

RECURSOS HUMANOS E GESTÃO

# human

NOVEMBRO/ DEZEMBRO 20 | ANO 12 | Nº 128 | 4,00 €



WWW.HUMAN.PT





# FLEXBEN

A photograph of two women sitting on a bench outdoors, engaged in a conversation. The woman on the left is wearing a green shirt and orange pants, looking towards the woman on the right. The woman on the right is wearing a dark blue and white plaid dress with a white collar, gesturing with her hands as if speaking. A silver laptop is open on the lap of the woman on the left. The background shows a white fence and some greenery. The image is framed by a blue triangle on the left and a green triangle on the right, both with white dotted patterns.

**PORQUE A MELHOR  
SOLUÇÃO NÃO É SÓ UMA.**

Gestão de benefícios flexíveis.

[flexben.pt](https://flexben.pt)





**António Manuel Venda**  
amvenda@justmedia.pt

## Olhar com esperança para 2021

**A** «human» completa 12 anos de publicação regular com esta edição, a número 128. E a cada final de ano, já se tornou um hábito, surge a edição «Premium», especial, com o melhor dos recursos humanos, traduzido em contributos de instituições de grande relevo ligadas à gestão do capital humano em Portugal, sobretudo empresas, mas não só. Em 2020 são cerca de meia centena os contributos, em muitos casos não esquecendo a tremenda mudança que a pandemia nos trouxe.

Ou seja, a edição volta a sair do alinhamento habitual, privilegiando reflexões em diversas áreas ligadas à gestão das pessoas – neste caso são 13 as escolhidas: Assessment; Benefícios Extras-salariais; Coaching; Consultoria; e-Learning; Executive Search; Formação; Frotas; Outsourcing; Recrutamento; Saúde e Segurança no Trabalho; Tecnologias de Informação; e Wellness.

A estas reflexões, juntam-se exemplos de boas práticas de empresas na gestão das suas pessoas e também uma retrospectiva do que tem sido o percurso da revista ao longo do ano.

Em nome da equipa da «human», deixo aqui os votos de um feliz Natal, olhando com uma enorme esperança para 2021. ©

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

**human** Nº 128  
Novembro/Dezembro 20  
www.human.pt

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

**Colaboradores:** António Souto, Carlos Antunes, Carlos Sezões, Denize Athayde Dutra, Francisca Rodrigues, José Bancalero, José Duarte Dias, Manuel González Oubel, Mário Ceitil, Mário Andrade, Paula Campos

**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:** 12.000 exemplares

**Periodicidade:** Bimestral

**Estatuto Editorial:** Disponível em www.human.pt



**Propriedade, Edição e Redação**

Just Media, Lda

Avila Spaces - Av. da República, nº 6, 1º Esq, 1050-191 Lisboa

www.justmedia.pt, Tel. 213 303 747

NIPC 508727065

Gerentes: António Manuel Venda, Sónia Maia (detentores da totalidade do capital da empresa, em partes iguais)

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



Trabalhamos todos os dias para fazermos sempre melhor. Acreditamos que as nossas pessoas são o motor da nossa atividade.

São elas que tornam o negócio sustentável e a nossa missão possível. Temos o seu bem estar como prioridade: nos processos, nas regalias, nos benefícios, nas vantagens, no equipamento e nas condições de trabalho.

Por isso fomos reconhecidos pelo Top Employers Institute, como uma empresa com as melhores práticas de Recursos Humanos em Portugal e na Europa.

**É orgulho o que sentimos.**

**Pelo nosso trabalho. Pelo reconhecimento.**

**Pela certificação de que estamos no caminho certo.**

**Pelas nossas pessoas. A nossa verdadeira inspiração para fazermos ainda melhor.**





## 05 Boas Práticas

- Angelini Pharma
- Carglass
- dreamMedia
- JTI
- Nespresso
- REBIS Consulting

## 20 Assessment

- Thomas

## 22 Benefícios Extrassalariais

- Flexben

## 24 Coaching

- I Have The Power
- Seal Group
- Sofia Calheiros & Associates
- YouUp

## 32 Consultoria

- ARAGO Consulting
- BL Consulting
- Blink Consulting
- CNOrey
- Factor H
- Human Capital For Life
- K21/ wBrain
- People For People
- SHL

## 50 e-Learning

- B-Training, Consulting
- CEGOC
- ISQe
- Learninghubz

## 58 Executive Search

- Stanton Chase

## 60 Formação

- Blended
- CECO
- eIC Formação
- High Play Institute
- High Skills
- People Value
- PTC
- PwC's Academy
- Rumos
- SGS Academy
- UpSideUp
- ZONAVERDE

## 84 Frotas

- LeasePlan

## 86 Outsourcing

- Fórmula do Talento
- Intelcia

## 90 Recrutamento

- Claire Joster
- CVGuard
- Get The Job
- Multipessoal
- Vertente Humana







**100** Saúde e Segurança no Trabalho  
- Centralmed  
- Grupo Egor

**104** Tecnologias de Informação  
- everis  
- Factorial HR  
- Grupo SOFT  
- Meta4  
- SISQUAL WFM  
- Talentia Software

**116** Wellness  
- Albenture  
- PULSO

**120** A «human» em 2020





Shaping the **Future**  
*since 1986*



[linkedin.com/company/egor](https://www.linkedin.com/company/egor)

# INVESTIR EM PESSOAS.

*Formação à medida  
Programas ágeis e disruptivos*



Formação para indivíduos, equipas e organizações que conjuga experiência e pioneirismo com tecnologias digitais inovadoras que facilitam a transferência de práticas e conhecimentos. Equipa multigeracional especializada no desenvolvimento de pessoas e organizações .

A Egor Formação oferece, desde 1989, soluções flexíveis, através de metodologias "Learning-by-doing" adaptadas às necessidades de cada cliente e de cada projeto. Padrões de rigor e qualidade validados pela apcer - iso 9001 - desde 2008 e certificados pela DGERT.

**egor**

[egorformacao.com](https://www.egorformacao.com)



# BOAS PRÁTICAS



♦ A



# Criar a diferença em todo o trabalho realizado

Texto: Redação human

**F**undado em 1919, o Grupo Angelini destaca-se a nível global na área de saúde e bem-estar no sector farmacêutico e de consumo, contando com uma equipa de aproximadamente 3.000 colaboradores, distribuídos por 15 países, um dos quais Portugal (onde trabalham 115 pessoas). Conceição Martins, a diretora de recursos humanos e comunicação no nosso país, assinala que «o reconhecimento enquanto uma das melhores empregadoras a nível nacional e internacional é um marco notável», fazendo notar que «tal só é possível devido à coesão das práticas de recursos humanos que são aplicadas localmente, mas que estão alinhadas com uma estratégia global e concertada entre os vários países». Mais: «A Angelini Pharma, através de uma uniformização de estratégia, práticas e experiência de cada colaborador, está num processo de reconhecimento e valorização dos seus recursos para criar o melhor ambiente de trabalho. Exemplos disso são a forma como queremos auscultar os nossos colaboradores, acerca das mais variadas questões, e o trabalho que temos realizado no desenvolvimento do nosso 'employee value proposition' e na experiência que queremos proporcionar aos colaboradores, atuais e futuros.»

Segundo a responsável, há todo um movimento de mudança a decorrer na empresa, sendo um dos motes poder criar a diferença em todo o trabalho realizado. A Angelini inclui um grupo alargado de empresas e atividades, e procura-se nesse universo desenvolver oportunidades de aprender, crescer e criar valor através de processos de mobilidade e das sinérgias entre empresas e da troca de experiências e práticas. Sobretudo, explica Conceição Martins, «sabemos que o nosso trabalho se reflete no bem-estar das pessoas e que temos impacto na sua qualidade de vida, e essa é a nossa motivação diária», e refere ainda: «Por outro lado, temos um propósito forte e assente no facto de trabalharmos numa empresa que tem mais de 100 anos de história, com valores fortes, claros, baseados no cumprimento constante dos mais elevados padrões éticos para com os nossos colegas, os clientes, os consumidores e as comunidades em que atuamos.»

A Angelini Pharma foi reconhecida em 2020 pelo Top Employers Institute, como um «Top Employer» em Por-

tugal. «Esta distinção é dada a empresas que se empenham em proporcionar o melhor ambiente de trabalho e colocam os seus colaboradores em primeiro lugar», diz a responsável, referindo tratar-se de um programa de certificação global que reconheceu mais de 1.500 'top employers' em mais de uma centena de países ou regiões, nos cinco continentes.

A mesma responsável explica que no exercício diário de gestão procuram criar um ambiente em que as pessoas sintam que podem desenvolver as suas competências e tenham condições para dar o seu melhor contributo para se atingir, em conjunto, resultados de excelência, mas sabem que ainda têm bastante margem de melhoria. «Temos aliás em curso um projeto de melhoria contínua, que surgiu dos resultados obtidos no último 'engagement survey', onde foi possível identificar as áreas que devem ser mais trabalhadas», diz Conceição Martins. «É um projeto que estamos a desenvolver diretamente com os nossos colaboradores, e estamos certos de que dará os seus frutos num futuro próximo. A política de recursos humanos da Angelini segue um princípio simples: os recursos humanos são o nosso ativo mais precioso e trabalhamos todos os dias para os valorizar e motivar. Sabemos também que a colaboração ativa e a participação de todos nos principais processos da empresa é uma das formas mais efetivas em termos de gestão, algo que queremos continuar a desenvolver no seio da nossa empresa.»

Na base de tudo isto está «o empenho em criar um modelo de trabalho alicerçado no facto de as pessoas serem o elemento chave para o sucesso de uma empresa, o que se aplica em qualquer um dos mercados em que a Angelini Pharma atua», sintetiza a responsável, que diz que em Portugal contam com «uma equipa sólida, qualificada e que exerce um papel de relevância no negócio europeu». Note-se que a Angelini Pharma faz parte do 'top' três da Angelini na Europa, excluindo a casa-mãe em Itália.

## Impacto da pandemia

A situação de pandemia veio alterar muitas coisas na empresa. A diretora de recursos humanos e comunicação no nosso país assinala: «O teletrabalho obrigou a uma



## Conceição Martins, diretora de recursos humanos e comunicação da Angelini em Portugal, assinala que «o teletrabalho obrigou a uma reestruturação das práticas de gestão organizacional e das pessoas».

reestruturação das práticas de gestão organizacional e das pessoas. No entanto, na Angelini em Portugal apresentamos sempre como objetivo replicar ao máximo o normal funcionamento das equipas, o que não foi difícil devido às ferramentas de que a empresa dispõe, e permitiu que todos os colaboradores continuassem o seu trabalho durante este período. Naturalmente que se perde muito do que o contacto diário e pessoal proporciona, mas tentamos atenuar esses efeitos com algumas práticas internas. Nem sempre é fácil, mas é algo com que vamos ter de li-

dar por mais algum tempo face à situação a nível mundial que estamos a viver.»

Para apoiar os colaboradores, foi reforçada a disponibilidade das chefias no apoio e na organização das equipas e no acompanhamento e na implementação de atividades. Além disso, com o objetivo de prestar aconselhamento profissional e formação em vertentes como o bem-estar psicológico e as áreas fiscal e legal, a empresa lançou um programa de apoio ao colaborador que oferece este aconselhamento e que é alargado às suas famílias, tentando amenizar os desafios que possam estar a ser vividos em casa.

Conceição Martins acredita que «o teletrabalho será uma tendência nas empresas para os próximos meses, mesmo que não seja a tempo inteiro», e partilha que «neste momento a flexibilidade é uma das poucas respostas que temos para lidar com a incerteza dos próximos tempos». E faz ainda notar: «A nossa atividade teve mesmo de mudar, principalmente sendo a nossa sede em Itália, o país da Europa numa fase inicial que foi mais afetado pela Covid-19. Uma das necessidades imediatas foi os produtos de desinfecção, e na Angelini temos um portfólio reconhecido da marca de desinfetantes Amukina, por isso o grupo reagiu imediatamente, reforçando a produção para responder à crescente procura e assegurar o acesso aos produtos, bem como fazer doações aos sistemas de saúde de vários países. Em Portugal, temos recebido pedidos de equipas que estão na linha da frente na luta contra a pandemia. Os mais frequentes, e aos quais respondemos, foram para os cremes hidratantes Barral, para proteger as mãos da secura resultante das frequentes lavagens com produtos agressivos para a pele. A Angelini tem feito também a doação de outros produtos, como o Magnesium, cujo princípio ativo ajuda a combater a fadiga, e o gel Venex, que promove o alívio das pernas pesadas, para ajudar no desgaste sentido pelos profissionais de saúde nesta fase em que passam várias horas de serviço seguidas.»

### OS «PRÉMIOS AUA!»

A área de responsabilidade social é muito importante na Angelini. Conceição Martins salienta que este ano, mesmo apesar de todas as limitações impostas pela pandemia, decidiram realizar os «Angelini University Awards, AUA!», iniciativa que conta já com 11 edições e visa, além do estímulo da inovação e da promoção do empreendedorismo jovem, procurar novas soluções para a sociedade numa área de extrema importância como a saúde. A cerimónia de entrega dos «Prémios AUA!» realizou-se a 19 de novembro, tendo sido transmitida em 'live streaming', pela impossibilidade de haver o formato habitual (um evento presencial que reúne jovens universitários de todo o país). «É um projeto do qual a Angelini tem muito orgulho, pois é a sua iniciativa mais ambiciosa na área de responsabilidade social», partilha a responsável, acrescentando: «Os 'AUA!' são uma iniciativa concebida de raiz em Portugal e que tem sido acolhida pela comunidade universitária e os seus 'stakeholders' de forma muito positiva. Trata-se de uma ideia que já ultrapassou fronteiras e continua a crescer. Este ano com ligação à área da Dor e com o mote 'Menos Dor, Mais Vida', distinguiu em primeiro lugar um projeto ligado a fisioterapia que procura atender as regiões do interior mais esquecidas, através de uma unidade móvel deste tipo de cuidados e que apesar de não ter sido concebida para o atual período da pandemia é uma solução que faz cada vez mais sentido.»



## «Spirit of Belron Challenge»

# Um evento muito especial

**Texto:** Redação human **Fotos:** Carglass

**H**á 19 anos que se celebra em todo o Grupo Belron (do qual faz parte a Carglass) um evento muito especial, o «Spirit of Belron Challenge». Consiste num triatlo com um forte cariz solidário, ao ter como objetivo a angariação de fundos para Afrika Tikkun, uma instituição social sul-africana que se dedica ao desenvolvimento e à formação de jovens que se encontram numa situação económico-social precária. O evento acontece anualmente no Reino Unido (onde está a sede do grupo) e tem vindo a ser considerado o maior evento desportivo e solidário corporativo do mundo. Todos os colaboradores do grupo espalhados pelos vários países (mais de 29.000 pessoas em 35 países) são convidados a participar e a levar as suas famílias, e também a fazer a sua doação para Afrika Tikkun, sendo as despesas dos dois dias de triatlo asseguradas pelo Grupo Belron. Pretende-se assim criar também um momento de diversão e convívio entre os colaboradores dos vários países, celebrando aquilo que é denominado como o verdadeiro «Spirit of Belron».

Em 2020, devido à contínua crise do Covid-19 e ao impacto no distanciamento social e nas restrições de viagens internacionais, não era realista manter o «Spirit of Belron Challenge» no seu formato tradicional, juntando milhares de pessoas para nadar, pedalar e correr por Afrika Tikkun. Assim, pela primeira vez, o evento decorreu com os colaboradores ligados de forma virtual, através da ‘app’ «ATLAS GO».

2020

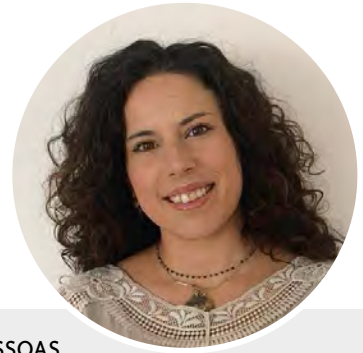




Este é um evento pelo qual os colaboradores aguardam ao longo do ano, e em 2020 não foi diferente. Claro que o formato não pôde ser o mesmo, mas a participação superou todas as expectativas. Mais do que nunca, este ano era preciso continuar a fazer a diferença na vida dos jovens e das crianças de Afrika Tikkun. Contudo, devido à contínua crise do Covid-19 e ao impacto no distanciamento social e nas restrições de viagens internacionais, não era realista manter o «Spirit of Belron Challenge» no seu formato tradicional, juntando milhares de pessoas para nadar, pedalar e correr por Afrika Tikkun.

Embora houvesse um natural desapontamento por não poderem estar fisicamente todos juntos este ano, isso não impediu os colaboradores de continuar com o desafio e de participar no evento.

Assim, pela primeira vez, o evento anual mais aguardado pelos colaboradores do Grupo Belron decorreu



## ▶ FAZER A DIFERENÇA NA VIDA DAS PESSOAS

A Carglass Portugal, com mais de 30 anos de existência, é especialista em substituição e reparação de vidros para viaturas. Faz parte do Grupo Belron, multinacional centenária com destaque global nesta área de negócio, operando em 35 países, com uma equipa com mais de 29.000 colaboradores que servem mais de 12 milhões de clientes por ano. No caso de Portugal são 270 os colaboradores, distribuídos pela sede, no Porto, e por uma rede própria de 70 agências e um serviço móvel que garante total assistência em qualquer parte do país.

Tatiana Silva, 'talent manager' na Carglass Portugal, refere que apesar de serem parte de uma multinacional têm uma cultura familiar de proximidade e de grande orientação para as pessoas, com base no propósito do Grupo Belron: «Fazer a diferença na vida das pessoas com real preocupação.» A responsável explica: «As pessoas, de facto, conhecem o nosso propósito e procuram vivê-lo no dia-a-dia, quer umas com as outras internamente, quer junto dos nossos clientes e parceiros. Destaco também, associada a esta cultura, a política de flexibilidade existente já em pré-Covid e que nos permitiu uma rápida adaptação no período de confinamento, mesmo para a nossa equipa de 'contact center', procurando assegurar a segurança de todas as nossas pessoas, mesmo as que se encontravam no terreno.»

O facto de haver uma grande dispersão geográfica faz com que a comunicação com as pessoas seja um desafio diário na empresa. Tatiana Silva assinala que o 'workplace' (a rede profissional interna) e a 'app' Go Inside (aplicativo móvel, de comunicação e desenvolvimento dos colaboradores) são as principais formas de comunicação, sendo que «existe ainda um estudo de 'engagement' anual, com um 'pulse check' trimestral, que permite de forma regular ouvir as pessoas e aqui também identificar formas de melhorar continuamente, indo ao encontro deste 'feedback', realça.

Na Carglass «procuramos acima de tudo pessoas que façam 'fit' com a cultura da empresa», assinala ainda a responsável, para logo adiantar: «Temos uma cultura muito particular, valorizamos imenso o nosso propósito (fazer a diferença na vida das pessoas com real preocupação) e os nossos valores (ser genuíno, comprometido, colaborativo e solidário), e na captação de talento procuramos e exploramos estes valores junto dos candidatos».

Tatiana Silva é 'talent manager' na Carglass Portugal

com o devido distanciamento, mas todos ligados de forma virtual, através de uma 'app', denominada «ATLAS GO». A participação teve um custo de cinco euros por pessoa, que se traduziu num donativo que foi entregue diretamente a Afrika Tikkun.

Durante cinco dias, em setembro, mais de 7.300 pessoas de todo o mundo, colaboradores, amigos, familiares e parceiros de negócio da Carglass e do Grupo Belron, uniram forças e formaram uma comunidade global virtual, para angariar fundos para Afrika Tikkun. Nadaram, correram, pedalarão e caminharam, cada uma ao seu ritmo, cada uma no sítio que elegeram localmente, sozinha, com a família ou com os seus amigos, em segurança. ®



# Preocupação com o bem-estar e o equilíbrio das pessoas

**Texto:** Redação human **Fotos:** dreamMedia

**P**ode parecer clichê, mas tratamos os colaboradores da dreamMedia com muita proximidade, somos família.» A afirmação é de Carla Silva, diretora de recursos humanos do Grupo dreamMedia, que ainda acrescenta: «Estamos altamente preocupados com o bem-estar e o equilíbrio das nossas pessoas. E nesta altura frágil em que vivemos, esse cuidado é redobrado, alarga-se ao círculo familiar das mesmas. Isto porque uma situação de instabilidade em casa, junto dos seus, tem implicações diretas na empresa. E não falamos só do estado emocional e motivacional. Falamos mesmo de segurança em geral.» Carla Silva fala de colaboradores felizes que geram clientes felizes e faz notar que certamente esta frase é ouvida em vários contextos. «E numa área como a nossa, a publicitária, onde há uma grande pressão para cumprimento de 'timings' (e com prazos de execução às vezes muito curtos), gerir a satisfação interna é vi-

tal», assinala. «A nossa área exige um grande trabalho em equipa, não só em termos operacionais, mas mesmo em termos da organização. Há muitos departamentos envolvidos na montagem de uma campanha. E basta um grão de areia na engrenagem para o motor parar. Por isso, quando há problemas – que os há – são resolvidos e sanados na hora, para que não haja incumprimento das nossas metas e dos objetivos traçados, para que nada falhe com o cliente.»

A situação de pandemia levou mesmo a um cuidado redobrado, como referiu a responsável: «Tivemos de colocar os colaboradores em teletrabalho, nas funções que o permitiam, porque os nossos escritórios estão em concelhos sinalizados como de risco. Houve ainda necessidade de tomar medidas de limpeza e sanitárias rigorosas que permitissem a segurança dos que não podem prestar serviço à distância. E no final de tudo? Tentar que a união, o espírito de equipa e a motivação de



## ► 'DREAMERS'

A dreamMedia, segundo Carla Silva, «é uma empresa com uma ferramenta muito poderosa em mãos: meios de comunicação». E coloca-se à disposição das entidades e dos municípios para que possam comunicar com as suas comunidades, com campanhas em 'outdoors' e em meios móveis. E contribui com a doação de material técnico e de proteção a várias instituições hospitalares.

A responsável assinala que «2020 trouxe muitas alterações», fazendo também notar: «Fomos sempre acreditando no 'vai ficar tudo bem'. A empresa não recorreu ao 'lay-off' nem a outras medidas de incentivo do Estado, porque acima de tudo acreditou que a máquina teria de continuar, havendo segurança e confiança na estrutura robusta que criámos. Mesmo que tenha estado a meio gás, durante algum tempo.»

Reconhecendo que «houve quebra do negócio» e que «é difícil motivar uma equipa comercial que vê contratos a cair» e «incentivar uma equipa de operações que vê planeamentos com quebras no horário e pouco material para produzir e montar», Carla Silva recorda: «Resistimos, persistimos e insistimos. E quando fazemos uma retrospectiva, percebemos que foi a decisão correta. Porque o importante foi não parar e continuar a acreditar. 'We are all dreamers'.»



«Estamos altamente preocupados com o bem-estar e o equilíbrio das nossas pessoas», diz Carla Silva, diretora de recursos humanos do Grupo dreamMedia, assinalando que «nesta altura frágil em que vivemos esse cuidado é redobrado», pois alarga-se ao círculo familiar de cada pessoa.

uns e de outros não fosse comprometida.»

A responsável realça ainda o facto de terem reforçado a comunicação via ferramentas internas, estando por isso mais conectados. «Deverá até ser uma prática transversal a todas as empresas. Instalámos uma máquina de refeições pré-cozinhadas na nossa copa, para que os colaboradores não tenham de se expor tanto nos contactos com o exterior. E depois mantivemos algumas práticas: não deixamos de parabenizar quem celebra o seu aniversário, de acolher os novos colegas, de ter reuniões intergrupos (mesmo que 'on-line')», diz, falando ainda de uma comunicação «mais digital com os que estão em teletrabalho e com distâncias de segurança com os que se mantêm na parte operacional», sendo que «com boa vontade e flexibilidade tudo se consegue».

No universo da dreamMedia atuam cerca de uma centena de colaboradores, que se dividem entre a sede, em Gaia, e o escritório de Lisboa. Em Gaia há três polos de atuação, com cerca de 3.000 metros quadrados de extensão, o que «permite garantir toda a segurança de quem continua a operar no escritório», assinala Carla Silva, para logo acrescentar: «Temos ainda todas as equipas de montagem, que passam a maior parte do seu tempo no terreno e cumprem medidas muito rigorosas. Como as equipas de montagem são fixas, conseguimos garantir acompanhamento e segurança.» ®





JTI Portugal

# Pessoas que se superam ao enfrentar os desafios

**Texto:** Redação human

**A** JTI Portugal faz parte da JT International, uma empresa tabaqueira global presente em mais de 120 países, com mais de 40 mil colaboradores de mais de 110 nacionalidades. Juntamente com os mercados de Espanha, Canárias, Andorra e Gibraltar, forma o JTI Iberia Cluster. São 44 os colaboradores da JTI Portugal (mais sete do que em 2019). Dezena e meia estão baseados no escritório do Lagoas Park (concelho de Oeiras), agora praticamente todos a trabalhar de casa, havendo uma força de vendas de 29 elementos com cobertura nacional.

Yannick Girault, 'country manager' da JTI Portugal, diz que «o negócio do tabaco é altamente competitivo, operando num ambiente regulatório desafiador», e acaba por realçar: «Temos sorte em ter pessoas que se superam ao enfrentar os desafios com que nos deparamos, enquanto trabalhamos juntos para construir o melhor futuro possível para o nosso negócio. Na verdade, construir um futuro sustentável está enraizado em todos os aspetos desse negócio. Esforçamo-nos para criar ambientes de trabalho que permitam às pessoas brilhar, garantindo que continuamos a crescer e a evoluir com sucesso e sustentabilidade. Em Portugal, em 2020, fomos novamente a empresa tabaqueira que mais cresceu.»

O responsável recorda que iniciaram no terceiro trimestre de 2019 uma jornada de transformação em que estão a remodelar a organização, simplificando a estrutura, eliminando camadas hierárquicas e aumentando a amplitude de controlo. «Isso vai tornar-nos mais eficientes e permitir responder às tendências atuais e futuras do mercado, à concorrência crescente e responder às necessidades dos nossos clientes e consumidores», explica, para logo acrescentar que neste processo implementaram a metodologia Agile na forma como trabalham em toda a organização. «As equipas estão agora mais capacitadas e autónomas, com responsabilidades 'end to end' de cada projeto», diz, assinalando que «todos estes princípios foram aplicados à equipa da JTI Portugal» e que, «com esta nova organização e esta forma de trabalhar, no escritório de Oeiras trabalham lado a lado colaboradores totalmente focados em Portugal e outros com responsabilidades ibéricas».



---

«Queremos que cada um dos nossos colaboradores seja ele próprio no trabalho», partilha Yannick Girault, 'country manager' da JTI Portugal.

A cultura corporativa da JTI parte do pressuposto de que o sucesso da empresa depende das pessoas. Os empregados são considerados como investidores, daí a procura por talento e, depois, o esforço para desenvolvê-lo. «As melhores estratégias só são possíveis se se tiver uma excelente equipa para as implementar», partilha Yannick Girault. «Confiamos nas nossas pessoas e somos uma empresa orientada para objetivos. Atuamos hoje com os olhos postos no amanhã, oferecemos progressão pessoal e trabalho em equipa. E somos uma organização que valoriza a iniciativa, sabendo que cada colaborador tem muito para contribuir com o seu 'know-how' e a sua experiência. Isto está ligado diretamente à filosofia Kaizen, ou de melhoria contínua, que é parte do nosso ADN japonês, mas que é também a nossa resposta a um ambiente operacional cada vez mais desafiante e em mudança.»

### Um ambiente de trabalho excecional

Para promover um ambiente de trabalho excecional, a JTI tem um sistema de compensação atrativo, oportunidades de mobilidade interna (vertical e entre departamentos) e internacional, planos de formação à medida, medidas inovadoras de equilíbrio vida-trabalho e horários de trabalho flexíveis. «E somos uma empresa inclusiva, que valoriza a diversidade», realça o 'country manager' em Portugal, acrescentando: «Queremos que cada um dos nossos colaboradores seja ele próprio no trabalho. Para demonstrar esse compromisso, assinámos a Carta da Diversidade e fazemos parte da APPDI [Associação Portuguesa para a Diversidade e Inclusão].» Esta atitude reflete-se a muitos níveis, inclusivamente no 'dress code' corporativo, que Yannick Girault define em três palavras: «Seja você mesmo.»

Em 2020 a JTI anunciou uma política que visa apoiar as famílias, independentemente da forma como são constituídas. Com implementação global a partir deste ano, a nova licença de parentalidade da JTI garante aos colaboradores um período de licença de 20 semanas totalmente remuneradas independentemente da localização, do género, da orientação sexual ou se aplicável ao nascimento natural ou adoção. A equipa de People & Culture local está a finalizar a aplicação no mercado português da medida.

A JTI apoia a igualdade, e esta política visa dar as mesmas oportunidades de carreira a colaboradores do sexo masculino e do sexo feminino, bem como igualar os seus papéis na sociedade. «Na JTI queremos promover oportunidades de carreira ao mesmo tempo que damos aos nossos colaboradores condições para cuidarem das suas famílias, frisa o responsável, assinalando ainda: «Conduzimos o negócio com base em elevados padrões profissionais e éticos, respeito mútuo e rigoroso cumprimento da legislação. Esses também são princípios básicos quando se trata de gerir as equipas.» ©

### ► PRIORIDADE À SAÚDE E À SEGURANÇA

Num ano marcado na sua quase totalidade pela pandemia, Yannick Girault assegura que «a saúde e a segurança dos colaboradores JTI têm constituído a principal prioridade». E explica: «Tivemos que nos adaptar rapidamente ao confinamento severo de março, o que foi um processo bastante tranquilo para as pessoas do escritório, uma vez que o trabalho remoto já era uma prática da empresa com a cota anual de 48 dias. Já para a força de vendas foi um pouco mais complicado ter que visitar os clientes por telefone, mas todos os colaboradores da empresa acabaram por se adaptar bem. Muitos dos colaboradores tinham os filhos em casa a frequentar as aulas 'on-line', o que constituía uma responsabilidade adicional ao seu trabalho diário. Neste aspeto, os 'line managers' têm sido extremamente flexíveis em termos de horários, focando-se no resultado final e não tanto num controlo/ supervisão apertada.»

A empresa fez um esforço para criar melhores condições de trabalho para os colaboradores em casa. Todos os que quiseram, levaram monitores e cadeiras do escritório (além dos computadores portáteis atribuídos a todos de uma forma permanente, independentemente da função).

No fim de maio, a força de vendas voltou ao terreno para visitar os clientes, e para isso – assinala Yannick Girault – «a JTI desenvolveu um rigoroso protocolo de segurança, fornecendo todos os materiais de higiene e segurança para proteger os colaboradores», já «as reuniões de equipa mantiveram-se virtuais ao longo do ano».

O escritório do Lagoas Park reabriu no início de junho, de forma totalmente voluntária e restrita a uma lotação máxima de 50%. Criou-se uma plataforma de reservas 'on-line', para que quem quisesse ir ao escritório pudesse reservar o seu 'slot' (foram montados e identificados oito postos de trabalho fixos, assegurando o requerido distanciamento social). Aplicou-se sinalética de segurança e orientação e garantiu-se disponibilidade permanente de material desinfetante e máscaras, para um ambiente seguro para quem quisesse ir. Esta modalidade voluntária foi alargada até ao final do ano e mais recentemente, devido à recomendação de trabalho à distância do Governo, a capacidade foi limitada a duas pessoas. As exceções estão sujeitas à aprovação do 'country manager'.

Yannick Girault refere também: «Com todas estas restrições, fomos capazes de integrar com sucesso quatro novos membros da equipa de vendas que tinham entrado na empresa um pouco antes do confinamento. E durante o confinamento recrutámos ainda um novo elemento para a equipa da logística. Enfrentámos também o desafio de recrutar de forma virtual os 'trainees' do programa Make It Bright, uma competição de ideias de negócio inovadoras apresentadas por jovens candidatos (geralmente acabados de sair da universidade) e que desenvolvem o seu 'business case' para a competição internacional entre os 26 mercados participantes da JTI.»

Destaque ainda para algumas opções do período da pandemia: reforço da flexibilidade não apenas nas operações diárias e nos horários de trabalho, mas também nas prioridades e capacitando os colaboradores para se tornarem mais autónomos; proibidas as viagens internacionais desde março, até novos desenvolvimentos (tudo cada vez mais digital, com a grande maioria das reuniões a acontecerem 'on-line'); desde abril, criado um catálogo de formação 'on-line' para dar aos colaboradores a oportunidade de continuarem com o seu plano de desenvolvimento profissional, mesmo que estejam em casa; o 'top management' implementou cafés virtuais com as equipas, sendo que em Portugal o 'country manager' faz questão de tomar um café virtual com cada um dos 44 colaboradores de forma descontraída e positiva; adaptados alguns benefícios, como o cheque IKIGAI, ligado a um programa de bem-estar com o mesmo nome, em que a JTI contribui com 50% dos custos com atividade física incorridos pelos colaboradores com um máximo de 250 euros por ano (como o confinamento impôs grandes restrições às atividades desportivas, o uso do cheque foi estendido ao apoio psicológico e ao apoio a idosos e a crianças a cargo); este ano a equipa da região Iberia terá uma celebração virtual de Natal (já foram entregues em casa dos mais de 620 colaboradores as caixas com tudo o que é necessário para a participação).



www.jti.com



# Um compromisso com a economia circular

**Texto:** Redação human **Fotos:** Nespresso

**C**om mais de 500 colaboradores em Portugal, distribuídos pela sede em Lisboa e por 17 boutiques, três nano boutiques e quatro n-Kiosks um pouco por todo o país, a Nespresso é um universo muito maior. São 84 os países onde marca presença a nível mundial, totalizando cerca de 14.250 colaboradores.

Valorizando a responsabilidade social e a sustentabilidade, a empresa acarinha de forma especial um projeto que começou em Portugal em 2010, ligado à economia circular e denominado «Reciclar é Alimentar». Na altura a empresa já reciclava o alumínio das cápsulas, tendo surgido o desafio de encontrar uma forma de aproveitar também a borra do café utilizada. João Pedro Silva, diretor de 'marketing' da Nespresso em Portugal, assinala: «O compromisso da empresa com a economia circular faz-nos pensar sempre na forma de gerar o menor desperdício possível e de encontrar uma segunda vida para os nossos resíduos. No caso do alumínio, este é utilizado para produzir novos objetos, como canetas, máquinas fotográficas, canivetes ou até bicicletas. Ao mesmo tempo que oferece um café da mais alta qualidade, a Nespresso contribui para diminuir o desperdício e promover a sustentabilidade. Com a borra de café, e por se tratar de um resíduo 100% orgânico com propriedades fertilizantes, surgiu a ideia de a aproveitar para a agricultura e para ser um dos integrantes de um composto orgânico que é utilizado em campos de arroz.»

Percebeu-se na empresa que para além de contribuir para a economia circular, e para uma segunda vida, poderiam ter um impacto positivo junto de quem mais precisa, e por isso a opção foi apoiar o Banco Alimentar Contra a Fome. «Conseguimos com este projeto reutilizar, dar uma segunda vida a resíduos e contribuir para a sustentabilidade social, ajudando o Banco Alimentar e quem mais precisa. O arroz é um dos alimentos mais procurados pelos Bancos Alimentares, tem uma durabilidade muito boa e é um alimento muito rico e nutritivo, daí que a escolha nos pareceu evidente», recorda o responsável.

João Pedro Silva reconhece a importância na Nespresso dos temas ligados à responsabilidade social, mas faz notar que não se trata de uma obrigatoriedade. E alerta: «Fazemo-lo porque pensamos assim, a sustentabilidade é o nosso propósito e o 'Reciclar é Alimentar' não é um projeto no âmbito da responsabilidade social, alheado de tudo o que fazemos. A Nespresso tem um compromisso com a sustentabilidade e com a neutralidade carbónica que começa no momento em que o café é plantado e termina apenas quando o ciclo está fechado, com a reciclagem dos resíduos e com o aproveitamento dos mesmos para projetos de segunda vida. O projeto 'Reciclar é Alimentar' é um dos projetos que temos, mas não nos podemos esquecer de que reciclamos o alumínio, e que a nossa opção por este material se prende, também, com o facto de ser infinitamente reciclável.» Mais: «Na Nespresso pensamos em sustentabilidade em tudo o que fazemos, em todas as etapas. De norte a sul do país, há empresas parceiras a contribuir para que se consiga produzir arroz a partir da borra



Em 10 anos, o projeto «Reciclar é Alimentar» já garantiu 12 milhões de refeições na mesa de quem mais precisa, e se se considerar os portugueses que dependem do Banco Alimentar Contra a Fome, cada um deles já teve acesso a 30 pratos de arroz produzido com o café da Nespresso.



«Os grandes talentos querem trabalhar com empresas com as quais se identifiquem e que cumpram um propósito», diz João Pedro Silva, diretor de 'marketing' da Nespresso, assinalando: «Os nossos colaboradores têm um enorme orgulho no que fazemos e no que somos.»

de café. Neste processo, a reciclagem das cápsulas acontece em Loures, o alumínio segue a fileira da reciclagem, a borra de café é integrada num composto entregue na Herdade Monte das Figueiras, em Santa Margarida do Sado, e no final o arroz chega à mesa de quem dele mais precisa.»

#### 10 anos de «Reciclar é Alimentar»

O sucesso desta iniciativa da Nespresso foi de tal ordem que em Espanha e em Itália já replicaram o projeto. «Os nossos colaboradores são impactados desde o primeiro dia, em tudo o que fazemos está o nosso compromisso com a sustentabilidade, faz parte de nós e todos partilhamos este ADN», diz o diretor de 'marketing', e explica: «Este é um projeto de sustentabilidade que suscita um grande sentimento de orgulho nos colaboradores, não só pelo objetivo de ser ambientalmente mais sustentável, mas especialmente pela forte com-

ponente social que tem. Em Portugal, o arroz produzido é comprado pela Nespresso Portugal e doado ao Banco Alimentar. Apoiamos desta forma mais de 2.500 instituições de solidariedade social através da entrega de 600 toneladas de arroz ao Banco Alimentar.»

O projeto «Reciclar é Alimentar» comemorou o seu décimo aniversário com a doação de 100 toneladas de arroz aos Bancos Alimentares de Lisboa e Porto, para seguirem para a mesa de famílias e instituições de todo o país. «Já permitiu garantir 12 milhões de refeições na mesa de quem mais precisa, e se considerarmos os portugueses que dependem do Banco Alimentar, cada um deles já teve acesso a 30 pratos de arroz produzido com o café da Nespresso», sintetiza João Pedro Silva.

Este projeto, assim como todo o empenho da Nespresso em termos do compromisso para a sustentabilidade, tem impacto inclusive no 'employer branding'. O responsável assinala o facto de acreditarem que «os grandes talentos querem trabalhar com empresas com as quais se identifiquem e que cumpram um propósito». E acrescenta: «Os nossos colaboradores têm um enorme orgulho no que fazemos e no que somos.»

A empresa procura «pessoas talentosas, dedicadas e que se identifiquem com o seu propósito», refere ainda João Pedro Silva, concluindo: «Pessoas que como a Nespresso e com a Nespresso queiram fazer a diferença e contribuir para uma sociedade mais sustentável. Que conheçam a nossa história e saibam a forma como produzimos o nosso café, que saibam que 'fair trade' não é apenas um selo que colocamos nas nossas 'sleeves' de café, e que reconheçam a importância de fazer mais e melhor. A Nespresso está apostada em fazer com que cada cápsula tenha impacto positivo para agricultores, consumidores e parceiros.» ©



[www.nespresso.com/pt](http://www.nespresso.com/pt)

#### ► CONTRIBUTO PARA UMA SOCIEDADE MAIS SUSTENTÁVEL

O projeto «Reciclar é Alimentar» é acarinhado e comunicado para o exterior pela Nespresso «para que a sua importância e o seu contributo cresçam cada vez mais», diz João Pedro Silva. O diretor de 'marketing' da Nespresso assinala que têm muito orgulho no que fazem, mas fazem-no «para que a sua dimensão e o seu impacto sejam cada vez maiores». Ou seja: «O que pretendemos é que mais portugueses percebam que ao reciclarem as nossas cápsulas vão contribuir para a economia circular e para uma sociedade mais sustentável. Este é o foco da nossa comunicação interna e externamente. A importância de todos contribuirmos, de reciclarmos, de reduzirmos o desperdício e de termos a capacidade de transformar os resíduos que fazemos e dar-lhes uma segunda vida. Quem diria que do café se poderia fertilizar campos de arroz, ou que das cápsulas de alumínio poderia ser feita uma bicicleta? A inovação está também aqui, em termos imaginação e dedicarmo-nos a pensar como podemos fazer a diferença e contribuir para uma sociedade mais sustentável. A borra de café é um composto natural, 100% orgânico, que podemos utilizar nos campos de forma sustentável e amiga do ambiente. Este projeto permite-nos incentivar e comunicar a necessidade de reciclar.» Para tal, basta que cada pessoa deposite as suas cápsulas num dos mais de 250 pontos de reciclagem dos parceiros da Nespresso, nas boutiques ou entregando ao estafeta quando recebe a nova encomenda. As cápsulas são depois recolhidas e transportadas por um parceiro até ao local de separação da borra de café do alumínio. Este elemento, infinitamente reciclável, é depois reciclado.





# Premiar o mérito e apoiar o crescimento

**Texto:** Redação human **Fotos:** REBIS

**C**onsiderada nos últimos dois anos uma das melhores empresas para trabalhar em Portugal, pela revista «Exame» e pela AESE Business School, a REBIS Consulting tem diversas iniciativas na promoção de um bom ambiente de trabalho e de uma cultura organizacional que premeia o mérito, apoia o crescimento e a progressão profissional, através de formação contínua e remunerada e de oportunidades de desenvolvimento de carreira com benefícios significativos. Segundo as suas pessoas, assinala Nuno Nogueira (nas fotos laterais, de pé, ao centro), ‘chief people officer’ (CPO) na consultora tecnológica, são algumas das razões para escolherem trabalhar aí. «É uma empresa viva em que se sente o permanente turbilhão dos desafios de consultoria na área de ‘business analytics’, a par de profissionais e técnicos de ímpar qualidade técnica e humana e referências no mercado», explica.

Nuno Nogueira partilha ainda: «Enquanto empresa especializada e estratégica na área de ‘business analytics’, decidimos há muito contar com profissionais nos nossos quadros – mais ou menos experientes – que, por essa via,

tenham como única preocupação o seu desenvolvimento pessoal e profissional. Nós preocupamo-nos com tudo o resto. O resto que afinal importa, e muito. O seu bem-estar físico e psicológico – de ‘perks’ de acesso a ginásio a seguros de saúde ou práticas e formações relacionadas com o bem-estar. A sua remuneração e as condições gerais – normalmente acima da média, quanto enquadrámos todas as certificações nacionais e internacionais que asseguramos. O seu envolvimento na definição da estratégia da empresa, que reforça o comprometimento e a qualidade do trabalho. Enfim, entre tantas outras... E temos valores bem definidos na empresa. ‘We Care & Lead.’ ‘We Challenge & Inspire.’ E levamos muito a sério esses valores com as nossas pessoas. Desafiámo-las. E preocupamo-nos com elas também. Com o seu presente e com o seu futuro.»

A REBIS tem atualmente consultores a tempo inteiro em Lisboa e Évora (Portugal), Bruxelas (Bélgica), Cidade do Luxemburgo (Luxemburgo) e Munique (Alemanha), entre projetos nacionais e internacionais. Apostada em reforçar a sua presença no mercado, contando já com mais de 30 colaboradores.



### Trabalho remoto

Sobre a situação de pandemia e um eventual efeito de alteração das práticas de gestão das pessoas na consultora, o responsável diz que «sim e não». E explica: «Não, no sentido em que desde há algum tempo temos vindo a desenvolver várias iniciativas – do ‘onboarding’ ao acolhimento, da formação à comunicação, do bem-estar individual à saúde – que têm reforçado o nosso ‘employer brand’ e tornaram a REBIS uma das melhores empresas para trabalhar nos últimos dois anos. 2020 tem sido um ano mais em que temos tido o desafio de manter e reforçar essa marca empregadora de excelência com todas as circunstâncias em que temos vivido. Por outro lado, sim, no sentido em que tivemos de encontrar meios dinâmicos e criativos de aplicar tais práticas ou ajustá-las para assegurar a sua continuidade ou até o seu reforço. Uma das que salientamos em particular é continuarmos a assegurar a empregabilidade de todas as nossas pessoas, mesmo nos exigentes momentos que vivemos.»

As exigências atuais e a natureza dos serviços a clientes levaram a REBIS a assumir o trabalho remoto (ou teletrabalho) antes mesmo da sua obrigatoriedade, assinala Nuno Nogueira, acrescentando ainda: «Há nove meses que estamos em trabalho remoto, trabalho que em função dos desafios apresentados pelos clientes chega a ser de 100%. Aliás, manteremos ainda essa prática, pelo menos até fevereiro do próximo ano. Se por um lado a empresa já dispunha de ferramentas técnicas que permitiam trabalhar à distância, reforçamos tais instrumentos de trabalho, assegurando comunicação frequente entre equipas e profissionais. E asseguramos

**A REBIS Consulting «é uma empresa viva em que se sente o permanente turbilhão dos desafios de consultoria na área de ‘business analytics’», partilha Nuno Nogueira.**

a entrega direta – no domicílio de cada colaborador – de material técnico, computadores se necessário, melhores ligações e conectividade se aplicável, refeições, alguns ‘perks’, máscaras de proteção, entre outras iniciativas que mantiveram ou mesmo reforçaram o nosso comprometimento com o seu sucesso profissional e o seu bem-estar – físico e mensal. Desenvolvemos ainda iniciativas de apoio à formação e à reflexão sobre resiliência profissional, gestão de stress e bem-estar, entre outras relacionadas.»



[www.rebisconsulting.com](http://www.rebisconsulting.com)

### 📍 DISTANTES FISICAMENTE, MAS NÃO SOCIAL OU EMOCIONALMENTE

Nos meses de pandemia, se por um lado manteve práticas já existentes de contacto entre profissionais – individualmente e equipas –, e entre estes e os clientes, a REBIS, por outro lado, sentiu a necessidade de reforçar momentos mais coletivos de comunicação, nomeadamente encontros ‘on-line’ regulares com todos os colaboradores. «Praticamos o princípio de distantes fisicamente, mas não social ou emocionalmente, talvez por sentirmos um maior apelo de nos apoiarmos uns aos outros» diz Nuno Nogueira, que partilha também: «Estivemos ainda atentos a necessidades familiares específicas, e sempre que necessário fomos ter com as nossas pessoas assegurando comunicação personalizada e atenta às suas exigências individuais. ‘We are all dreamers’.»





PREMIUM

O MELHOR DOS RECURSOS HUMANOS  
2020

A



A

Assessment; Benefícios Extrassalariais; Coaching; Consultoria; e-Learning; Executive Search; Formação; Frotas; Outsourcing; Recrutamento; Saúde e Segurança no Trabalho; Tecnologias de Informação; e Wellness. São as 13 áreas escolhidas para os contributos que fazem o principal 'dossier' desta edição «Premium».


Esses contributos, cerca de meia centena, são de profissionais de inúmeras de instituições de grande relevo ligadas à gestão do capital humano em Portugal, sobretudo empresas. Trata-se de perspetivas sobre as pessoas e as organizações, tocando em muitos casos as mudanças em catadupa que 2020 nos trouxe, às pessoas, às empresas, à sociedade. Mudanças que tanto nos têm posto à prova, que tanto nos têm desafiado, que tantas vezes tão bem têm mostrada a extraordinária capacidade de adaptação do ser humano.

Dentro de todas as organizações, não será descabido destacar os desafios colocados às empresas, no sentido de assegurarem a continuidade dos negócios. E dentro das empresas, os desafios colocados às lideranças e às áreas de recursos humanos, também no sentido dessa continuidade. E como esses desafios têm sido superados...

Em muitas das páginas seguintes, é precisamente disso que se fala: de superação, vencendo desafios, inovando, valorizando pessoas, reinventando empresas.

**PAIXÃO PELO  
QUE SOMOS  
E PELO QUE  
FAZEMOS**



 dreamMedia®





Thomas Portugal

## Fazer diferente

**Texto:** Emanuel Sousa

**O** mundo está diferente. E vai ficar diferente... Não melhor... Nem pior... Apenas diferente.

E fazer diferente está a passar a ser o propósito de muitos profissionais, de muitos gestores, de muitas pessoas.

Porque se pretendemos que não se mantenham os mesmos resultados, até porque eles até começam a ser diferentes, então temos de fazer diferente.

Mas será que está claro o que tenho de fazer diferente, porque tenho que fazer diferente, para quem tenho que fazer diferente?

Na resposta a esta pergunta reside parte do sucesso do que conseguirei e passarei a fazer diferente...

Tudo começa com... o conhecer-me melhor... os meus padrões... sejam eles comportamentais, atitudinais, motivacionais.

E podemos dizer: sim, claro, mas eu já sei isso tudo... Ou podemos dizer: tenho mesmo de fazer diferente, então vou-me questionar, vou-me conhecer melhor, vou agir, porque é cada vez mais importante ser rápido a fazer diferente.

E esse é um dos propósitos de um 'development center': proporcionar, através de um conjunto de instrumentos, informação relevante, fiável e estruturada sobre um determinado profissional (e pessoal) que lhe permita aumentar a sua autoconsciência e o seu autoconhecimento, e que acelere o seu processo de mudança... rumo à diferença.

Em muitas situações, um 'development center' inicia-se com um 'assessment', o qual é construído com a agregação de vários métodos de avaliação realizados pela pessoa. Os resultados partilhados com o próprio serão o ponto de partida para uma reflexão posterior...

Esta reflexão servirá para explicitar e dar 'feedback' ao profissional (pessoa) quais os aspetos que são merecedores de atenção e que podem agilizar ... o fazer diferente.

E podemos ficar por aqui. Um profissional (pessoa)

Na Thomas, para fazermos este caminho, também tivemos de fazer diferente; e estamos continuamente a fazê-lo, porque o mundo está a ficar diferente. E assim vai continuar...



▶ Emanuel Sousa é 'associate manager' da Thomas Portugal

mais bem informado, com maior clarividência do que poderá mudar (aliás, fazer diferente).

E se for num contexto empresarial (não esquecendo o sector social), esta informação será de grande utilidade, porque pode permitir acelerar o processo de mudança dos seus profissionais, e que é pretendido para se fazer diferente. Estamos a falar de desenvolvimento, otimização de competências, reforço de boas práticas, mitigação de fragilidades... de formação (de 'training').

Mas cada vez mais, para acelerar processos de mudança (daquele profissional) o foco é o próprio profissional, é o indivíduo, é o que o distingue. Porque em primeira instância é para ele.

E então temos um segundo momento (um caminho possível, porque o desenvolvimento é um processo holístico) de um 'development center': o 'coaching' individual (o C2C – 'coach'/'coachee').

Mais do que a definição do tipo de intervenção, o que está em causa é a criação intencional de momentos de reflexão (e questionamento permanente por parte dos dois C) sobre o antes, o depois e, essencialmente, o como.

E por vezes nos espaços de reflexão surgem papéis diferentes por parte do 'coach'... o consultor, o formador, o mentor...

Porque, não devemos esquecer, estamos num processo de desenvolvimento em que o objetivo é ajudar a fazer diferente, donde todas as ferramentas e todos os papéis são desejáveis, se contribuírem para isso.

E tudo é feito em função da reflexão do profissional (pessoa), do seu ritmo e das necessidades de questionamento e de mudança.

Naturalmente surgirá agora a questão: e resulta?

Sim, resulta. Porque na grande maioria das vezes consegue-se que o profissional faça diferente, e agora sim, melhor. Na Thomas, para fazermos este caminho, também tivemos de fazer diferente; e estamos continuamente a fazê-lo, porque o mundo está a ficar diferente. E assim vai continuar...

A ficar diferente. ©

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



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

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.



Flexben

## Porque a melhor solução não é só uma



© DR  
Mário Vinhas é administrador da Flexben

Texto: Mário Vinhas

**A** gestão de recursos humanos (RH) qualificados em mercados competitivos é um desafio cada vez mais exigente. Os líderes empresariais de hoje querem entender o que realmente importa para as pessoas e o que afeta o seu desempenho, procurando construir e garantir o alinhamento entre o propósito corporativo e o individual. É neste contexto que os ‘fringe benefits’, à parte de um ‘package’ salarial, desempenham um papel cada vez mais importante na atração, na retenção e na valorização de talento.

Inicialmente surgiram no âmbito de práticas de RH de grandes empresas, em especial multinacionais, mas hoje existe um interesse crescente, desde as maiores empresas até às mais pequenas, abrangendo todo o tipo de atividades económicas. Estes benefícios são cada vez mais procurados e vieram para ficar, com as empresas a exigirem modelos ágeis, de implementação simples, atrativos e personalizados, como os que a Flexben proporciona.

Atribuir benefícios aos colaboradores é rentável para as organizações, permitindo estabelecer uma economia global profícua, tanto para elas como para cada colaborador.

Na gestão de RH, esta afirmação está diretamente ligada ao salário emocional, à felicidade e à motivação corporativa e ainda ao ‘wellness’ e à atratividade da organização. Oferecer ao colaborador algo que ele já tem ou que não valoriza é um desperdício. Existem muitas empresas a cometer este erro.

É muito importante garantir que o plano é adequado às características e necessidades dos colaboradores em função do seu ciclo de vida.

É preciso fazer o ‘match’ entre aquilo que a empresa pode oferecer e aquilo em que o colaborador tem realmente interesse.

Estes benefícios são uma ferramenta fundamental. Permitem diferenciar a empresa perante a crescente concorrência, uma vez que contribuem diretamente para o aumento da motivação das equipas e, por consequência, para incrementar os níveis de produtividade e performance.

O processo pode parecer complexo. Não obstante, garante a simplificação da sua implementação e a gestão eficiente do conjunto de benefícios disponíveis para os colaboradores, através da plataforma ‘web’ totalmente dedicada, customizada e alinhada com o ‘employer branding’, que otimiza o esforço de RH e torna tangíveis os benefícios para os colaboradores.

**As soluções Flexben assentam na flexibilidade e na gestão integrada dos benefícios, seguindo a lógica da comunicação e do reconhecimento.**

### Novos desafios

A situação de pandemia veio demonstrar que existe uma clara necessidade de aumentar os níveis de proteção das pessoas, ajudando-as a ultrapassar melhor os problemas do presente e a estarem mais preparadas face à incerteza do futuro. As empresas estão perante grandes e novos desafios e têm uma importante responsabilidade social, principalmente pelos seus colaboradores, devendo incentivá-los e ajudá-los a aumentar os seus níveis de poupança, proteger melhor a sua saúde e o seu bem-estar, contribuindo fortemente para a sustentabilidade das suas famílias.

É neste particular que os responsáveis de RH podem e devem intervir, alocando uma boa quantidade de criatividade e estratégia para abraçar estes desafios. Afinal, os incentivos não têm necessariamente de ser monetários para terem um efeito mobilizador; podemos ter desde planos de saúde, seguros, flexibilidade de horários, trabalho remoto, formação (nomeadamente cursos de línguas), equipamentos de comunicação (como telemóvel ou computador) a acordos com ginásios e ‘health clubs’. As soluções Flexben contemplam um custo/ benefício imbatível para as organizações e assentam na flexibilidade e na gestão integrada dos benefícios, seguindo a lógica da comunicação e do reconhecimento, para garantir a valorização de benefícios a grupos de colaboradores, com interesses distintos e necessidades distintas. No atual contexto híbrido, caracterizado pelo teletrabalho, reforçar os laços entre as empresas e o capital humano é absolutamente necessário para garantir a sustentabilidade das organizações.

Os diretores de RH precisam de implementar medidas estratégicas que visem aumentar o ‘engagement’ dos colaboradores, melhorar os níveis de produtividade, manter o vínculo emocional entre equipas, a retenção de talento e também, muito importante, fortalecer o sentimento de pertença. ©



www.flexben.pt

# NESPRESSO®

## RECICLÁVEL ATÉ AO INFINITO



Assim é o alumínio das nossas cápsulas.  
Recicle as suas e contribua para este ciclo.

**PORQUE FAZER FAZ A DIFERENÇA**

*what else?*



## I Have The Power

## Como escolher um fornecedor de 'coaching' ou uma escola para ser 'coach'?

Texto: Adelino Cunha

Com o crescimento exponencial de 'coaches' e cursos de 'coaching', a somar à oferta 'on-line' e ao 'boom' até de universidades que tentam aproveitar esta tendência, o consumidor fica muitas vezes confundido com as múltiplas opções disponíveis no mercado, quer na identificação de um fornecedor de serviços de 'coaching', quer de escolas credíveis para quem se quer tornar um 'coach' profissional ou apenas desenvolver competências nesta área.

Considero que a área é de tal forma importante que temos de contribuir para a sua credibilização e para que haja mais e melhores profissionais a operar no mercado, já que a procura por este tipo de serviço vai crescer exponencialmente nos próximos anos.

No meu entender, são cinco os critérios mais relevantes para escolher o seu 'coach':

1 – Ser um profissional certificado com um curso reconhecido por uma organização internacional (ICF – International Coaching Federation, ICC – International Coaching Community, Association for Coaching, etc).

2 – Ser um profissional ativo como 'coach' – escolha de preferência alguém com experiência no mercado e que tenha experiência de vida rica.

3 – Ser alguém com provas dadas de sucesso pessoal e profissional – importa que quem o vai ajudar aplique o que propõe, que não trabalhe com pessoas perturbadas psicologicamente.



© DF



www.ihavethepower.net

4 – Ser alguém com valores éticos e morais elevados – a título de exemplo, alguém que está coletado e que emite documentos fiscais válidos pela prestação do serviço.

5 – Ser alguém que oferece o serviço a um preço justo. A título de exemplo, uma sessão de 'coaching' pode variar entre os 75 euros por hora e os 350 euros por hora, dependendo do tipo de 'coaching' ('life', 'sports', 'student', 'executive', 'business', etc) e do profissional que presta o serviço.

No caso de pretender obter uma certificação em 'coaching', para que possa vir a ser um 'coach' ou utilizar o 'coaching' com sabedoria na sua actividade profissional, estes devem ser os cinco critérios mais relevantes para escolher uma escola:

1 – Ser uma escola certificada pela DGERT e com cursos certificados por uma organização internacional de referência, tal como referi para um 'coach', e cujos formadores sejam 'coaches' certificados e experientes. Na área do 'coaching', mais importante do que a explicação teórica das coisas, que obviamente é relevante, importa ter uma formação prática pois é isso que vai ser relevante depois. Um título bonito sem conhecimento prático no 'coaching' pode ser um passaporte para o fracasso.

2 – Serem cursos eminentemente práticos, mesmo os dados em 'e-learning' ou 'b-learning', em que os formandos tenham que fazer múltiplas sessões de 'coaching' e se possível com supervisão.

3 – Serem cursos que incluam ferramentas de apoio à metodologia de 'coaching' (por exemplo, ferramentas de PNL, programação neurolinguística), pois isso permitirá dotar o 'coach' de capacidades extra que facilitarão a qualidade do trabalho que vai desenvolver.

4 – Serem cursos que contenham avaliação e horas suplementares de prática com clientes 'pro-bono', sessões essas documentadas e sujeitas a avaliação.

5 – Serem cursos que tenham componentes que ensinam o futuro 'coach' como pode vir a desenvolver a sua atividade profissional no mercado, ajudando assim a fortalecer o mercado com bons profissionais geradores de resultados nos seus clientes.

Acredito que com estes critérios terá mais possibilidades de usufruir das fantásticas possibilidades que o 'coaching' dá ao desenvolvimento equilibrado e integral do ser humano. ©

Adelino Cunha é 'chief executive officer' (CEO) da Solfut, Lda – I Have The Power



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](http://www.ihavethepower.net)



## Seal Group

Organizações 5.0

**O ser humano no centro****Texto:** Sérgio Almeida

**O** conceito de «Sociedade 5.0» representa uma revolução silenciosa com origem no Japão para o mundo e promete desenvolver a sociedade por um bem maior: a humanidade. Esta evolução da «Indústria 4.0», que se foca essencialmente no fabrico, para a «Sociedade 5.0», passa pela compreensão de que tudo no futuro estará conectado e que a sociedade terá que ser adaptável, procurando posicionar o ser humano no centro da inovação e da transformação tecnológica.

As mudanças impostas pela pandemia de Covid-19 evidenciam o equilíbrio (ou falta dele) entre a vida familiar e a vida profissional. Precisamos de evoluir das qualificações para as competências, com chefias e equipas que desenvolvam as suas 'soft skills', trabalhando com base numa sólida estrutura de valores, e que promovam a confiança como base de crescimento e evolução.

Neste contexto, metodologias como o Coaching e o Disc podem ser excelentes ferramentas de apoio estratégico na criação de valor organizacional, permitindo que o autoconhecimento se «instale» definitivamente nas organizações, levando a que a relação interpessoal, a comunicação interna e a liderança das equipas melhorem de forma substancial, trazendo assim as pessoas a bordo do «comboio 5.0».

A melhoria da produtividade e do bem-estar de cada colaborador deverá ter por base «a pessoa certa no lugar certo». Para que tal aconteça, os líderes devem conhecer melhor as suas equipas. Nesse sentido, deixo a seguir um resumo de como o método DISC pode ajudar na motivação dos colaboradores:

- **DECISOR «D»** – Focados em enfrentar desafios e resolver problemas, muito orientados para os obje-

**Necessitamos de evoluir das qualificações para as competências, com chefias e equipas que desenvolvam as suas 'soft skills', trabalhando com base numa sólida estrutura de valores, e que promovam a confiança como base de crescimento e evolução.**



📍 Sérgio Almeida é fundador do Seal Group

tivos e para as tarefas necessárias para os alcançar. Mostram-se firmes, enérgicos, decisivos, rápidos, corajosos, arriscados e determinados. Ficam desmotivados com supervisão e controlo excessivos, com extensas comunicações e desvios, com a sensação de perda de tempo, com a pressão dos processos ou com uma chefia autoritária.

- **INFLUENTE «I»** – Concentram-se na interação, na comunicação e na influência, e são muito orientados para alcançar objetivos por meio de relacionamentos interpessoais. Mostram-se comunicativos, persuasivos, convincentes, seguros, amistosos, otimistas e felizes. Ficam desmotivados com a falta de comunicação, por não poderem expressar as suas opiniões, têm excessiva atenção a detalhes, tarefas rotineiras, excesso de formalismo ou uma chefia distante.

- **SERENO «S»** – Motivam-se em manter um ambiente estável e previsível, evitam mudanças no ambiente e nos ritmos, são trabalhadores orientados para os processos e para as pessoas neles envolvidas. Mostram-se tranquilos, pacientes, previsíveis, amigáveis, sistemáticos. São resistentes à mudança se não entenderem os motivos. Ficam desmotivados com mudanças não estruturadas e fundamentadas, falta de coesão da equipa, falta de processos bem definidos, ritmo excessivamente rápido ou chefe disperso com frequentes mudanças de opinião.

- **CUMPRIDOR «C»** – Necessitam de regras e procedimentos. Baseiam-se em dados, provas e evidências. Procuram a qualidade no trabalho. São perfis orientados para o processo e as tarefas que o compõem. Mostram-se distantes, mas cordiais, firmes, calmos, analíticos, lógicos e reflexivos. Muito perfeccionistas, cumprem as normas. Ficam desmotivados com mensagens vagas ou pouco claras, não conformidade com diretrizes pré-estabelecidas, conversas fora do contexto profissional ou emocionalmente.

Conhece realmente a sua equipa? ©



www.sealgroup.eu

“A melhor e mais completa  
certificação em coaching  
profissional e executivo  
em Portugal”

António Cunha  
Presidente da Ordem dos Economistas DRN



ICU  
PORTUGAL

PT | ES | IT | UK | FR | CH | ANG | RD | BR | COL | MEX

ICUNIVERSITY.PT

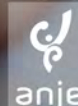


Tel. 913 063 688

Parcerias:



ASSOCIAÇÃO INDUSTRIAL PORTUGUESA  
CCI - CAMARA DE COMÉRCIO E INDÚSTRIA



FORMAÇÃO  
E COMPETÊNCIAS  
ANJE



# SOLUÇÕES DISC

- ✓ Certificação DISC Behavioral Analyst
- ✓ Plataforma profissional
- ✓ Programas in company
- ✓ Apoio ao recrutamento e seleção
- ✓ Desenvolvimento e promoção do talento



[www.disc.pt](http://www.disc.pt)



Sofia Calheiros &amp; Associates

**'Check-in' emocional**

E a resiliência da minha equipa

Texto: Sofia Calheiros

**A**gora nunca como antes, temos estado com programas que visam conscienciar para o impacto da nova normalidade ao nível da resiliência individual e de equipa. Preparámo-nos para o VUCA ('volatility' – 'uncertainty' – 'complexity' – 'ambiguity') que aí vinha. Agora estamos a vivê-lo e todo o suporte é bem-vindo.

Como temos feito? Muito através de promover a reflexão sobre si próprio no sentido do autoconhecimento pessoal e das equipas onde se está; na verdade tudo muito sobre como cada um se sente. Muito também através de identificar e alargar as estratégias individuais e das equipas para a gestão do stresse, no dia-a-dia, que está ao rubro. Ao rubro quero dizer, já na zona do stresse que não é bom, do stresse que leva a uma série de sintomas que impactam no bem-estar individual e por consequência na performance profissional.

Mas o que é isto de um 'check-in' emocional? É um momento que se quer regular e que permite construir resiliência (a capacidade de superar obstáculos ou resistir à pressão de situações adversas, transformando sofrimento em competência ou competitividade).

Para que se faz um 'check-in' emocional? Pois. E para que faz um 'check-in' de performance? Se já o faz será quase que intuitivo para si perceber a importância do 'check-in' emocional, se não o faz tem de nos pedir ajuda para os dois. Mas ele faz-se para não ser apanhado de surpresa com algo que o ultrapassará, algo como um 'pré-burnout', ou um 'burnout' mesmo, e que não permitirá conseguir os resultados que deseja.

Como se faz um 'check-in' emocional? Com conversas que seguindo um 'flow' leve permitem perceber

Um 'check-in' emocional é um momento que se quer regular e que permite construir resiliência (a capacidade de superar obstáculos ou resistir à pressão de situações adversas, transformando sofrimento em competência ou competitividade).



● Sofia Calheiros é 'partner' da Sofia Calheiros & Associates

onde o outro está e do que necessita para se sentir melhor. Com escuta empática, sem julgamento, disponibilizamo-nos para ouvir o estado emocional do outro, fazemos perguntas simples no sentido de perceber os recursos individuais e sociais de quem conosco trabalha, procuramos em conjunto as estratégias de 'coping' ativo que melhor ajudam cada um.

Para o que temos de estar preparados num 'check-in' emocional? Para relatos, por exemplo, de dificuldades que se expressam em termos do desejo reduzido de realizar atividades que foram prazerosas e frequentes. Para relatos de fragilidades que incomodam, como dar erros que nunca se tinham feito. Para falhas de memória (e não, não é demência precoce, é mesmo só stresse). Para observar comportamentos como 'webcams' que nunca funcionam, 'mys' sempre no 'mute', impaciência. Para ouvir sobre a vontade de estar sozinho e o medo de estar sozinho, indiferença, pessimismo, sensação de sobrecarga (muitos Teams, Zoom, Webex, Skype), dificuldades de concentração, dificuldades de tomar decisões, dores de cabeça, tensão muscular, dificuldades relacionadas com o sono, dor no peito, aperto na garganta, consumos excessivos de álcool, nicotina, cafeína, tranquilizantes. Incompreensão sobre atrasos nas responsabilidades diárias e cansaço, muito cansaço.

'Check-in' emocional requer regularidade, exige coragem. É fácil? Não. Consegue-se? Claro, com conhecimento que lhe poderá ser passado por nós, 'on-line', e prática acompanhada por um dos nossos 'coaches'. Precisa de ser psicólogo, 'coach'? Não. Precisa apenas de ser pessoa, quando lidera, e em três dias conseguimos prepará-lo para ficar pronto e avançar para os resultados que deseja. É no dia-a-dia que as coisas acontecem, e quem lá está é você. ®



<https://sofiacalheiros.com>



# **EMOTIONAL CHECK-IN?**

## **A TOOL FOR BUILDING RESILIENCE**

---

**ASK US**



[www.soficalheiros.com](http://www.soficalheiros.com) | [blog.sofiacalheiros.com](http://blog.sofiacalheiros.com)



YouUp

## 'Coaching plus'

Um compromisso renovado

**Texto:** Ana Teresa Penim/ João Catalão

**G**ostar de estar fora da zona de conforto é uma atitude desconfortavelmente confortável. Para nós, ela não é fruto do acaso. É uma escolha. Uma decisão.

Uma estratégia. Uma forma de estar na vida.

Há 20 anos constatámos que o 'coaching' tinha o potencial de nos inquietar sobre quem somos e para aonde vamos. E para nós próprios inquietarmos outras pessoas, outras organizações e outros colegas a aprenderem a gostar de estar fora da zona de conforto. É lá que o UP acontece!

Nos estimulantes percursos profissionais que havíamos percorrido pelo mundo, como profissionais e líderes, tínhamos tatuado um propósito 'customer centric': YOU. E definido a partilha como a alma do negócio. Partilhar tem tudo de apaixonadamente desconfortável. A paixão de dar e receber, de ensinar e aprender, de fazer e desfazer em busca de fazer melhor, de cocriar... não nos permitem parar.

Por isso criámos a YouUp – The Coaching & Mentoring Company: um compromisso com a transformação que acontece na confortável zona de desconforto.

Sabíamos que estimular o conhecimento, a experiência e o crescimento de massa crítica, de massa desconfortavelmente crítica, é fundamental. Quantos mais formos em Portugal com mentalidades além do padrão, mais estaremos a contribuir para a nossa evolução e a dos nossos clientes. 'We need to grow beyond the grow model!'

Assim, contagiados pelo que víamos acontecer pelo mundo nos congressos internacionais, empenhámo-nos em contribuir para a dinamização das principais associações internacionais de 'coaching' em Portugal: a ICF – International Coaching Federation e a EMCC – European Mentoring and Coaching Council.

É hoje um orgulho ver como a ICF Portugal evoluiu de um projeto insipiente para uma comunidade alargada de profissionais apostados em fazê-la crescer e em crescer com ela. Assumimos agora que nela podemos adicionar valor impulsionando a profissionalização em 'team coaching', já que o



João Catalão e Ana Teresa Penim são 'thinking partners' da YouUp – The Coaching & Mentoring Company

mesmo só pode ser abraçado por 'coaches' experientes e maduros.

É também um orgulho ver como em apenas oito meses após termos sido cofundadores da EMCC Portugal, trazendo não só o 'coaching' mas também o 'mentoring' para o contexto português do desenvolvimento humano e profissional, sete profissionais portugueses apostaram e obtiveram os mais elevados níveis de acreditação pela EMCC Global. Zelar pelo nosso desenvolvimento contínuo e pelo da comunidade que nos rodeia significa também partilhar conhecimento. Nada se aprende tão bem como quando se tem que ensinar. Os livros sobre ferramentas de 'coaching', de 'team coaching' e de 'mentoring', que já publicámos em várias línguas, são uma das formas mais eficazes de estarmos fora da zona de conforto, de atrair e desenvolver novos 'coaches'/ mentores e de, assim, continuarmos a crescer.

Sabemos que enquanto 'coaches', ou mentores, somos a nossa melhor ferramenta. Essa consciência dá-se no momento em que a presença, o 'flow' e a cocriação de novas possibilidades emergem para além da utilização da caixa de ferramentas que possuímos.

E é quando encaramos de frente o poder da vulnerabilidade de assumirmos que não nos basta estarmos alinhados com os mais evoluídos paradigmas globais de 'coaching', 'team coaching' ou 'mentoring' que reforçamos a consciência do bom que é querer chegar mais além do que somos: consolidando e liderando o propósito de nos assumirmos como 'thinking partners', num paradigma de 'coaching plus'.

Um paradigma e um caminho reforçado com a recente parceria com David Clutterbuck e o seu universo CMI – Coaching and Mentoring International, com o qual iremos proporcionar ao mercado novas dimensões de desenvolvimento através do 'coaching', do 'team coaching' e do 'mentoring'. ©

 <https://youup.pt>

# YouUp®

*Thinking Partners*

*The Coaching & Mentoring Company*



## 20 ANOS

a transformar  
Pessoas e Organizações



[www.youup.pt](http://www.youup.pt)



ARAGO Consulting

## Digitalização dos processos de RH em tempos de pandemia

Texto: Pedro Sá

**A**o longo dos tempos, o desafio de qualquer empreendedor sempre foi procurar uma necessidade no consumidor ou empresa e demonstrar que teria a solução ou resposta eficaz para a satisfazer. A recetividade varia sempre em função do grau de resposta da solução a essa necessidade. No caso da tecnologia, por vezes deparamo-nos com organizações mais conservadoras ou resistentes à mudança, muito ligadas à maneira tradicional de fazer as coisas. Nos últimos meses, esta realidade empresarial foi repentinamente transformada e a necessidade de «caiu-nos praticamente no colo» sob a forma de uma pandemia, sobre a qual todos os dias se aprendem novas coisas. Como consequência, a digitalização e o distanciamento social são agora o principal foco na Gestão de Pessoas ou Recursos Humanos (RH).

De repente, as organizações veem-se a deixar os seus processos de sempre, as entrevistas presenciais e as formações em sala para, por si e pelos seus, se protegerem com esta delicada luva de borracha que é a tecnologia, descobrindo que ela é nossa amiga e uma extensão das nossas capacidades, melhorando mesmo o nosso trabalho, a nível de tempo, de precisão e, um tema muito em voga, respeitando o ambiente, pois o papel vai ficando ainda mais obsoleto e as longas distâncias percorridas em transportes motorizados passam a ser percorridas no conforto de uma cadeira através de fibra ótica.

É a revolução dos processos de Gestão de Pessoas ou RH. A transformação digital e móvel que todos precisávamos, mas não sabíamos. E o que não há

---

De repente, as organizações veem-se a deixar os seus processos de sempre, as entrevistas presenciais e as formações em sala para, por si e pelos seus, se protegerem com esta delicada luva de borracha que é a tecnologia.



▲ Pedro Sá é consultor certificado SAP SuccessFactors da ARAGO Consulting

muito tempo era visto como vanguardista e um fator de atração e competitividade quase exclusivamente por empresas com forte foco tecnológico, é agora basilar à organização. Um Sistema de Informação de Recursos Humanos (SIRH) Cloud é a solução que visa aproximar as pessoas num ambiente digital onde a organização, a agilidade e a planificação são essenciais.

O recrutamento passou a ser realizado 'on-line', por videoconferência, até o próprio acolhimento, que em muitos casos dispensa a presença do novo colaborador nas instalações físicas da empresa. A formação é realizada em salas virtuais com dezenas ou centenas de pessoas, que mesmo assim podem colocar dúvidas, tomar notas e ainda gravar o encontro pedagógico para revisão do seu conteúdo. Os processos burocráticos de contratos, alterações profissionais, processamento salarial e outros são completamente digitais, assim como as assinaturas que outrora apenas eram válidas em papel, escritas à mão. E nós podemos orgulhar-nos de ter uma solução integrada para responder a todas estas necessidades individuais, à medida de cada organização, seja pequena ou grande, independentemente do sector de atuação. E embora não tenha sido criada para uma adaptação das empresas ao contexto pandémico, será sempre facilmente melhorada, para este e quaisquer outros desafios que o destino possa lançar no nosso caminho.

Em suma, um SIRH Cloud como o SAP SuccessFactors permite a digitalização dos processos de RH e aumenta a satisfação dos colaboradores, o que leva à retenção de talentos e acaba por atrair a atenção de outros profissionais qualificados.

De olho no futuro, as crises não duram para sempre e o mesmo é válido para os problemas provocados pela pandemia. Há que começar hoje a preparar o futuro profissional e tecnológico e tornar os RH simplesmente humanos. ☺

# SAP SuccessFactors

## Habilidade na gestão de talento



**ARAGO**  
CONSULTING

GESTÃO DE TALENTO & FORMAÇÃO



RECRUTAMENTO & ONBOARDING

ANÁLISE E REPORTING RH



GESTÃO DE DADOS DO COLABORADOR



COMPENSAÇÃO & BENEFÍCIOS



GESTÃO DE EXPERIÊNCIA DE COLABORADOR



DIGITALIZAÇÃO DOCUMENTAL RH



GESTÃO DE DESPESAS E VIAGENS



Com mais de 500 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 Concur 

SAP Fieldglass 

people   
doc

 qualtrics.



BLConsulting

# Criar confiança e acrescentar valor, valorizando pessoas, negócios e comunidades

Texto: Eliana Cunha Ribeiro

**C**onstituído pelas empresas Beira Labor, Empresa de Trabalho Temporário SA, Beira Labor, Formação e Consultoria Lda e Beira Labor, Consulting Lda, o grupo de capitais nacionais Beira Labor Consulting Group (BLC) passa agora a desenvolver a sua atividade através da marca BLConsulting.

A BLConsulting, com sede na Covilhã, agregará o propósito, os valores e a cultura comum às três empresas, numa arquitetura que assenta na valorização de três 'drivers' estratégicos na «Sociedade 5.0» – Pessoas, Negócios e Comunidades –, sendo responsável pelo desenvolvimento das linhas de serviços da cadeia de valor do Grupo BLC: Consultoria em Inovação e Gestão de Talento; Recrutamento & Seleção; Formação Profissional; Outsourcing de Serviços; Trabalho Temporário; Integração & Gestão da Diversidade. Neste sentido, pretendemos que a BLConsulting, nos próximos cinco anos, se posicione como uma marca global especializada em desenvolvimento humano e que seja líder na criação de valor, inovação e sustentabilidade, além de ser uma referência de suporte na transformação de conhecimento em valor sustentável para pessoas, negócios e comunidades, colocando no centro deste processo a gestão de talento.

## As pessoas da BLC

Fruto da qualidade dos nossos serviços, da diversificação das áreas de negócio e do rápido crescimento internacional, a Administração da BLC tem desde 2019 vindo a apostar numa total reorientação para o mercado, tendo aberto delegações em Torres Vedras e no Porto, em Portugal, e em Orange, na França.

Este compromisso é reforçado quando, em plena pandemia de Covid-19, decidimos apostar no 're-branding' e em novas competências. Reforçamos o quadro com gestores experientes, consultores e formadores especializados, e consolidamos o nosso processo de transformação digital, apostando em novos parceiros tecnológicos para desenvolverem as plataformas digitais que irão permitir uma maior integração e interação com clientes, trabalhadores, candidatos e 'stakeholders'.

Apesar da juventude do Grupo BLC, hoje estamos mais confiantes pois a nossa equipa é mais experiente e mais sólida tecnicamente, e é constituída por profissionais com uma vasta experiência de atuação

em vários sectores de atividade, indústrias e serviços que abrangem toda a cadeia de valor da gestão do capital humano.

## A abordagem BLC

Num mundo globalizado, o «trabalho em rede» é estratégico. Por isso, estimular, partilhar e potenciar o conhecimento em rede para criar «soluções à medida» que melhor se adaptem ao perfil de negócio e à estrutura de capital humano dos nossos clientes define a abordagem BLC, de forma a:

- criar uma visão de negócio que maximize a captação de oportunidades no mercado mundial;
- potenciar o desenvolvimento humano através da inovação em diferentes domínios do saber e geografias;
- promover a criatividade e o (intra)empreendedorismo, juntando as melhores ideias e as melhores práticas de acordo com a realidade de cada sector, indústria ou serviço;
- agilizar soluções de flexibilidade que alinhem o ciclo de produção com o de contratação de talento, otimizando a eficiência produtiva com impacto económico, social e ambiental;
- atestar que o valor construído para pessoas, negócios e comunidades permanece atual, lidera em inovação e possui sustentabilidade.

Porque sabemos que cada desafio é único e cada solução personalizada, queremos ser o parceiro de referência na valorização de pessoas, negócios e comunidades em que cada empresa intervém, apoiando-a na superação dos seus desafios na sociedade do conhecimento e na economia global. ®



www.blconsulting.pt

▼ Eliana Cunha Ribeiro  
é administradora do Grupo BLC



© DR

valuing people,  
business and  
community

Outsourcing de serviços

**BL**outsourcing

Trabalho temporário

**BL**staffing

Formação profissional

**BL**training

Recrutamento e seleção

**BL**recruitment

Consultoria em inovação  
e gestão do talento

**BL**consulting

Integração e gestão da  
diversidade

**BL**integra

**BL**consulting

valuing people,  
business and community



## Liderar à distância

**Texto:** Artur Félix

**D**e um dia para o outro tudo mudou. O Carlos, que liderava uma equipa que sempre conseguia superar os objetivos, viu-se subitamente envolvido numa luta pela sobrevivência.

A pandemia levou ao confinamento e ao afastamento físico dos membros da sua equipa, levantando uma série de questões. Uma em especial não lhe saía da cabeça: «Será que posso confiar que os meus colaboradores vão fazer o seu trabalho mesmo quando não os estou a ver?»

Enquanto procurava desesperadamente melhorar os resultados, deu-se conta de que um dos seus colegas, o João, continuava a conseguir que a sua equipa mantivesse um bom desempenho, ao nível daquele que costumava alcançar antes de ter a equipa em trabalho remoto.

Porque é que o João estava a ser bem sucedido e ele, que até estava habituado a alcançar melhores resultados, estava a ter tantas dificuldades?

Liderar pessoas é exigente e desafiante.

Liderar pessoas num contexto de trabalho remoto torna a tarefa ainda mais difícil pela distância e pela reação, única, de cada colaborador ao ser confrontado com esta mudança de condições de trabalho.

Os gestores habituados a gerir por resultados e a promover uma cultura de auto-responsabilização das suas pessoas e das suas equipas estão mais preparados para esta nova realidade.

Estes são os líderes que dão orientações claras, que têm capacidade para mobilizar as suas pessoas em torno de objetivos e que sabem quando comunicar e o que comunicar em cada momento. Sabem estabelecer e gerir as expectativas de cada uma das suas pessoas e apoiá-las no momento e

---

**Estabelecer uma base de confiança, dando poder e responsabilizando os colaboradores, é essencial para se ser bem sucedido em situações de trabalho remoto.**



Artur Félix é 'partner' da Blink Consulting

da forma mais adequados.

Exercem o seu poder através da responsabilização pelos resultados e promovendo vínculos emocionais com a organização.

São os líderes que têm sido melhor sucedidos na mudança para um contexto de trabalho remoto.

Este era o «segredo» do João. Este e o facto de reconhecer que nem todas as pessoas de uma organização têm a mesma apetência para trabalhar longe dos colegas e que nem todas têm as mesmas condições para trabalhar a partir de casa.

O facto de conhecer bem cada uma das suas pessoas, as suas motivações e os seus receios, as suas condições de trabalho em casa (quer do ponto de vista físico, quer do agregado familiar), permitiu ao João contribuir para criar um ambiente de trabalho positivo e motivador, continuando a alcançar resultados.

Porém, em muitas situações encontramos pessoas como o Carlos, com práticas centradas na atribuição de tarefas e numa supervisão muito presente. São líderes que normalmente investem muitas horas a controlar o trabalho das suas pessoas e a dar instruções, podendo-se tornar disruptivos por tomarem demasiado tempo dos seus colaboradores, com impactos ao nível da produtividade e da motivação.

São líderes que têm mais dificuldade em alcançar bons resultados num contexto de trabalho remoto. Estabelecer uma base de confiança, dando poder e responsabilizando os colaboradores, é essencial para se ser bem sucedido em situações de trabalho remoto.

E as suas práticas de liderança? Estão adequadas a um contexto de trabalho remoto como as do João? ®



# Ágil ou Frágil.

A escolha é sua.

Gostava que a sua organização fosse mais rápida e eficaz que a concorrência? Fale connosco e descubra qual o melhor caminho para incrementar a sua agilidade organizacional.

**blink**<sup>®</sup>  
consulting

[www.blinkconsulting.eu](http://www.blinkconsulting.eu)



CNOREY

## Será a sua organização emocionalmente competente?

Texto: Cláudia Lopes

**C**ada vez mais as organizações procuram desenvolver competências de inteligência emocional, capacitando os seus colaboradores de «ferramentas» que lhes permitam dar respostas eficazes e ajustadas perante os desafios diários de um dia de trabalho. Mas a própria competência emocional de uma organização pode ser um fator determinante de sucesso. Estudos mais recentes desenvolvidos nesta área indicam a inteligência emocional como diferenciadora em termos competitivos.

A inteligência emocional, no contexto organizacional, pode determinar o sucesso de um colaborador numa organização. Tem impacto na sua motivação, no seu desempenho e na sua produtividade, o que por sua vez irá impactar o desempenho da própria organização.

Numa equipa com elevado nível de inteligência emocional tendem a verificar-se níveis mais baixos de stresse, maior satisfação no trabalho, maior 'engagement' e ainda um aumento da criatividade. O que conduz, mais uma vez, a resultados positivos no que diz respeito à performance, à produtividade e à eficácia da própria organização.

Sabemos, contudo, que as emoções são indissociáveis da esfera profissional, sendo assim essencial para as organizações contar com equipas de trabalho com níveis elevados de inteligência emocional. Existem inúmeras vantagens associadas a esta «super-competência», no entanto, nos dias de hoje, esse impacto é ainda maior.

Daniel Goleman faz a distinção entre inteligência emocional e competência emocional e afirma ainda que as competências emocionais se baseiam na inteligência emocional, confirmando que é necessário um determinado nível de inteligência emocional para alcançar uma competência emocional. Assim, a competência emocional é uma capacidade aprendida, tendo como base a inteligência emocional, e que se reflete através de resultados positivos na performance.

Assim sendo, é essencial que cada organização conheça o seu nível de competência emocional organizacional, para que consiga identificar as forças, as resistências, o potencial de criatividade, a inovação, a atitude perante a mudança, o stresse, os níveis de 'burnout'... entre outros.


É essencial que cada organização conheça o seu nível de competência emocional organizacional, para que consiga identificar as forças, as resistências, o potencial de criatividade, a inovação, a atitude perante a mudança, o stresse, os níveis de 'burnout'...

### Medir a competência emocional organizacional

Para medir a competência emocional organizacional, é necessário que a organização possua uma estratégia de recursos humanos assente no desenvolvimento, na motivação e na retenção, e adote processos a montante e a jusante, através de um conjunto de ferramentas específicas e devidamente validadas.

A CNOREY desenvolveu uma ferramenta de medição dos níveis de competência emocional que cada organização possui.


Se pretende saber quão competente emocionalmente é a sua organização, não deixe de nos contactar.

Temos uma equipa disponível para apoiar e desenvolver a competência emocional da sua organização. 



www.cnorey.com



 Cláudia Lopes é 'human resources business manager' da CNOREY



Your business and people  
transformation partner for sustained  
impact and up leveling



Management Consulting | Human Resources Development  
Accounting & Finance | Payroll



Factor H

## As organizações precisam de líderes positivos e colaboradores criativos



www.factorh.pt

**Texto:** Carla Ferreira

**A** nossa nova realidade tem-nos obrigada a olhar as pessoas e as organizações de forma diferente. Fomos forçados a reinventar-nos enquanto pessoas, enquanto profissionais, enquanto líderes e enquanto organizações. Nunca antes os líderes tiveram um desafio tão grande. Nunca antes os colaboradores foram tão desafiados. A pandemia trouxe-nos desafios para superar em conjunto. O primeiro desafio é o de manter a proximidade nas nossas equipas, mesmo quando o trabalho é feito de forma remota. Com os colaboradores fora do espaço físico habitual de trabalho, a estratégia de comunicação eficaz ganhou um novo impacto e uma importância fulcral. Nunca antes foi tão importante comunicar de forma clara e objetiva e direcionar a comunicação para a equipa e para a implementação de estratégias conjuntas, para sentirmos que a proximidade não se mede pela questão física, mas sim pela cooperação e pela interajuda. Um segundo desafio passa por defender a resiliência num período onde a capacidade de lidar com os problemas, de nos adaptarmos à mudança e superar os obstáculos que nos surgem é fundamental. É preciso olhar para as pessoas como verdadeiras pessoas. Nem todas reagem da mesma forma. Os receios são distintos, e os líderes têm que alimentar a esperança e cuidar da saúde mental da equipa.



Carla Ferreira é 'chief executive officer' (CEO) da Factor H

Um terceiro desafio centra-se em gerir equipas em teletrabalho: equilibrar produtividade com gestão emocional. A produtividade de cada colaborador pode dar-nos indicadores da sua motivação para o trabalho. É natural que a maioria das pessoas se possa sentir menos produtiva em casa, e os líderes têm de ter essa noção. Também é natural que surjam algumas dificuldades de gestão emocional – gerir filhos, trabalho, casa, medos e incertezas é muitas vezes um grande desafio que os colaboradores enfrentam neste contexto.

Um quarto desafio passa pela adaptação do «ambiente de trabalho» – muitos me têm questionado sobre se nos últimos meses o ambiente de trabalho melhorou ou piorou. Se tivesse de responder, diria que se alterou. Não o podemos ver numa lógica de melhor ou pior, de branco ou preto, mas numa lógica de diferente. E nesta alteração que todos sentimos é importante mais do que nunca contar com lideranças flexíveis e adaptadas à nossa organização. É fundamental compreender e apoiar os colaboradores, acompanhá-los de forma próxima, transmitir segurança e motivação e envolver todas as pessoas neste processo de mudança e numa missão coletiva de equipa. Se assim for, acredito que possamos ter um ambiente de trabalho ajustado às necessidades de todos.

Finalmente, um quinto desafio – manter organizações saudáveis. A pandemia vem obrigar as organizações a adaptarem-se e a fazerem mudanças mais rápidas. É nestes períodos que colocamos à prova a nossa criatividade e descobrimos novos modelos de negócio e novos produtos/ serviços. A par disso, traz uma necessidade de melhorar conhecimentos e de experienciar novas formas de adquiri-los. Traz com certeza associado mais informalismo, mais sentido prático, maior eficiência na utilização de recursos. As tecnologias certamente irão estar mais presentes na vida de qualquer organização. Quem tiver oportunidade de se adaptar neste período, acredito que estará mais forte no período pós-pandemia. A mudança passa pela adaptação às novas tecnologias, mas acima de tudo por uma liderança positiva e uma abertura a novas ideias e paradigmas. ©



# DE OLHOS POSTOS NO TALENTO



Formação  
Certificada



Teambuilding



Coaching  
e Mentoring



Recrutamento  
Especializado



Avaliações  
Psicológicas  
/Assessments



Prog.  
Desenvolvimento  
Pessoas/Organizações



 factorhleiria

**LISBOA | LEIRIA**  
[www.factorh.pt](http://www.factorh.pt) | [geral@factorh.pt](mailto:geral@factorh.pt)



## Human Capital For Life

## À (re)conquista da esperança

Texto: Tiago Cardoso

O ano de 2020 é marcado pela pandemia que teima em ficar. Repentinamente, o mundo acordou para um vírus que até então só existia nos livros e filmes de ficção científica. O desconhecido fez com que colocássemos trancas às portas e procurássemos respostas para os nossos negócios no meio do isolamento a que todos ficámos sujeitos. No início, respirava-se um ambiente de guerra. As pessoas ficaram tristes e rapidamente o medo de apoderou das suas vidas. Medo de perder a saúde, medo da instabilidade no emprego e medo de não ter como fazer face às necessidades e aos compromissos das famílias.

As empresas apressaram-se a encontrar soluções. O teletrabalho passou a estar em cima da mesa como a maior ferramenta para vencer a crise. Era preciso responder aos mercados, criar estímulos à economia, e coube aos empresários encabeçar as frentes das trincheiras de guerra contra o desconhecido; urgia manter a economia a funcionar. Foram vários os especialistas que se pronunciaram sobre o teletrabalho. Esta era a solução, todos falavam dos picos de rentabilidade que esta forma de prestação podia atingir. As relações humanas foram renegadas para segundo plano, quem tinha um escritório em casa passou a usá-lo, outros restava-lhes trabalhar na cozinha, no quarto ou na luta por um pequeno espaço livre.

Os filhos estavam em casa, os mais velhos tinham a desculpa ideal para se isolarem ainda mais nas plataformas, os mais pequenos deambulavam, gritando e chorando a atenção dos pais, que tentavam encontrar soluções para responder às múltiplas solicitações.

Outros continuaram a trabalhar, porque o tipo de funções que desempenhavam assim o exigia. Depois houve o regresso, era preciso apetrechar as empresas, era necessário zelar por espaços de trabalho que garantissem o máximo de segurança. A seguir vieram os ressentimentos, as equipas que se tinham mantido na operação chegavam mesmo a perguntar-se: «Qual é a diferença destes colegas para nós, que durante este período não parámos?»

2020 foi assim. 2021 ainda é uma incógnita, no entanto, e agora que vemos o início do fim a chegar com as tão anunciadas vacinas, importa pensar no que vamos fazer daqui para frente. Nós, gestores de recursos humanos, não parámos, tivemos sempre trabalho e daqui para frente ainda mais trabalho se avista: temos empresas para reerguer. O ano que se avizinha será um cenário do pós-guerra. Será um ano de reconstrução. Vai ser um ano com muito para fazer, mas também um ano de esperança na recuperação da economia. Temos que olhar para o estado do nosso Capital Humano, temos que olhar para os efeitos que a pandemia deixou e encontrar soluções para responder às necessidades da maior riqueza das empresas, as pessoas.

O nosso trabalho irá para além de contratar, despedir e desenvolver competências. Há que tratar das pessoas, da saúde mental dos nossos colaboradores, algo deixado vezes demais para segundo plano. Os compromissos devem ser analisados e devemos iniciar novos pactos; temos que ter a consciência de que todos nós saímos fragilizados desta situação.

A Human Capital For Life mantém-se no mercado e estamos preparados para responder a estas necessidades das empresas. A situação vai obrigar a procurar soluções à medida, porque cada empresa terá as suas feridas a curar. Nós vamos estar cá para apoiar nos planos de recuperação das equipas, que têm de reaprender a felicidade. ©



<https://humancapitalforlife.pt>

▼ Tiago Cardoso é 'chief executive officer' (CEO) e 'founder' da Human Capital For Life



# human capital for life

WORKING WITH THE  
**BEST PEOPLE**  
FOR WHAT IS BEST FOR THEM.




Gestão Administrativa de Recursos Humanos

Direção de Recursos Humanos 




Recrutamento & Seleção

Auditoria 



Assessoria

Formação Profissional 



Sistema de Avaliação de Competências



K21/ wBrain

## Uma empresa só se tornará ágil com uma área de RH ágil

**Texto:** Andre Bocater Szeneszi/ Jorge Luis S. Marcondes

**T**ransformação ágil: o que é? Como se faz? Será que funciona? Embora o manifesto ágil esteja prestes a completar 20 anos, o «Ágil» ainda não é uma realidade na maioria das empresas, apesar de ser tratado como a bola da vez, moda ou até mesmo como a salvação na Era Covid.

É um facto que empresas que adotam ou nascem seguindo o modelo na sua essência se destacam e beneficiam de diversas formas, mas estes são resultados obtidos justamente por esta «essência», que sendo desconhecida ou mal compreendida pelo mercado faz com que a transformação ágil ocorra de forma falha na maioria das empresas.

O ágil é sobre pessoas, e transformação ágil é mudança de cultura por sua vez. Métodos ou processos são apenas ferramentas que auxiliam pessoas a atuar de forma performante e a adotar novos comportamentos, assim como uma nova forma de pensar, de se relacionar e de se desenvolver enquanto profissionais. Portanto, se estamos falando de pessoas e mudança cultural, por que motivo esta transformação insiste em ocorrer inicialmente nas tecnologias de informação (TI) e pelas TI num ambiente empresarial? Ou pior – como na maioria das vezes –, desconsiderando a área de Recursos Humanos (RH)?

A quebra de paradigma provocada pelo ágil vai além do modelo de trabalho. O Management 3.0, por exemplo, surge enquanto modelo de gestão em resposta ao conflito que a cadeia de comando e controlo trava com equipas que agora necessitam de autonomia e autogestão.

É justamente neste momento que a área de RH faz toda a diferença. Afinal, o desafio não é só das equipas que agora atuam com novos ritos, cerimoniais, artefactos e papéis, mas dos líderes que necessitam de apoio para gerir, liderar e poder dirigir sob o novo paradigma de trabalho. Estamos na era da economia criativa, não mais na era industrial.

Dependendo da ferramenta definida, a transforma-



Andre Bocater Szeneszi é cofundador da wBrain e sócio da K21



Jorge Luis S. Marcondes é 'agile coach' na wBrain

ção pode ocorrer de forma evolutiva ou revolucionária – e aqui vai uma provocação: se o primeiro valor do manifesto ágil é «indivíduos e interações mais do que processos e ferramentas», por que motivo se inicia uma transformação já definindo um determinado método ou 'framework'?

Tanto líderes quanto liderados estão preparados para isso? Não seria melhor ter o apoio de uma área que tem por vocação o cuidado com as pessoas e as suas interações? O ganho de se ter uma área de RH envolvida e dando suporte numa transformação cultural não é apenas para as TI, mas também para a própria área de RH, assim como para a empresa como um todo. Por mais que a área que esteja passando pela transformação seja independente e faça as suas próprias contratações, como fica a área de RH na questão de entender a diferença de papéis e cargos, ou com relação a controlo de horas, avaliação de desempenho onde as lideranças nas equipas não correspondem ao organograma, entre outras tantas disfunções que podem impedir quem gere pessoas de atuar como deveria na empresa, criando uma barreira ainda maior entre as áreas?

Se as TI estivessem preparadas para lidar com pessoas e tivessem feito isso bem ao longo dos anos, não teríamos tantos casos de stresse, 'burnout', depressão e outras patologias, sejam elas psicológicas e emocionais ou até mesmo físicas. Assim como os valores expressos no manifesto não seriam interpretados de forma invertida, dando prioridade aos processos mais do que aos indivíduos, e equivocada quanto ao termo «ágil», exigindo cada vez mais performance das equipas a todo custo.

Infelizmente, grandes empresas que se dizem ágeis na verdade possuem TI ainda em transformação, seguindo o caminho equivocado independente do fluxo de contratação. Logo, chegou a hora de nós, ligados a RH, deixarmos de ser uma área de serviço e verdadeiramente assumirmos uma posição estratégica, colocando o foco nas pessoas e não mais nos processos e nos sistemas. ⑩



<https://knowledge21.com.br>  
[www.wbrain.me](http://www.wbrain.me)

É justamente neste momento que a área de RH faz toda a diferença. Afinal, o desafio não é só das equipas que agora atuam com novos ritos, cerimoniais, artefactos e papéis, mas dos líderes que necessitam de apoio para gerir, liderar e poder dirigir sob o novo paradigma de trabalho.



# TRANSFORMAÇÃO

# DIGITAL

Promovemos a verdadeira **transformação ágil** para que as empresas tenham vantagens competitivas no mercado. Com o objetivo de **evolução contínua**, atuamos em toda a cadeia de valor da organização, conectados com a **estratégia do negócio**.

Transformar pessoas e organizações ao redor do mundo é o que nos move. Mais do que ferramentas e métodos, promovemos uma nova cultura, onde negócios e pessoas entregam valor continuamente, experimentando, aprendendo e melhorando diariamente.

**Consultoria, Formações Presenciais, Online e Incompany**



ESTRATÉGIA DE NEGÓCIO



ALTA PERFORMANCE ORGANIZACIONAL



MUDANÇA CULTURAL



DESENVOLVIMENTO DE NOVAS HABILIDADES



[www.knowledge21.com.pt](http://www.knowledge21.com.pt)

## OUTSOURCING AGILE PROFESSIONALS TO PROMOTE TURNOVER REDUCTION

Os profissionais ágeis mais preparados para a Transformação Digital: Desenvolvedor, Product Owner, Scrum Master, Agile Coach e Outros perfis.

Quer saber o nosso segredo para reter os melhores? Acesse: [wbrain.me/segredo](http://wbrain.me/segredo)



PEOPLE

+



MENTORING

+



DELIVERING

=



**wbrain**  
CONNECTING AGILE PEOPLE



People For People

## «Covidigitalização» da gestão do capital humano

Texto: Carla Patronilho

**H**á um ano, a grande maioria das organizações abordava alguns dos seguintes temas – robotização (RPA), ‘big data analytics’, ‘blockchain’ ou inteligência artificial – como temas de um futuro longínquo. Este ano, marcado pelas palavras coronavírus, pandemia, confinamento e crise, entre outras, iremo-nos focar na crise. As crises estão vulgarmente associadas a dificuldades que rapidamente configuram desafios socioeconómicos. O grande desafio socioeconómico desta crise está na proximidade distante. Embora na People For People estejamos habituados e preparados para trabalhar remotamente desde sempre, é um facto que a maioria das organizações não o estavam, e tiveram de reinventar os seus modelos de negócio de forma a que a sua operação pudesse continuar. Efetivamente, é estranho não sair de casa para trabalhar, cumprimentar um colega através de um ecrã, acolher um novo colaborador sem lhe apresentar todas as pessoas e os espaços, abrir oportunidades e fechar negócios numa completa ausência de contacto ou presença física; contudo, fizemo-nos próximos à distância de um clique. Esta realidade veio confirmar a importância de se implementar sistemas ágeis de gestão da mudança, e só se tornou possível graças à tecnologia e à formação. A tecnologia permitiu-nos encurtar distâncias de dezenas, centenas ou até mesmo milhares de quilómetros, tornando-nos mais eficientes e sustentáveis na execução de um conjunto de tarefas que até então permaneciam estáticas. Curiosamente, não conhecemos nenhu-

A transformação que vivemos passa pela delegação de competências e conhecimento na tecnologia, por isso os temas que há um ano pareciam ser de um futuro longínquo, ou até mesmo tabu, hoje representam o presente que se está a consolidar.



Carla Patronilho é ‘chief executive officer’ (CEO) da People For People

ma organização que tenha ministrado formação com o intuito de minimizar o impacto do uso de máscaras ou viseiras na produtividade dos seus colaboradores, contudo a maioria das organizações apercebeu-se desde cedo da importância de formações comportamentais que capacitassem o seu maior ativo organizacional, as pessoas, para este «novo normal» com grande impacto no seu ‘work-life-balance’, na organização do seu trabalho e na forma de socializar.

A transformação digital de que se fala não se resume às plataformas de comunicação corporativa: ultrapassa largamente essa realidade. A transformação que vivemos passa pela delegação de competências e conhecimento na tecnologia, por isso os temas que há um ano pareciam ser de um futuro longínquo, ou até mesmo tabu, hoje representam o presente que se está a consolidar.

A «covidigitalização» nada mais é do que, por exemplo, a facilidade de acesso a um ‘robot’ por parte de um colaborador para a execução de algumas das suas tarefas (processamento salarial, controlo de presenças...), ou a utilização de ‘big data’ para agilizar sistemas de atração e retenção de talento exclusivamente virtuais. Além de tudo o que de mau esta pandemia nos trouxe, certamente que os resultados desde processo acelerado de transformação digital serão positivos para a construção de um mercado de trabalho mais qualificado, digital e sustentável.

Desejamos que a «covidigitalização» termine rapidamente, contudo comprometemo-nos a participar e a dar continuidade a este processo de revolução tecnológica na gestão do capital humano. ®





# A TECNOLOGIA AO SERVIÇO DAS PESSOAS E DA GESTÃO



PEOPLE  
FORPEOPLE  
UMA GESTÃO DE CONFIANÇA



SHL Portugal

## Erros e enviesamentos em 2020

Texto: Susana Almeida Lopes



Susana Almeida Lopes é 'managing partner' da SHL Portugal

**T**odos nós, enquanto seres humanos, estamos condicionados a tomar decisões utilizando enviesamentos que funcionam como 'shortcuts' para automatizar o comportamento, permitindo-nos ser céleres e poupar energia. Estes mecanismos têm, contudo, alguns reveses, dado que prejudicam a tomada de decisão lógica e racional, não emocional e que maximize proveitos.

A pandemia põe-nos à prova na nossa humanidade, na nossa capacidade de contrariar os nossos erros e enviesamentos, que são muitos. Destaco alguns, que deixo para reflexão.

Desde logo, o efeito de tomarmos decisões com base na informação que temos acessível no momento. A massificação de informação sobre a pandemia nos 'media' faz com que a saliência dos números atinja proporções maiores do que são, de facto. E que julguemos, por exemplo, uma probabilidade de contágio muito maior do que efetivamente é. Não retiro daqui a gravidade da situação, apenas a proporção. Continuam a morrer mais pessoas diariamente por outras causas, mas não são notícia, e podemos, assim, desvalorizar a probabilidade de padecer de outros males.

Outro enviesamento é o de avaliarmos as situações

A pandemia põe-nos à prova na nossa humanidade, na nossa capacidade de contrariar os nossos erros e enviesamentos, que são muitos.

de acordo com as nossas referências. Para quem está contagiado ou vive de perto situações de doença ou mesmo de fatalidade, esta doença é muito mais grave do que para quem se mantém a salvo. Tal terá efeitos nos tipos de comportamento que adotam em termos das regras de isolamento social, por exemplo. Enviesamento interessante para este contexto é o da existência de um 'gap' entre a nossa intenção e o nosso comportamento. Até colocamos no Facebook uma notificação «eu fico em casa» e podemos ter a melhor das intenções, mas depois torna-se diariamente imperioso sair, e há sempre uma boa razão.

Também a nossa tendência para procurar evidências confirmatórias das nossas opiniões tem destaque na situação atual. Talvez por aqui se explique as diferenças de perspetivas entre quem considera estar-mos perante uma situação alarmante, acentuando o número exponencial de contágios e mortes; e quem considera que as medidas de isolamento são excessivas tendo em conta a baixa percentagem na população geral: cada um vê os números que quer ver e desvaloriza os que infirmam as suas convicções.

Mas há um mecanismo que gostava de destacar. Contrariamente ao que nos diz a teoria da racionalidade clássica, não agimos sempre para maximizar os proveitos próprios. E tal está refletido na cadeia de apoio social a que temos assistido. Os seres humanos são capazes das melhores ações em prol dos outros. Os profissionais de saúde estão na linha da frente, deixando para «depois» o cuidado da própria família. Várias organizações passaram a produzir os produtos necessários no combate à pandemia. Há informação jurídica disponível, 'webinars' de formação gratuitos, avaliações 'on-line'. Há toda uma abordagem de responsabilidade social ímpar que nos conforta.

Vale a pena termos enviesamentos e sermos humanos. <sup>®</sup>



www.shl.pt



# HR on Boards

SHL Portugal  
Training Academy

## Formação Presencial

Lisboa, 12 a 14 de abril 2021

O *empowerment* dos RH na administração das empresas é uma resposta importante para agilizar novos modelos de trabalhos adaptados ao novo milénio. Este programa executivo de 3 dias foi desenvolvido pela SHL Portugal e pela VdA Academia, para combinar as vertentes de desenvolvimento de pessoas com o conhecimento jurídico, o que se traduz num elevador de competências intensivo e abrangente para gestores de RH. Pretende dotar os profissionais com ferramentas para responderem aos novos desafios e, em simultâneo, posicionarem-se para ocupar cargos de administração nas empresas.

### Dia 1: Novas Tendências de Trabalho

#### Manhã: Novos Modelos de Trabalho

- A transformação digital e a transformação das organizações
- Novos modelos jurídicos de prestação laboral
- A liderança RH no desenho dos novos modelos de trabalho

#### LUNCH TALK

O futuro das organizações: Antecipar a próxima década

#### Tarde: *People Analytics*

- Métricas e KPI em RH - a criação de valor para o negócio
- Enviesamentos nas decisões estratégicas e o papel das métricas na objetividade
- A AI na gestão das pessoas e as implicações legais do *Big Data*

### Dia 2: O Desafio da Integração no Board

#### Manhã: As Responsabilidades do Board

- A promoção para o Board
- As responsabilidades jurídicas dos membros do Board
- A promoção da igualdade, diversidade e inclusão no Board

#### LUNCH TALK

A experiência RH na administração da organização

#### Tarde: Reputação e Visibilidade

- Criar impacto e presença profissional
- Gerir as primeiras impressões e os enviesamentos dos interlocutores
- Desenvolver *networking*

### Dia 3: *Skills* para a Progressão na Carreira

#### Manhã: Competências de Negociação

- Estratégias para conduzir e fechar a negociação
- Negociar a retribuição e o percurso profissional
- Treino de competências de negociação (*role plays*)

#### LUNCH TALK

Ativar estratégias para a progressão na carreira

#### Tarde: Gestão da (própria) Carreira

- Autoconhecimento: identificação das alavancas individuais para a progressão na carreira
- Ultrapassar as barreiras (internas e externas) à progressão profissional
- Desenhar um plano de desenvolvimento e de carreira

INFORMAÇÕES E INSCRIÇÕES

[formacao@shlportugal.pt](mailto:formacao@shlportugal.pt)



B-Training, Consulting

## Formação a distância: uma visão integrada

**Texto:** Alda dos Santos Neves

**S**em dúvida que o ano de 2020 está a ser totalmente disruptivo a muito níveis, sendo um dos focos a transformação digital das organizações.

O mercado de trabalho viu-se forçado a avançar para situações de trabalho remoto, alguns negócios converteram-se digitalmente e, ao nível da formação profissional, os sistemas foram obrigados a assumir novas configurações digitais, tendo a formação a distância, e em especial o 'e-learning', sido projetados exponencialmente.

Em termos da formação profissional, tem-se registado uma maior aposta, por parte das entidades, no que respeita à implementação de uma plataforma de 'e-learning', no sentido de criarem condições operacionais para otimizar o seu (novo) sistema de formação a distância. Com esta aposta, as organizações passam a dispor de uma estrutura tecnológica pedagogicamente configurada como suporte das suas novas estratégias de formação a distância.

Para que esta mudança se afirme e enraíze, a intervenção dos especialistas na área da formação profissional deverá partir da necessidade de abranger todas as vertentes e todos os vetores que «dão corpo» à formação 'e-learning'. Isto é, a componente tecnológica tem de ser necessariamente acompanhada por mudanças de fundo na forma de gerir, fazer e pensar a formação, aliando-se a uma componente pedagógica que lhe servirá de base.

Numa primeira instância, é necessária uma intervenção ao nível da conceção e da implementação de todo o sistema de gestão da formação a distância, focado no 'e-learning', envolvendo: a (re) definição das políticas de formação a distância, a definição/ ajustamento dos procedimentos de trabalho, a (re)definição funcional dos intervenientes, e respetivos fluxos de trabalho e comunicação, bem como a criação de toda a base documental de suporte à gestão e à conceção da formação 'e-learning'. Esta intervenção deve ser realizada em plena articulação com as ferramentas digitais disponíveis de gestão da formação e segundo princípios de simplificação de processos.

Por outro lado, torna-se igualmente importante intervir ao nível do reforço das competências e do 'know-how' das equipas envolvidas, tendo por base as melhores práticas de gestão e conceção da formação em 'e-learning', em pleno alinhamento com as políticas e os processos definidos e instituídos. Esta intervenção deverá ser abrangente e alargada a todos os que se encontram envolvidos na formação 'e-learning', integrando desde a equipa de gestão às equipas de conceção e coordenação dos cursos, bem como todos os e-formadores/ e-tutores responsáveis, tanto pela dinamização dos cursos como pelo acompanhamento dos formandos. A este nível, tem sido bastante reconhecido, pelos nossos clientes, o contributo do nosso curso «E-Formador/ E-Tutor: Especialização Pedagógica em Formação a Distância», em virtude do foco que é realizado no desenvolvimento das competências associadas ao planeamento, à dinamização e à avaliação de processos formativos de qualidade concretizados a distância.

É fundamental que esta abordagem da formação a distância, que opera tanto tecnológica como conceptualmente, seja realizada em articulação com os princípios e requisitos de qualidade do Sistema de Certificação de Entidades Formadoras da DGERT.

Em função do exposto, temos vindo a desenvolver diversos projetos de consultoria/ assessoria que, de forma integrada, sustentam a efetiva transformação digital das práticas de gestão da formação a distância dos nossos clientes, em termos tecnológicos e pedagógicos, devidamente enquadrados por padrões de elevada qualidade. ®



▲ Alda dos Santos Neves é 'partner' da B-Training, Consulting

# INSTALAMOS A SUA FUTURA PLATAFORMA DE E-LEARNING JÁ!



**B-TRAINING**  
CONSULTING

Aliamos a tecnologia ao serviço da Pedagogia/Andragogia, desenvolvendo projetos com base nas premissas de qualidade da DGERT.

CONTE TAMBÉM CONNOSCO PARA A CONCEÇÃO DOS CURSOS E-LEARNING !

**b-training.pt**  
formacaoinicialformadores.com



ENTIDADE  
RECONHECIDA  
CERTIFICADA



INSTITUTO DO EMPREGO  
E FORMAÇÃO PROFISSIONAL



ICC



ASSOCIAÇÃO  
PORTUGUESA DE  
QUALIDADE

Rua Castilho n°90, 1ºD  
1250-071 Lisboa

211 919 570  
918 455 001



CEGOC

## O ano em que o digital passou a ser normal

Texto: Fátima Gonçalves

**E** de repente tudo mudou. As diretrizes, o acompanhamento e o controlo que os responsáveis de equipas realizavam foram abalados com o trabalho remoto. Os contornos do teletrabalho e os seus efeitos emocionais nas pessoas e nas equipas foram «novidades» para os responsáveis e colaboradores. A flexibilidade e a capacidade de (re)aprender tornaram-se imperiosas para todos os profissionais, o que precipitou a necessidade de promover o 'upskilling' e o 'reskilling' de empresas.

Para dar resposta a estas necessidades, também o domínio da formação teve de se reinventar nas suas formas de fazer.

A CEGOC já apostava em força no digital, através da conceção e da utilização de vários ativos digitais que procuram estimular o conhecimento pela sua diversidade: módulos que visam a aprendizagem de conceitos e módulos especificamente de treino de técnicas e metodologias, assentes em vídeo ou em escolha de hipóteses com o 'feedback' imediato das respostas corretas, vídeos 'teaser', 'quizzes', 'profiles', entre outros, articulados com percursos 'full digital' ou 'blended', que integram momentos síncronos presenciais com momentos assíncronos, através da realização dos vários desafios à distância.

Mas a ausência do presencial exigiu uma adaptação dos vários itinerários programáticos, refletindo criativamente sobre como diversificar para focar a atenção e manter o interesse dos participantes.

A CEGOC reagiu à nova realidade e lançou um conjunto de percursos 100% digitais, desenhados para dotar pessoas e organizações de competências críticas para enfrentarem com resiliência as adversidades e os desafios impostos pelo contexto atual.

Assim, destaco os percursos formativos 100% digitais de 'upskilling' #UP 4REAL, os quais estão centrados na melhoria da performance dos participantes, e conjugam diversos recursos digitais com 'virtual classrooms', sessões de 'e-coaching' e atividades práticas 'on-the-job'. O seu método passa pela personalização do percurso de apren-



dzagem de cada participante, de acordo com as suas necessidades e o contexto profissional em que estão inseridos, e prevê vários momentos de partilha com pares e outros elementos do grupo. Na CEGOC também implementámos recursos de aprendizagem de micro e macro 'learning', composto por uma coleção de módulos de 'e-learning' e atividades 'on-line', imediatamente disponíveis e fáceis de acompanhar. Disponibilizados através da plataforma LearningHub, um interface fácil e intuitivo, reconhecido internacionalmente por proporcionar uma experiência de aprendizagem simples e apelativa aos utilizadores, estes percursos estão desenhados para suportar uma experiência de aprendizagem 100% ajustável à disponibilidade de horários de cada formando, prevendo um acompanhamento ativo da equipa de e-tutoria da CEGOC para apoiar e mobilizar os participantes para os trabalhos práticos.

Lançámos igualmente novas soluções digitais FranklinCovey, programas constituídos por 'virtual classrooms' focadas no desenvolvimento de competências para a melhoria da eficácia pessoal e na aquisição, através da partilha e do debate, de práticas fundamentais para o exercício bem-sucedido da gestão de pessoas e equipas.

Por fim, fomos pioneiros nos agora tão comuns e populares 'webinars'. É uma solução simples e eficaz, e está indicada para um número elevado de colaboradores, podendo ser ajustável à realidade e ao contexto de cada organização.

Queremos preparar o futuro. Para isso, é imperativo dotar as pessoas das competências necessárias para enfrentar os desafios de uma forma resiliente e ajudá-las a produzir em condições radicalmente diferentes das que estavam habituadas. É algo que fazemos porque, sobretudo agora, mais do que nunca, queremos estar ao lado das organizações e das suas pessoas. ®

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



www.cegoc.pt

# \* Uma Aprendizagem Digital e Humana!



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



SCAN ME



## **FULL DIGITAL**

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



## **#UP**

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



## **VIRTUAL CLASSROOMS**

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



## **ON&OFFLINE**

Solução com o mesmo programa, duração e qualidade pedagógica que uma sessão presencial, num formato 100% digital.



ISQe

## Pedra, papel ou tesoura?

A importância do jogo na mudança de comportamentos

**Texto:** Rute Ferreira

«Estamos focados em reforçar e diversificar a nossa oferta, queremos disponibilizar ao mercado um produto único e inovador, essencial ao aumento do 'engage' dos colaboradores enquanto agentes ativos na gestão do seu próprio talento, assim como facilitar a tomada de decisão por parte dos agentes de recursos humanos, uma plataforma que permite a gamificação integrada dos processos de gestão do talento nas organizações.»

**N**o ISQe, embora toda a equipa esteja muito consciente do momento incerto pelo qual o mundo está a passar, estamos focados em manter a linha de crescimento do nosso negócio. Queremos aproveitar as inúmeras oportunidades que estão a surgir e que nos dão a confiança necessária para investir em novas soluções e novos produtos, seja através da implementação de soluções de Gestão de Talento em Cornerstone, do desenvolvimento de 'software' à medida para suporte ao negócio dos nossos clientes ou mesma na criação e na dinamização de experiências de aprendizagem digitais.

Acreditamos que estes pequenos grandes sucessos que temos vindo a alcançar se devem ao facto de apostarmos cada vez mais na criação de metodologias pedagógicas inovadoras alavancadas pelo constante desenvolvimento tecnológico. A forma como criamos as nossas abordagens de Gamification é um bom exemplo; apesar de ser uma das 'buzzword' do momento, nem sempre o tema é tratado em toda a sua dimensão. A Gamification aplicada à aprendizagem e/ ou mudança de comportamentos é muito mais do que a implementação de meia dúzia de dinâmicas soltas para abordar um conteúdo, e entregá-lo aos formandos como se de um fórmula mágica se tratasse. Na verdade, não existe uma fórmula mágica que agarra todos os utilizadores da mesma maneira; apesar dos resultados mais do que comprovados, um dos especialistas que tenho vindo a seguir usa uma expressão que sublinho muitas vezes: «Gamificação é primeiro sobre pessoas, só depois sobre jogos.»

Quando falamos em Gamification, falamos do «instinto de brincar», aquele que permite a sobrevivência e que leva a que os sujeitos simulem naturalmente os atos mais complexos, mas sem incorrer nos perigos que existem na situação real. De forma muito simplista, um jogo é isso mesmo, é o ato de brincar/ simular situações reais mas de forma organizada, com base



▲ Rute Ferreira é 'head of digital learning experience' do ISQe

em regras previamente definidas. Voltando ao ato de brincar: «só podemos pôr os pés nos quadrados brancos, se tocares na linha perdes...», «pedra, papel ou tesoura?»; ficamos tão imersos nestas dinâmicas que nem damos pelo tempo, quantas horas já passámos a fazê-lo? Esta é a base, seja pela colaboração ou pela competição, as pessoas aprendem as regras, o conceito e, envolvem-se. No entanto é essencial que as dinâmicas se ajustem a pelo menos quatro perfis distintos de jogadores: os que o fazem pela competição; os que é pelo prazer da socialização; os que é pelo simples gosto da execução ou os que o fazem pelo desejo de explorar novos mundos.

Num contexto em que as taxas de 'engagement' e retenção são baixas, e as críticas sobre a usabilidade e o 'user friendly' das plataformas não abarcam a exigência pedida, mas onde cada vez mais compreendemos e assumimos a importância de nos mantermos em constante atualização, a Gamification apresenta-se como caminho óbvio, permitindo-nos balancear os níveis de competências dos utilizadores com a dificuldade impressa nos desafios propostos e deste modo alimentar o «estado de 'flow'» essencial para manter o utilizador totalmente envolvido.

É este o motivo que nos leva a investir os nossos esforços na criação de um novo produto que permita aos gestores de recursos humanos criar experiências de formação integradas, personalizadas, apelativas e envolventes, através de desafios e percursos de aprendizagem colaborativos mas atendendo às funções e às competências individuais. O ISQe tem estado na linha de frente em inovação e vamos finalmente trazer para o dia-a-dia, de forma integrada, os conceitos de Machine Learning, Inteligência artificial e Predictive Analytics. Estamos a iniciar com o módulo de Learning, mas já com foco em abarcar a totalidade dos processos de Gestão de Talento desde o recrutamento à avaliação de desempenho e à sucessão, com um produto multiplataforma que poderá ser integrado com outras plataformas de mercado para além da Cornerstone. ®

**GA**



**MI**



**FI**



**CA**



**TI**



**ON**



**Learn.Play**



Learninghubz

## Colaboradores adeptos e praticantes da aprendizagem contínua

Texto: Pedro Costa Santos

**C**omo missão e propósito, a Learninghubz pretende tornar os colaboradores das empresas adeptos e praticantes da aprendizagem contínua, ao longo da sua vida profissional, em especial nas áreas de gestão, liderança e 'soft-skills'. Competências como saber ouvir, trabalhar em colaboração, apresentar e defender ideias, inteligência emocional, resiliência e criatividade, entre outras, são vitais para as empresas, onde cada vez mais a forma como interagimos e contribuimos individualmente tem um impacto determinante na performance e no bem-estar das equipas onde nos inserimos.

A oferta de valor da Learninghubz assenta em três eixos complementares, que a tornam simultaneamente numa solução de auto-formação para os colaboradores, e numa solução de auto-curadoria para a empresa.

O primeiro eixo é o facto de ser uma aplicação 'web-mobile' de 'microlearning', com mais de sete mil conteúdos-vídeo da área da gestão e das 'soft-skills', produzidos pelos melhores autores, universidades e 'business schools' a nível global, que estão sempre disponíveis para os colaboradores poderem aceder as vezes que forem necessárias. Para além da flexibilidade e da autonomia que a Learninghubz oferece, permitindo que cada pessoa aprenda o que mais precisa, quando e onde quiser, e ao seu ritmo, a aplicação promove e incentiva a interação entre os colaboradores, pois tem um conjunto de funcionalidades que lhes permitem comentar, partilhar e recomendar conteúdos, entre outras coisas. O segundo assenta na possibilidade de a aplicação ser customizada para cada organização, tanto na forma (como os conteúdos são destacados e alinhados com as prioridades estratégicas do momento) como no conteúdo, podendo a empresa fazer a sua própria curadoria escolhendo entre os vídeos que a Learninghubz disponibiliza e/ ou adicionando conteúdos seus; como também na interação com os colaboradores, definindo e planeando os conteúdos sugeridos nas comunicações que a aplicação envia com a periodicidade pretendida.

Desta forma, a aplicação Learninghubz assume um papel mais abrangente e relevante na organização, como uma solução central onde podem coexistir os conteúdos formativos mais informais de 'microlear-

ning' e os cursos e conteúdos de formação da própria empresa, normalmente mais técnicos e específicos do sector de atividade.


E por último, o terceiro eixo tem por base o valor resultante do tratamento dos dados de utilização da aplicação. Por um lado, a Learninghubz produz relatórios que podem ser de grande utilidade para a empresa, dando a conhecer perfis de aprendizagem, quais as temáticas e os conteúdos mais visualizados, assim como um maior controlo relativamente aos cursos efetuados (ou não). E por outro lado, uma vez que é recolhida informação individualizada, estes relatórios permitem também que a organização possa considerar a Learninghubz para efeitos de contabilização de formação, para cumprimento do mínimo legal obrigatório.

A Learninghubz está há quatro anos no mercado, motivada pela perceção de que teria de haver soluções alternativas e complementares à formação presencial. Hoje as pessoas estão mais conscientes do que nunca de que a formação no formato digital é essencial, não só pela situação particular da pandemia que enfrentamos, mas também pela necessidade de um 'work-life balance' mais eficiente e equilibrado, e nesse sentido julgo que a Learninghubz pode dar um contributo muito válido; aliás, já tem provas dadas disso mesmo, com grandes clientes que estão connosco desde o início, como a Sonae, o Banco de Portugal ou a Galp, entre outros, e de que muito nos orgulhamos. ©



www.learninghubz.com

📌 Pedro Costa Santos é 'co-founder' e 'chief commercial officer' (CCO) da Learninghubz



**A EXCELÊNCIA  
APRENDE-SE  
E  
PRÁTICA-SE  
TODOS OS DIAS**



**learninghubz**  
Everyday Learning

**Solução digital com videos curtos de Gestão, Soft-Skills  
e conteúdos escolhidos pela organização.  
À distância de um “click”, quando e onde quiser.**

**[letstalk@learninghubz.com](mailto:letstalk@learninghubz.com) | [www.Learninghubz.com](http://www.Learninghubz.com)**



Stanton Chase

## Não é 'talent hunter' quem quer, mas...

Texto: José Bancaleiro

**O**s conselhos de administração e os seus 'chief executive officers' (CEOs) vivem tempos complexos, e não me refiro à pandemia. De facto, a emergência sanitária apenas veio acelerar e agudizar um conjunto de tendências que já eram evidentes, como seja a globalização, a competitividade, a complexidade, a digitalização acelerada, o «aperto» dos reguladores ou ainda a pressão de grupos de acionistas cada vez mais ativos e exigentes.

Neste ambiente altamente exigente, as empresas necessitam «como de pão para a boca» de líderes inspiradores, inequivocamente alinhados com a cultura e a estratégia e com grande capacidade para impulsionar a transformação. Encontrar as pessoas certas para cada uma das necessidades não é fácil, especialmente porque a pessoa certa para uma organização poderá ser completamente errada para outra. É por isso que mais importante do que dominar o processo de procura de candidatos é compreender os 'drivers' do negócio, a cultura, a fase de evolução, os «egos», etc de cada cliente. Esta é, aliás, a grande diferença entre o 'executive search' e o chamado recrutamento tradicional, no qual incluímos as empresas que trabalham em regime de 'success fee' e também as empresas de 'middle management'.

No recrutamento tradicional, até porque se dedica a funções mais comuns e generalizadas, a chave do êxito passa por ter processos muito 'lean' e tecnologias muito sofisticadas que permitam grande rapidez e custos reduzidos. No 'executive search', pelo contrário, como se trata de funções mais diferenciadas, exigentes e de maior impacto no negócio, o sucesso passa essencialmente por consultores altamente especializados, que conheçam profundamente o negócio e a organização e sejam capazes de criar valor para o seu cliente. O consultor de 'executive search' foca-se no conhecimento do negócio de cada cliente e em perceber a sua necessidade concreta. Depois de o fazer, rapidamente percebe qual é o perfil que fará mais sentido e onde o poderá encontrar. O «recrutador» tradicional foca-se nos perfis a recrutar, investindo fortemente na criação de processos eficazes para os selecionar e entregar rapidamente aos seus clientes. Quando entrei no 'executive search' e quis fazer crescer a minha empresa, cometi, confesso, alguns erros. Um dos maiores foi o de achar que alguns bons ven-



📍 José Bancaleiro é 'managing partner' da Stanton Chase Portugal

O consultor de 'executive search' foca-se no conhecimento do negócio de cada cliente e em perceber a sua necessidade concreta. Depois de o fazer, rapidamente percebe qual é o perfil que fará mais sentido e onde o poderá encontrar.

dedores de consultoria ou recrutamento se podiam transformar em bons 'talent hunters'. As desilusões foram várias e demorei algum tempo a perceber as razões.

Numa forma sumária, direi que existem essencialmente duas grandes razões para essa não adaptação. A primeira assenta na dificuldade do consultor em compreender que a essência do 'executive search' está no valor criado para o cliente e não no preço a pagar, o que leva alguns bons vendedores a não acreditarem que conseguem vender um produto com um preço tão elevado. E quando não se acredita...

A segunda, e talvez a mais marcante, está relacionada com a credibilidade do consultor, ou antes, com a falta dela. Para tomar a decisão de entregar a pesquisa de uma função crítica para a sua organização, o cliente necessita de sentir que aquele consultor percebe, de facto, o seu negócio, a sua cultura e os aspetos críticos da posição, e ainda que terá capacidade para identificar e para o representar condignamente junto dos melhores candidatos. Em regra, o cliente é representado por pessoas profundamente conhecedoras e que não são fáceis de enganar. O conhecimento relevante (que está na base da credibilidade) ou se tem ou não se tem. Não surge só porque se coloca isso num cartão ou no LinkedIn.

É por isso que não é 'talent hunter' quem quer, mas... 📍



www.stantonchase.pt



# How effective are your leaders?

Are your leaders as good as your vision for your business... and do they know how they can become better?



## Blended

Competir para uma nova realidade

## Dos carros desportivos à Fórmula 1

Texto: José Santos

**U**m estudo da KPMG International indica um 'disclaimer' para os recursos humanos que se enquadra perfeitamente no momento desafiante que vivemos hoje: «Está na altura de começar a jogar o jogo no longo prazo.»

O impacto do Covid-19 obrigou grande parte das empresas a um processo de adaptação que passou por: 1) Reagir, 2) Criar estratégias de resiliência, 3) Recuperar e 4) Adaptar à nova realidade. Como? Três estratégias para começar...

- construir uma cultura com propósito;
- requalificar a pensar no futuro;
- como usar a informação.

### Tentar acordar o gigante

De forma a contextualizar acerca dos desafios dos tempos atuais e das respetivas estratégias para combatê-los, deixem-me contar uma história.

Em tempos, uma empresa gigante quase caiu até implementar com sucesso uma estratégia de transformação dos seus recursos humanos e da sua cultura empresarial. O passado era positivo e refletia um lugar de topo no seu sector. Porém, os sinais de alerta surgiram: diminuição na produção, nas operações e na distribuição.

Foi contratado um novo 'chief executive officer' (CEO) com o objetivo de fazer evoluir a cultura empresarial deste gigante. Utilizando uma metáfora desportiva, o mandato do novo CEO era converter o gigante num veículo vencedor de Fórmula 1, tornar o carro mais rápido e elegante.

Com as mudanças, vieram as reestruturações que deram origem a um descontentamento dos recursos humanos da empresa. A solução acabou por ser a substituição do CEO.

Com os desafios de hoje em dia, apenas as organizações que tiverem capacidade de se reinventar sobreviverão.



© José Santos é 'chief executive officer' (CEO) da Blended

### Uma abordagem diferente

O novo CEO percebeu que a organização sofria, acima de tudo, de um desafio de mentalidade: os colaboradores não estavam envolvidos. Para fazer face a este problema, o primeiro passo foi criar uma nova visão associada a vários objetivos operacionais claros.

A TACKTMI teve a responsabilidade de apoiar toda esta alteração profunda do paradigma dominante. Era necessário transformar a estrutura hierárquica tradicional numa estrutura mais relacional, em rede. As 'pit crews' (equipas) tinham de ver e ouvir a mensagem desde o topo, tinham de sentir-se alinhadas com o novo rumo da empresa.

Assim, a solução foi uma abordagem multifacetada em toda a organização – utilizar estratégias de aprendizagem 'blended' (eventos, programas de formação, 'coaching', 'feedback' e aprendizagem experiencial e acelerada), com soluções à medida das diferentes necessidades da organização.

Os comportamentos começaram a mudar e os resultados a melhorar, sempre num ponto de vista de melhoria contínua da cultura. Mas por que funcionou?

1. As 'pit crews' alinharam-se com a direção estratégica do gigante.
2. Criou-se uma compreensão partilhada da visão e dos valores corporativos.
3. O entusiasmo foi usado para escrever planos de ação individual e manter-se focados neles.

### Diferentes momentos e formatos de aprendizagem

Tal como explicado no início desta reflexão, com os desafios de hoje em dia apenas as organizações que tiverem capacidade de se reinventar sobreviverão. A melhor forma de evitar o «tombo do gigante» é criar uma estratégia de formação estruturada que tenha em consideração: as características dos recursos humanos, a cultura empresarial, o contexto do mercado e os diferentes momentos e formatos de aprendizagem. ©



<https://blendedtraining.pt>

# SOLUÇÕES DE FORMAÇÃO RELEVANTES

Estamos focados nas suas necessidades de hoje adaptadas à realidade corporativa atual.

**PROGRAMA** soluções criadas para responder ao “novo normal”, incluindo programas customizados e desenvolvimento de conteúdos de raiz:

- > Liderar equipas à distância e liderança emocional,
- > Gestão de mudança,
- > Resiliência e work life balance,
- > Competências digitais de gestão de equipas e gestão da comunicação e colaboração
- > Produtividade,
- > E muito mais.

**VALUE FOR MONEY** trabalhamos com o cliente para adequar o investimento no equilíbrio do que as organizações estão dispostas a investir versus aquilo que conseguem efetivamente implementar, de acordo com o seu propósito, objetivos e requisitos.

**EQUIPA** a nossa equipa é constituída por consultores certificados nas diversas metodologias de aprendizagem, cujo único objetivo é oferecer-lhe uma experiência “learner centric”.

**MOMENTO** formação “curta” (bite size learning) que vai ao encontro da sua equipa, das rotinas e ritmo de trabalho existentes, repartidas no tempo, quando e como as equipas precisam.

**FORMATO** especialistas em formação intra com soluções virtuais como formação one to one/ coaching, seminários, vídeo learning e elearning, que lhe permitem gerir e integrar nos seus sistemas de formação existentes.

**“anytime, anywhere; same time, same place; custom4you”**



## E quando tudo pára... nascem novos projetos!

Texto: Marie Laurence Azevedo

**A**s semanas que se seguiram ao dia 16 de março de 2020 serão, sem dúvida, um marco de profundas mudanças na nossa vida pessoal e profissional. A pandemia atingiu-nos em várias frentes e foram muitas as alterações e adaptações necessárias num curto espaço de tempo, exigindo de nós a maior resiliência de sempre, muita positividade e foco para reinventar o que era preciso manter a funcionar. Um verdadeiro desafio!

No CECO A não foi diferente. À semelhança da grande maioria dos operadores de formação, tivemos de nos reorganizar e acelerar algumas mudanças que já estavam em perspetiva. A verdade é que foi um desafio exequível e evidenciámos uma consciência clara do que somos enquanto organização. Revelámos a competência de uma organização madura, contámos com a experiência das equipas e com procedimentos internos de gestão da formação eficientes e ágeis, que nos permitiram adaptar a atividade garantindo que estávamos a manter os nossos padrões de qualidade e a entregar valor ao cliente. O projeto desenvolvido para o NH Hotel Group, no âmbito da Medida de Apoio Extraordinário à Manutenção de Contratos de Trabalho em Situação de Crise Empresarial, é um exemplo da forma como o CECO A abordou a formação 'on-line'. Deixo a seguir a partilha de Andreia Melo, 'manager' para Learning & Development no NH Hotel



Marie Laurence Azevedo integra no CECO A a Unidade Inovação e Negócios | Formação e Apoio Técnico às Empresas

**Revelámos a competência de uma organização madura, contámos com a experiência das equipas e com procedimentos internos de gestão da formação eficientes e ágeis.**

Group (Part of Minor Hotels), sobre este projeto: «Apesar de termos já prevista uma parceria com o CECO A para 2020 para os 14 hotéis que gerimos em Portugal, o surto de Covid-19 e a significativa quebra de receitas que a pandemia trouxe para o nosso negócio forçaram-nos a repensar o modo de implementação da parceria, sendo o 'on-line' a única modalidade viável. O CECO A tem sido um parceiro essencial na implementação do projeto. Conseguimos trabalhar com uma plataforma 'on-line' tão simples e intuitiva como a que o CECO A disponibilizou (Zoom) foi decisivo para podermos envolver equipas de todo o país, sendo que a simplicidade de gestão da plataforma permitiu, também, que os colaboradores com menos experiência no uso das novas tecnologias pudessem participar sem dificuldades. Continuamos a acreditar que a formação em formato presencial é uma mais-valia, sobretudo quando falamos de ações de índole comportamental; contudo, se atendermos ao contexto em que vivemos, podemos dizer que a formação atingiu pelo menos três grandes objetivos: pudemos manter os colaboradores a falar sobre temas relevantes para o seu trabalho; dotámos os colaboradores com ferramentas comportamentais importantes; e mantivemos os colaboradores envolvidos uns com os outros e com a organização. O 'on-line' tem a vantagem de encurtar a distância geográfica, desincentivar a segregação departamental e facilitar as questões logísticas. O CECO A revelou-se um parceiro flexível, disponível e orientado para soluções, tornando possível a implementação dos nossos projetos de formação independentemente das dificuldades. De salientar também que é um parceiro focado na qualidade das formações e no retorno que cada uma delas traz. Isso para nós é decisivo. O retorno do investimento é sempre um KPI ('key performance indicator') analisado.»





**NÃO VALEMOS  
PELO QUE SABEMOS,**

## **MAS PELO QUE QUEREMOS APRENDER.**

No CECOIA encontra o curso certo para definir a sua profissão, aumentar as suas competências ou desenvolver a sua empresa, porque somos o centro de referência nacional para os setores do comércio e serviços, com instalações em Lisboa, Porto e Coimbra.

E se precisa de certificar as suas competências escolares e profissionais, então venha valorizar o seu percurso de vida no Centro QUALIFICA do CECOIA.

Contacte-nos. No CECOIA, **VALE MAIS.**



## eiC Formação

Formação em 'live streaming'

**O VARK em VUCA****Texto:** Pedro Castaño

**O**s modelos de estilos de aprendizagem conhecidos foram desenvolvidos para situações de aprendizagem em sala. Cada modelo tem a sua própria definição do estilo de aprendizagem. O modelo de Kolb é um modelo experimental. O Modelo Gregorc, embora emergindo do trabalho de Kolb, é um modelo fenomenológico. VARK (acrónimo de 'visual' – 'auditory' – 'read/ write' – 'kinesthetic') é um modelo sensorial/ percepção. O Felder-Silverman combina partes do experiencial, da fenomenologia e do sensorial. E o modelo de Dunn e Dunn combina elementos de todos os quatro anteriores. Parece claro que é preciso haver diferentes perspetivas para captar o carácter de cada estilo de aprendizagem, uma vez que o nosso cérebro é multimodal e poucas pessoas assimilam conhecimento exclusivamente de uma maneira. O que acontece é que há uma predominância de um estilo ou outro, dependendo da situação. Há pessoas que não exibem nenhum estilo predominante, e que se adaptam de acordo com o contexto. Outras, ainda, procuram assimilar o máximo possível em todas as modalidades, levando com isso mais tempo para chegar a um resultado. Para as organizações otimizarem o processo de aprendizagem dos seus colaboradores, é importante conhecer o modelo predominante de cada um e em que contextos ele se manifesta, uma vez que entender quais são as forças e as dificuldades dos formandos potencia a obtenção de resultados.

O ano de 2020 parece ser o exponencial máximo do mundo VUCA (acrónimo de 'volatility' – 'uncertainty' – 'complexity' – 'ambiguity'), onde muitas práticas e saberes se tornaram obsoletos, umas mais temporariamente do que outros, de um dia para o outro, obrigando a maioria dos profissionais a adaptação, atualização e reciclagem. Neste contexto em que ninguém sabe como será o amanhã, que papel terá a formação síncrona à distância? Em que medida ocupará espaços do 'e-learning', em que medida será viável no pós-pandemia? Na verdade, depende da nossa capacidade de passar da adaptação improvisada para a conceção estruturada.

Tomemos como boa a pirâmide de aprendizagem de William Glasser: 10% do conteúdo é aprendido quando lemos; 20% do conteúdo é assimilado



▶ Pedro Castaño é responsável de formação da eiC Formação

quando escutamos; 30% é aprendido quando assistimos/ observamos algo; 50% é assimilado quando combinamos escuta e observação; 70% é aprendido quando discutimos, conversamos, perguntamos e debatemos o tema; 95% do conhecimento é aprendido quando temos que ensinar alguém, explicando, resumindo, definindo e estruturando o conhecimento.

Sabemos que cada um de nós tem seu próprio «estilo» para recolher e organizar informações em conhecimento útil, pelo que a pirâmide só por si não nos resolve a questão, e o ambiente 'on-line' pode ser particularmente adequado para alguns estilos de aprendizagem e necessidades de personalidade, mas não para todos.

O ambiente 'on-line' atende às necessidades de aprendizagem das pessoas que não abordam novas informações de forma sistemática ou linear. Os ambientes de aprendizagem 'on-line' podem ser usados para aprendizagem colaborativa quando complementam os diferentes estilos de aprendizagem.

Os formadores devem, portanto, criar atividades que abordem vários modos de aprendizagem para melhorar a probabilidade de experiências bem-sucedidas para cada formando/ grupo.

Ao projetar cursos 'on-line', deve utilizar-se várias estratégias de ensino: aprendizagem baseada em projetos/ problemas; aprendizagem baseada em equipas; estudo de caso; Phillips 66; 'brainstorming'; sala invertida; 'peer instruction'; ciclo de aprendizagem vivencial.

Sobretudo, deve ter-se em conta que ser «ao vivo» não é igual a estarmos todos numa sala. ®



<https://eicformacao.pt>



Em tempos adversos precisamos encontrar novas soluções. Por isso, nós na eic Formação continuamos a trabalhar para entregar formações de qualidade.



**ESTAMOS  
ON**

Alcançamos diferentes partes do mundo com as nossas formações online.

**FORMAÇÃO  
COM VALOR**



[eicformacao.pt](http://eicformacao.pt)



[eicformacao@eicformacao.pt](mailto:eicformacao@eicformacao.pt)



210 108 167 | 924 184 572





High Play Institute

Contrariar a distância e o isolamento das pessoas

## Tempo de treinar a gestão dos opostos



www.highplay.pt

Texto: Mário Henriques

**T**udo vai bem quando está tudo bem. Quando as coisas se complicam, a capacidade de liderança e colaboração tornam-se imprescindíveis para se alcançar resultados. Ao contrário dos últimos 10 anos, onde o foco era crescer, vamos viver num ambiente onde, muitas vezes, a palavra de ordem é sobreviver. Isso acabará por transformar os ambientes das empresas em cenários atípicos, onde se tem de combinar o esforço e a produtividade com a incerteza e a distância física entre todos. Falamos de um desafio novo e enorme.

Porque somos, naturalmente, um ser social que precisa de conhecer o dia de amanhã, quando não temos estas duas variáveis de forma continuada isso acaba por ter reflexos negativos na motivação no trabalho e no nosso bem-estar.

É neste contexto que fechamos o ano de 2020, e entramos em 2021. Parece-nos pouco falar sobre a dúvida à volta dos modelos de trabalho e formação virtuais ou presenciais. São detalhes face a esta complexidade. O que impera são as verdadeiras necessidades das pessoas e das empresas para estarem nas suas funções e nos mercados com eficácia, preservando sempre princípios que

▼ Mário Henriques é 'managing partner' do High Play Institute



A felicidade no trabalho deixa de ser uma moda engraçada a que muitos foram aderindo. Agora, com o trabalho em casa, e a distância, é uma preocupação diária que o vírus nos impõe.

devem ser orientadores de qualquer solução – a segurança e a saúde de todos (nas suas diferentes perspetivas).

A felicidade no trabalho deixa de ser uma moda engraçada a que muitos foram aderindo. Agora, com o trabalho em casa, e a distância, é uma preocupação diária que o vírus nos impõe. Por isso os ambientes que promoverem o bem-estar e a felicidade terão maior conexão emocional entre todos e com a marca da empresa, e isso irá trazer melhores resultados.

Num mundo onde há medo e o caminho futuro depende de cenários alternativos que mudam diariamente, estar visível e ao lado das pessoas é vital. Tanto os líderes como as suas equipas terão de ser capazes de contrariar este ambiente com mais proximidade, empatia e uma preocupação que ultrapasse a esfera profissional. Este será o maior poder transformador ao alcance dos líderes para conduzirem as pessoas e as equipas.

É nesse sentido que os próximos tempos estarão dedicados a reforçar o intangível como a cultura, o 'engagement' das pessoas, o bem-estar, o «espírito» da equipa e a colaboração remota entre todos para objetivos que estão sempre a mudar. Situação a situação, equipa a equipa, pessoa a pessoa, é a customização dos percursos e das soluções formativas ou de treino que farão a diferença. Isso implicará a mistura de salas físicas com salas virtuais, aproximando os grupos de trabalho, num enquadramento que permita a concentração e o foco de todos durante sessões curtas com energia positiva, e muito produtivas. ©



High Play  
Institute



# A mudança é inevitável.

A felicidade depende  
da nossa capacidade  
de adaptação.



**Programas Online  
para treinar a Liderança e a Colaboração Virtual**

👉 [www.highplay.pt](http://www.highplay.pt)

👉 [info@highplay.pt](mailto:info@highplay.pt)



## High Skills

## A história da equipa da High Skills de março até hoje

**Texto:** Paula Baptista

**A** formação já passou por várias transformações, e este vírus levou-nos a uma nova transformação. Todos tivemos que adaptar-nos a novas tecnologias, inclusive a formação. O segredo da formação é saber sempre ter uma boa aferição das necessidades do cliente, e para isso é preciso saber ouvir, ler e interpretar a informação que nos é dada. O passo seguinte é ter uma excelente coordenação pedagógica e um excelente recrutamento de formadores; sem uma bolsa de formadores com critérios bem definidos a formação não terá o impacto correto. A escolha de um formador perante o perfil do cliente, independentemente de ser uma empresa, uma entidade pública ou um particular, é fundamental, pois todos no final pretendem ter um retorno do seu investimento. É este ponto que se destaca para o formando.

Em 2007 já trabalhava com 'e-learning' e tive acesso a uma plataforma de Harvard onde existiam aulas síncronas e módulos de suporte completamente em formato assíncrono. Passados 13 anos, vejo-me a ter que criar em Portugal as mesmas metodologias e aplicar os mesmos conceitos. Creio que este tem sido o nosso sucesso.

A High Skills não fechou, não entrou em 'lay-off', a equipa toda protagonizou a missão de levantar a cabeça e seguir em frente. No primeiro mês, selecionar na equipa de formadores quem daria formações à distância. Segundo passo, formá-los corretamente, tanto a nível tecnológico como a nível pedagógico: o objetivo principal era levar tudo o que é de uma aula presencial para uma aula à distância, o que foi conseguido em 90% dos casos,

---

**A todos os que trabalham nesta área, com esta área e fora desta área, o que sugiro é que levantem a cabeça mesmo nos dias mais cinzentos e olhem para qual é o seu objetivo, e sigam em frente com o mesmo.**



Paula Baptista é consultora estratégica de formação na High Skills

pois existem áreas que não são possíveis para o nosso conceito, como primeiros-socorros, formação de empilhadores e por aí fora.

Este formato permitiu juntar países, o que levou a um aumento da troca de experiências para todos. Tivemos sessões em português e outras em inglês; tivemos países de três continentes, fusos horários diferentes, várias culturas... E sentimo-nos gratificados pelo agradecimento que nos fizeram.

Em setembro retomámos a formação presencial. Foi gratificante, mas já não abandonámos mais esta experiência que ao longo de poucos meses, mas muito intensa, entrou na nossa vida.

A todos os que trabalham nesta área, com esta área e fora desta área, o que sugiro é que levantem a cabeça mesmo nos dias mais cinzentos e olhem para qual é o seu objetivo, e sigam em frente com o mesmo. Nunca deixem de acreditar, pois foi o que a equipa da High Skills fez. E se nós conseguimos, todos vocês também conseguem. ☺



<https://highskills.pt>

# HS

HIGH SKILLS  
Formação e Consultoria

# 2021

## CATÁLOGO DE FORMAÇÃO A DISTÂNCIA E PRESENCIAL

### BANCA

ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

COMPRAS, STOCKS E LOGÍSTICA

ENGENHARIA E CONSTRUÇÃO

FINANÇAS, CONTABILIDADE E  
FISCAL

GESTÃO DE PROJETOS

GESTÃO DE RECURSOS HUMANA-  
NOS

GESTÃO E CULTURA NAS  
ORGANIZAÇÕES

MARKETING E VENDAS

MICROINFORMÁTICA

NORMAS

PETRÓLEO, GÁS E  
COMERCIALIZAÇÃO

PRIMAVERA

SECRETARIADO E ASSESSORIA

SEGUROS

SISTEMAS

TRANSPORTES, CONDUÇÃO E  
SEGURANÇA

TURISMO E HOTELARIA

## CALENDÁRIO DE FORMAÇÃO A DISTÂNCIA

SEMINÁRIOS A DISTÂNCIA

MASTER'S A DISTÂNCIA

MINI-MBA DE ESPECIALIZAÇÃO A DISTÂNCIA - CAMPANHA DE 50 %

ISO 9001  
BUREAU VERITAS  
Certification



[www.highskills.pt](http://www.highskills.pt) | [geral@highskills.pt](mailto:geral@highskills.pt)

PT +351 217 931 365

AO +244 941 126 090 | CV +238 924 20 25

MZ +258 841 099 522 | STP +239 999 25 15



People Value

**'New skills... on the way'**

Texto: Sara Sousa Brito

**P**odemos mesmo considerar um momento histórico onde finalmente aparecem nos 'top skills' 2025 do World Economic Forum competências como 'active learning', 'leadership and social influence' – e outras mais expectáveis como 'resilience'... e, claro, os chamados 'digital skills'.

E digo finalmente, pois é o reconhecimento do papel da liderança em qualquer processo de mudança, mas com particular ênfase na componente de 'social influence', enquanto facilitador estratégico e influenciador da organização. Ou não estariam a comunicação e o 'engagement' nas atuais novas prioridades. A virtualização do trabalho assim o «obriga». E implica a todas as empresas, mesmo as mais «maduras» do ponto de vista de Recursos Humanos, reforçar toda a sua capacidade de comunicação interna e dos seus líderes, a fim de manterem os níveis de 'engagement' nesta época de laboração 'in and out'.

'Active learning', pois estas mesmas organizações necessitam de aprendizagem permanente – as chamadas 'learning organizations', que se reinventam permanentemente. Mesmo nós, individualmente, se olharmos a nove meses atrás, podemos ver tudo o que aprendemos em termos de ferramentas e novas competências, até pelo nosso

novo dia-a-dia de reuniões virtuais, apresentações virtuais, etc.

Falamos assim de uma nova «ordem mundial», onde por um lado nunca estivemos tão «próximos» em termos globais, e onde as fronteiras simplesmente desaparecem... trabalhamos em qualquer local para todo o mundo – o talento é global. Mas por outro lado, com algumas novas preocupações, como a questão da performance e da motivação das equipas à distância, e a sua gestão emocional. Cada colaborador tem contextos diferentes – os que preferem teletrabalho, os que «necessitam» de ir ao escritório... Uma variedade de perfis e realidades que as empresas e os seus líderes têm de gerir de forma inteligente.

E esta pandemia vem trazer a lume algumas questões antigas e provar que alguns paradigmas estão realmente condenados, pois simplesmente não funcionam neste contexto. E o que não funciona nesta nova era virtual? A centralização das decisões e da informação, sem autonomia ou 'empowerment', simplesmente não funcionam em equipas virtuais, pois não é possível manter o antigo regime de «controlo» nesta nova dinâmica. Daí a importância do novo papel dos líderes, para reforçar a comunicação, a confiança, o propósito e mesmo as novas estratégias de negócio... Novas dinâmicas de equipa e hábitos internos, pois nenhum negócio está exatamente igual a antes da chamada «Era Covid».

Nesta nova ordem a tecnologia tem de estar presente, mas o grande desafio está nas competências... Tenho os perfis e os 'skills' certos? A cultura da minha empresa enquadra-se nestes novos desafios? E se não tenho dentro este 'know-how', como o obtenho rapidamente? Novas contratações, novas alianças entre empresas, para colmatar algumas lacunas ou alargar a sua cadeia de valor, e novas formas de trabalho... Recrutamento de perfis digitais que vêm trazer alguns dos 'digital skills' que não temos nas nossas empresas...

A rapidez da mudança e os novos desafios constantes a que vamos estar sujeitos no futuro apenas nos mostram um caminho possível: o de apostar nas pessoas e promover culturas flexíveis e colaborativas, com capacidade permanente para se reinventarem e adaptarem. Porque agora foi o Covid, mas outros desafios virão. E oportunidades também. 'Are you ready?' ©



▲ Sara Sousa Brito é 'partner' da People Value



www.peoplevalue.pt

**people  
value**



# DEVELOPING THE FUTURE

... to inspire a higher performance & well-being at work!

FORMAÇÃO

SOLUÇÕES  
CORPORATIVAS

DIGITAL

CONSULTORIA /  
OUTSOURCING

+351 21 137 84 28

info@peoplevalue.pt

www.peoplevalue.pt



PTC

## Reinvenção e desafio

**Texto:** Paula Tomás

**D**ezembro de 2019. Nesta mesma revista, escrevemos: «Em 2020 vamos continuar a mobilizar a nossa energia, com o mesmo profissionalismo, rigor e paixão, para a diversificação das modalidades formativas, ... e para o desenvolvimento das 'soft skills', competências diferenciadoras e fundamentais para responder às tendências do mundo organizacional.» Conseguimos! Reinventámo-nos e desafiámo-nos. Em teletrabalho, criámos cursos, metodologias e exercícios novos.

Através do nosso 'learning process', colocámos 100% 'on-line' uma oferta formativa focada no desenvolvimento de 'soft skills', promovemos mais de uma centena de ações de formação, reorganizámos os diferentes projetos de consultoria que passaram a ser realizados recorrendo a plataformas tecnológicas e a videoconferências. Angustiamo-nos, felicitámo-nos, divertimo-nos – no entanto, o mais importante é que aprendemos, questionámo-nos e gostámos do desafio.

No 'learning process' combinámos diferentes modalidades, organizadas e pensadas para facilitar a aquisição e a transferência, com vista a impactar o desempenho.

Na incerteza em que vivemos, temos uma única certeza: a PTC está hoje mais preparada para disponibilizar uma proposta flexível, adaptável e à medida dos seus clientes e parceiros, para assim continuar a contribuir para o desenvolvimento das competências necessárias aos tempos atuais.

Após quase um ano de pandemia, muitas verdades inabaláveis caíram por terra, muitas «fortalezas» se desmoronaram, muitas certezas hoje são dúvidas. Vivemos um tempo de paradoxos; planeamento/agilidade, distância/proximidade, tecnologia/humanização, e este último necessita de uma atenção redobrada. As situações que até aqui se resolviam com uma conversa pessoal à volta de um café mudaram de contexto.

O esforço adaptativo, o teletrabalho e a ansiedade gerada pela incerteza vão acentuar e gerar mais situações de 'burnout'. É preciso cuidar de reforçar as competências humanas. Ao sistema humano cabe procurar a sua essência. Relacionar-se consigo próprio e com o que o rodeia de forma equilibrada, reforçar a resiliência, a flexibilidade, a adaptabilidade, o potencial artístico, a cooperação, a segurança e a confiança.

Para 2021 desenvolvemos seis novos cursos, renovámos 80% da nossa oferta formativa, vamos realizar um conjunto de 'webinares' com diferentes especialistas em temas como «confiança», «inteligência emocional», «resiliência» e «saúde mental» e lançámos um novo serviço, o «PsicoWork – sessões individuais 'in the company'», com o objetivo de apoiar os colaboradores dos nossos clientes a desenvolverem competências que promovam a agilidade e o bem-estar organizacional, num mundo frágil, ansioso e não-linear.

No «PsicoWork» colocamos à disposição dos nossos clientes um serviço especializado, presencial ou 'on-line', que visa apoiar os colaboradores a fortalecerem o nível de resiliência individual e contribuir para o nível de resiliência coletiva, através do desenvolvimento e da utilização de recursos pessoais e estratégias ágeis e adaptáveis para lidar com situações inesperadas e turbulentas.

Numa fase volátil, frágil, incerta e complexa da nossa história coletiva, e após um ano angustiante, as organizações vão ter que ser mais ágeis, errar mais rápido, analisar mais rápido e recuperar mais rápido. Para o conseguirem, necessitam de pessoas que lidem bem com o stresse, com o desconhecido, com a incerteza, mas também que cooperem, que se comprometam e que tenham a perceção de controlo pessoal sobre os acontecimentos, fundamental para a diminuição de estados de 'burnout'.

Desejamos a todos uma travessia ágil e bem-sucedida do ano de 2021. 📧



www.ptomasconsultores.pt

📍 Paula Tomás, 'managing director' da PTC, numa reunião 'on-line' com a equipa (ao centro em cima)



# Sessões individuais

## Apoiar os colaboradores e prevenir o Burnout

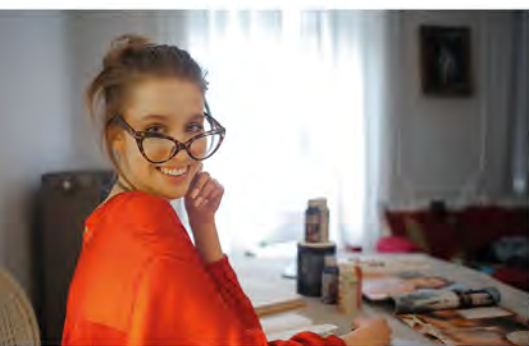
Este mundo frágil, ansioso e não-linear, exigiu um esforço adaptativo prolongado que pode culminar em exaustão e sentimentos de ineficácia – Burnout

Trabalhar os recursos pessoais permite encontrar estratégias ágeis e adaptáveis, fortalecer o nível de resiliência e aumentar a eficácia.

PSICOWORK



100%Online





PwC's Academy

## O «novo normal» da PwC's Academy

**Texto:** Catarina João Morgado

«Formação muito boa, pois os conteúdos e as ferramentas partilhados são de adaptação muito prática para o dia-a-dia.»\*

«A formação foi fantástica. Já tinha saudades de ter assim uma formação tão boa do início ao fim. Muitos parabéns ao formador!»\*

**M**ais do que nunca, o 'feedback' dos nossos clientes tem sido o grande motivador para continuarmos a renovar-nos dia a dia e estarmos sempre ligados, onde o nosso cliente precisar. Se o mote da PwC's Academy sempre foi o de bem receber, acreditamos ter conseguido passar essa experiência para o formato 'on-line', onde os nossos clientes encontram sempre um elemento da equipa para os acolher e acompanhar durante a sessão, a par do formador.

Assim, a construção do nosso «novo normal» passou por:

- reorganização e transformação de cursos de formação em formato presencial para formador 'on-line';
- desmaterialização de processos, onde todo o ciclo de formação se operacionaliza através de meios digitais;
- criação de novos programas de formação específicos para a realidade atual, como são exemplo «Gestão do trabalho à distância: boas práticas», «Liderar e gerir equipas remotas», «Do presencial para o 'on-line': técnicas para formadores» ou «Impacto do Covid-19 na aplicação das IFRS»;
- desenvolvimento de competências da equipa em plataformas virtuais de formação (todos na equipa, sem exceção, se tornaram «especialistas»);
- apoio a todos os formadores na adaptação e na monitoria de cursos de formação com formador 'on-line'.

Se numa fase inicial sentimos que a estratégia das empresas passou por colocar um travão à formação, numa perspetiva de aguardar pelo regresso ao presencial, atualmente a grande maioria já teve a oportunidade de se ajustar e perceber que esta realidade nos vai acompanhar durante algum tempo e que a aprendizagem não pode parar. E sim, que criar momentos de reflexão e partilha em grupo continuam a ser não só relevantes, como eficazes



▲ Catarina João Morgado é 'head' da PwC's Academy em Portugal, Angola e Cabo Verde

no formato 'on-line'.

É neste contexto que temos novas iniciativas a serem lançadas numa base regular. Destaco dois exemplos recentes:

- «Cyber Arena: uma experiência real de cibersegurança», agendada para dezembro de 2020, formação assente em 'gamification' em que os participantes de várias áreas da empresa são desafiados a tomar decisões, para depois analisarem o impacto das mesmas;
  - «Internal Audit Upskilling 2020», que dá a oportunidade a profissionais de auditoria interna reforçarem diferentes técnicas, ora de amostragem, ora de condução de auditorias 'on-line', entre outras.
- E temos mais novidades em preparação, por exemplo em temas ligados a saúde mental, que como sabemos se afigura como um dos principais desafios pós-pandemia, e ao 'digital upskilling', procurando mudar formas de trabalhar e, principalmente, o 'mindset'.

«Por vezes é preciso parar um pouco para pensar. Este foi um desses momentos. Bastante útil.»\*

Parafrazeando este comentário de um nosso participante, por vezes é preciso ter tempo para pensar, e é essa a nossa missão: proporcionar experiências de aprendizagem com significado, que impactem a vida dos nossos formandos e ainda contribuam para que o momento que atravessamos seja vivido em conexão e partilha de conhecimentos.

Venha também pensar connosco! ☺

\*Comentários de participantes em cursos 'on-line' promovidos pela PwC's Academy.



# PwC's Academy

Boas práticas na gestão do trabalho à distância  
e Liderar e gerir equipas remotas

A PwC's Academy tem vindo a desenvolver inúmeros projetos que visam proporcionar aos colaboradores uma visão das boas práticas no contexto de trabalho remoto, bem como acompanhar os impactos ao nível do bem-estar, motivação e compromisso dos colaboradores. **Fale connosco.**



“Cyber Arena”: uma experiência real  
de cibersegurança

É essencial a aposta na formação dos colaboradores no que toca à prevenção de ciberataques nas organizações. Através de sessões eficazes e próximas da realidade, podemos transformar os colaboradores na primeira e mais robusta linha de defesa contra ciberataques – é esse o nosso objetivo com o jogo "Cyber Arena".

**Preparado(a) para este desafio?**

## Contactos

Catarina João Morgado  
Head of PwC's Academy  
catarina.joao.morgado@pwc.com

Marcelo Rodrigues  
Cybersecurity & Privacy, Director  
marcelo.ferreira.rodrigues@pwc.com

Siga-nos



Fale connosco para mais informações sobre datas ou para a apresentação de uma proposta à medida da sua organização.

[pwc.pt/academy](http://pwc.pt/academy)





Rumos

## Humanização da aprendizagem remota: missão possível?

**Texto:** Jorge Lopes

**E**m apenas nove meses, o mundo, tal como sempre o conhecemos, mudou. Esta mudança, motivada pela pandemia de Covid-19, obrigou-nos a repensar e a reconverter estratégias e modelos de negócio, num contexto em que o trabalho à distância, a gestão remota das equipas e o desenvolvimento de competências via 'on-line' se tornou o novo normal.

Algumas das estratégias implementadas, desde março, para dar continuidade ao desenvolvimento de competências, remetem para três tipos de modalidades de formação remota: 'e-learning' (assíncrona), 'live training' (síncrona) e 'b-learning' ('mix' das duas). Hoje, imergir nestes recursos tecnológicos é quase como um pré-requisito, se queremos garantir a continuidade da competitividade de profissionais, equipas e empresas. No entanto, a ideia de «falta de interação social» nestes recursos é um dos principais 'handicaps' a esta adoção. Para corroborar esta afirmação, um estudo realizado pela Barnes & Noble College Insights a uma amostra de estudantes universitários nos Estados Unidos, relativamente à adaptação dos métodos de aprendizagem 'on-line' como forma de prevenção de propagação do Covid-19, destacou que mais de metade dos estudantes (60%) estavam razoavelmente preparados para encarar esta nova realidade. Apesar do pensamento positivo, mais de metade dos inquiridos (55%) temia, principalmente, pela falta de interação social com os colegas.

Em Portugal, e focando-nos no caso da Rumos, quando em março encerraram temporariamente os centros de formação de Lisboa e Porto, como medida de segurança, e as ações de formação presenciais tiveram que transitar para o formato 'on-line' síncrono, também mais de metade (56%) dos formandos estava reticente relativamente a esta modalidade de Live Training. De abril a junho, a Rumos realizou um ciclo de 'webinars' gratuitos, em Live Training, nas várias áreas das tecnologias da informação, onde os participantes puderam experienciar o ambiente de sala de aula virtual, colocar questões em tempo real ao formador, acompanhar e participar em laboratórios técnicos e interagir com os outros participantes. Este ciclo de 'webinars' contou com a participação de mais de 3.000 pessoas e, numa escala de 1 a 4, a avaliação média feita pelos formandos à sua experiência formativa síncrona foi de 3,9.

► Jorge Lopes é diretor da Rumos Formação



Criar oportunidades de diálogo, de autorreflexão, de partilha e de colaboração torna possível a humanização da aprendizagem remota. A dinamização de uma formação numa sala virtual pode, e deve, traduzir-se numa experiência imersiva para o formando: o acompanhamento próximo e em tempo real por parte do formador, a integração de 'quizzes' e de ferramentas colaborativas que incitem à partilha de 'feedback', proporcionar espaços de perguntas e respostas, 'breakout rooms' para trabalhos em grupo, demonstrações ao vivo ou a dinamização de exercícios 'hands-on', tudo se conjuga num momento de conexão e interação virtual síncrono.

É sobre estes moldes que decorre a oferta formativa da Rumos na modalidade de Live Training. Mesmo a oferta assíncrona na Rumos ganhou uma extensão síncrona e foram criados novos programas de formação em 'blended learning', quer para particulares, como é o caso dos 'bootcamps' na área de programação, quer para empresas, com as Corporate Upskilling Tracks. O 'b-learning' consegue, efetivamente, oferecer o melhor dos dois mundos: a junção das duas modalidades, assíncrona e síncrona; permite, por um lado, preservar a flexibilidade da aprendizagem, estando o próprio formando encarregue de gerir o seu momento de aprendizagem (no caso da formação para empresas, como as Corporate Upskilling Tracks, o facto de os participantes não terem de estar reunidos no mesmo local ou ao mesmo tempo, permite às organizações não terem uma equipa inteira dedicada à formação em simultâneo e poderem assegurar, assim, o normal decurso da atividade); por outro lado, a formação é enriquecida com momentos síncronos que permitem preservar a tão importante interação e conexão entre os participantes.

A experiência formativa presencial sempre foi a modalidade de preferência, mas é sem dúvida possível replicar essa experiência e criar uma abordagem humanizada num ambiente virtual, preservando a conexão, a interação e o 'engagement' entre os formandos. ®



www.rumos.pt

Construa a equipa de que precisa **in-house!**

## Percursos de formação para Upskilling de equipas

Contam com uma estrutura de aprendizagem composta por **módulos síncronos** - online em tempo real - e com uma forte **componente assíncrona**, o que permite aos participantes não terem de estar reunidos num mesmo local físico e ao mesmo tempo e, por sua vez, não exige à organização ter uma equipa inteira dedicada à formação em simultâneo.

Saiba mais em [www.rumos.pt](http://www.rumos.pt)

### ESPECIALIZAÇÃO

Programas de formação que permitem desenvolver uma equipa in-house com o skill set de que precisa, aumentando assim a produtividade e melhorando resultados

### FLEXIBILIDADE

Cada membro da equipa gere o seu momento de aprendizagem e pode fazê-lo de qualquer local, não havendo, assim, necessidade de ter uma equipa inteira dedicada à formação, em simultâneo

### MENSURÁVEL

Ajudamos a medir o impacto da formação no seu negócio



### ADAPTABILIDADE

A modalidade blended, com forte componente assíncrona, permite uma importante adaptabilidade da aprendizagem. A modalidade, a duração da formação e o skill set a desenvolver são adaptados às necessidades do seu negócio

### ASSERTIVO

Cada grupo desenvolve um projeto final com base em dados reais do negócio para responder a um desafio-chave

Seja qual for a área ou tecnologia, **fale connosco** para que possamos ajudá-lo a estruturar o upskilling da sua equipa!



## Responder aos efeitos da pandemia com aposta na digitalização

Texto: Sílvia Mendes

**V**ivemos atualmente um momento de grandes adaptações nas mais variadas esferas do nosso quotidiano, devido à pandemia de Covid-19, e por isso tornou-se imperativo repensar também a nossa atuação enquanto empresa. Especialmente na área da formação, os efeitos da pandemia tornaram ainda mais evidente a necessidade de adaptar a nossa oferta formativa à componente digital e, inevitavelmente, aceleraram o processo de digitalização que já tínhamos em curso, para garantir que todos os nossos clientes continuassem a usufruir das nossas formações, mantendo a qualidade e o profissionalismo que nos é reconhecido no mercado. Esta adaptação em tempo recorde só foi possível devido a um importante conjunto de ferramentas, a uma estrutura empresarial bem alicerçada e ao 'know-how' e à maturidade das nossas equipas, que permitiram minimizar todas as diferenças que pudessem existir entre as modalidades presencial e 'on-line'.

Para além da formação presencial que sempre tivemos, disponibilizamos agora as nossas formações de forma totalmente digital, com cursos dinâmicos e interativos que vão além da habitual formação 'e-learning' que atua de forma estática e apenas com a exposição de conteúdos. As formações 'on-line' da SGS Portugal são agora totalmente virtuais, em tempo real, com exercícios práticos e que permitem uma interação entre o formador e os formandos. Neste momento, apenas cerca de 10% das formações realizadas pela SGS Academy Por-

tugal mantêm a componente presencial, garantido, obviamente, todas as regras de higiene e segurança impostas pela Direção Geral da Saúde. Esta percentagem revela que também os próprios clientes e as empresas se estão a adaptar a esta nova realidade e bastante recetivos à formação num formato digital, uma vez que esta vertente tem também impacto noutras questões como, por exemplo, a deslocação, quer dos formadores quer dos formandos, e permite impactar formandos e empresas em qualquer ponto geográfico.

Também ao nível da oferta formativa, contamos agora com um portefólio melhorado e completamente adaptado às atuais necessidades do mercado. Somos, atualmente, a única empresa acreditada em Portugal que disponibiliza uma certificação internacional de acordo com a norma ISO 18404:2017 com a formação «Green Belt Lean Manufacturing». Uma formação que permite identificar, por exemplo, os desperdícios ocorridos durante a produção e definir e calcular os principais indicadores de qualidade, custos e prazos nas operações. Para além disso, a nossa oferta formativa conta também com uma formação na área da Segurança e Higiene no Trabalho com o reconhecimento e a certificação internacional NEBOSH – IGC.

Paralelamente, lançámos um novo 'site' que garante aos nossos clientes uma experiência de navegação otimizada, mais intuitiva e mais rápida, com informação uniformizada e que permite a consulta e a aquisição de cursos 'on-line'. A curto prazo será também possível finalizar o processo de compra no 'site' com a possibilidade de efetuar o pagamento 'on-line', tornando o processo completamente digital e minimizando o tempo de espera dos nossos clientes no processo de aquisição de formações.

O conceito de aprendizagem mudou ao longo do tempo, e nesse sentido é vital que as empresas se mantenham atentas às necessidades, tanto internas como do próprio mercado, para disponibilizar o melhor serviço possível em qualquer circunstância ou modalidade. ®



www.sgsacademy.pt

---

Especialmente na área da formação, os efeitos da pandemia tornaram ainda mais evidente a necessidade de adaptar a oferta formativa à componente digital e, inevitavelmente, aceleraram o processo de digitalização.

▼ Sílvia Mendes é coordenadora da SGS Academy



# Aliamos Saber ao Saber Fazer

NOVO  
WEBSITE



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

**ONLINE  
PRESENCIAL  
INTRA-EMPRESA**

**AMBIENTE**

**GESTÃO DE RISCOS E  
SEGURANÇA**

**INDÚSTRIA**

**LIDERANÇA E GESTÃO**

**SISTEMAS DE GESTÃO:  
NORMAS ISO**

**SEGURANÇA ALIMENTAR**

**SEGURANÇA NO  
TRABALHO**

**SUSTENTABILIDADE**

**SGS ACADEMY** | TRANSFORMING PEOPLE  
AND BUSINESSES

FACEBOOK



LINKEDIN



**808 200 747**

PT.ACADEMY@SGS.COM  
LEARNING.SGS.COM/PT



**SGS**



Formação! Que formação?

## 7 passos para uma formação de sucesso

Texto: Daniel Lança Perdigão

**C**ada vez é mais importante dar atenção às necessidades de formação dos colaboradores e não, simplesmente, disponibilizar um catálogo de formações 'standard'.

Embora os vários tipos de formação já estejam disponíveis há muitos anos (em sala, em 'e-learning', em 'b-learning' ou híbrida, experiencial...), há que perceber qual é o modelo mais adequado em cada caso.

As empresas que prestem serviços (consultivos) de formação devem seguir sete passos para o sucesso de todos: entidade formadora, cliente e formandos. São os seguintes:

### 1. Ouvir e entender as verdadeiras necessidades e os verdadeiros desafios

Formação à medida é o que a maioria das entidades formadoras afirma entregar. Sabemos bem que nem sempre é assim, porque para uma formação ser «à medida» é preciso ouvir e entender o que o cliente realmente pretende e, para tal, este deverá ter feito o mesmo processo – e nem sempre isso acontece – e depois aconselhar.

### 2. Facilitadores que saibam ouvir e apresentar e que dominem as matérias

Os formadores têm que ser facilitadores de aprendizagens, facultando aos formandos ferramentas diversas que lhes permitam desenvolver conhecimentos nas matérias da formação, pois o tempo é sempre pouco, mas, se tivermos em consideração os objetivos de que falamos no ponto 5, é possível alcançar o sucesso.

### 3. Criar ou adaptar as formações às necessidades, ao público-alvo, ao negócio e à cultura

Não nos podemos limitar a entender as necessidades, pois essas podem ser semelhantes entre dois clientes. Assim, ao termos em consideração os participantes, a área de atividade e a cultura de cada cliente, vamos obter formações diferentes e muito mais adequadas.

### 4. Criar uma formação envolvente e interativa, usando exemplos e atividades relevantes

Nunca podemos esquecer as questões da envolvença e da interatividade. Se queremos que os participantes ganhem os conhecimentos e desenvolvam as competências alvo da formação, devem sentir-se envolvidos, e isso só será possível se preparamos



◀ Daniel Lança Perdigão é 'strategist and visual thinker' na UpSideUp

exercícios, 'role-plays' e atividades diversas que lhes permitam interagir entre si, com simulação de situações relevantes para si e para a sua atividade.

### 5. Estabelecer e acordar objetivos claros para a formação

Este é um ponto muitas vezes desprezado. A responsabilidade não pode ficar apenas na entidade formadora, devendo ser partilhada e debatida com o cliente, pois a formação será tanto mais útil quanto mais os objetivos a alcançar cruzem o que é possível com o que é desejável.

### 6. Envolver especialistas na matéria

Nem sempre é fácil, mas torna-se muito interessante, pois se além de o formador dar a sua posição sobre um tema houver um reforço feito por especialistas, a credibilidade é reforçada, assim como a aprendizagem e a vontade de ir mais além. A forma de o fazer fica ao critério e dependerá da imaginação e da capacidade de mobilização de cada um.

### 7. Criar mecanismos para avaliar ou medir a aprendizagem

Também para se conseguir avaliar ou medir com sucesso a aprendizagem, é importante definir com a entidade cliente qual é a melhor forma para cada caso.

\*\*\*

Para a formação ter sucesso é preciso um esforço e um investimento maiores, quer da parte da entidade formadora, quer do cliente.

Vai valer a pena esse esforço? Posso dizer com segurança e com base na experiência que sim. De certeza que sim! ☺



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

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



UpsideUp.pt

See. Learn. Innovate.

# Clientes felizes!



Tudo o que fazemos é visual e inovador.

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

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

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

Criamos infografias para explicar o que quiser.

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

## Inovação e Comunicação Visual

[www.upsideup.pt](http://www.upsideup.pt) | [upsideup@upsideup.pt](mailto:upsideup@upsideup.pt) | +351 213 869 043 | +351 911 009 001



[www.upsideup.store](http://www.upsideup.store)



ZONAVERDE

## Os efeitos da pandemia e os desafios da formação profissional nas empresas

Texto: Jorge Pereira

**E**sta crise sem precedentes, que espero esteja para terminar em breve, afeta negativamente empresas de todo o mundo, independentemente da sua atividade, da dimensão, da localização ou do modelo de negócio.

Diversos sectores sofreram e continuam a sofrer efeitos devastadores desta crise, como é o caso do turístico. Muitas companhias aéreas, hotéis, restaurantes, agências de viagens vão ter dificuldades em resistir e vão mesmo encerrar como resultado da pandemia.

Existem outros sectores de atividade e alguns negócios que apesar de tudo conseguem aguentar o impacto e algumas empresas que se conseguiram reinventar e adaptar a novas exigências do mercado, por exemplo empresas do sector têxtil que reconverteram a produção para o fabrico de máscaras ou de equipamento de proteção individual.

No sector das tecnologias de informação e comunicação, em particular algumas empresas relacionadas com a comunicação digital, por exemplo plataformas de comunicação 'on-line', este é um tempo de crescer, com empresas como a Zoom a terem faturações astronómicas em período de plena pandemia.

Como época de mudança que é, esta crise também é uma época de oportunidades para os empreendedores, para as empresas e para as pessoas, que rapidamente tiveram que mudar o paradigma do 'status quo', para uma forma muito diferente de funcionar, teletrabalho, formação 'on-line', formação e aulas em 'e-learning', fazer muitas coisas de maneira diferente e deixar de fazer algumas coisas que também eram importantes como por exemplo ir ao cinema, ao futebol, aos festivais e concertos de música, entre outros.

Nos últimos sete/ oito meses fizeram-se coisas impensáveis e que no início deste ano jamais pensaríamos ser possível fazer. Exploraram-se tecnologias existentes para fazer reuniões 'on-line', para dar aulas e formação à distância, para fazer concertos 'on-line' e para fazer em casa o trabalho que habitualmente se fazia nas empresas, imergiram imensas soluções digitais, o comércio 'on-line' cresceu imenso e passou a ser uma realidade para muitas pessoas e muitas empresas. Enfim, também



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

aconteceu muita coisa positiva e, segundo alguns especialistas, houve um salto tecnológico de quase uma década.

O novo normal vai passar pela consolidação do teletrabalho, a aposta nas ferramentas digitais vai continuar a ser uma realidade, a formação e o ensino à distância vão ser vistos como soluções complementares, inteligentes e racionais, enfim, vamos assistir, também, a mudanças positivas que podem levar muitas empresas e muitas pessoas a adotarem processos mais eficientes e inteligentes.

Na ZONAVERDE esta pandemia não mudou grande coisa em relação às áreas de negócio e às tecnologias/ ferramentas usadas; deixámos de fazer alguns cursos presenciais e reforçámos a aposta do 'e-learning' (que já fazíamos há mais de 15 anos), e começámos a fazer consultoria em videoconferência.

A adesão das pessoas (e das empresas) à formação à distância e à formação totalmente 'on-line' foi crescendo, mas o que mais nos surpreendeu foi o elevado grau de satisfação com os cursos 100% 'on-line' que acabámos por promover como consequência direta da pandemia.

As empresas e as pessoas descobriram ou redescobriram as inúmeras vantagens e os benefícios da formação à distância, por isso propor hoje uma solução de formação 'e-learning' ou 100% 'on-line' é muito mais fácil.

Espero que não demore muito a passar esta crise e também espero que as coisas positivas a que assistimos não sejam esquecidas, e que possamos continuar e evoluir e crescer de forma sustentável. ©



www.zonaverde.pt

## 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

CONSULTE-NOS PARA FORMAÇÃO À MEDIDA!

[ZONAVERDE.PT](http://ZONAVERDE.PT)





LeasePlan

## Veículos da empresa: 'renting' ou compra?

Texto: LeasePlan

**Q**uando uma empresa necessita de um ou mais veículos para apoiar as suas atividades, a principal pergunta a fazer é: «O que faz mais sentido: alugar ou comprar?» Esta é uma pergunta essencial para todas as empresas, uma vez que a decisão entre o 'renting' e a compra tem consequências financeiras e operacionais para todas elas, sendo o 'renting', por vezes, encarado como uma opção dispendiosa, mas as aparências iludem. Ora vejamos...

O 'renting' possibilita a utilização de veículos sem que seja necessário recorrer ao capital operacional ou a linhas de crédito, que poderão ser utilizadas de forma mais benéfica para dar continuidade ao negócio. O 'renting' oferece uma taxa mensal fixa durante todo o período do contrato, o que contribui para uma melhor previsão e um melhor planeamento do fluxo de caixa, graças à redução da incerteza e do risco. Com o 'renting' todas as complicações ficam a cargo de terceiros, para além de se beneficiar também de aconselhamento e de apoio especializados. Paralelamente, para além de conseguirem garantir melhores preços, graças às relações sólidas com os fornecedores de veículos, as empresas de 'renting' têm mais e melhor acesso às tecnologias mais recentes, permitindo aos clientes tirar partido de avanços tecnológicos, como uma melhor economia de combustível, segurança, telemática, etc.

Por outro lado, o 'renting' é uma excelente solução para as empresas numa altura tão incerta como a que vivemos atualmente devido à pandemia de Covid-19. Sem sabermos o que nos reserva o dia de amanhã, a oferta de soluções de curto/ médio prazo, e mais flexíveis, pode ser importante para as empresas e para as famílias. Opções como o 'renting' de usados ou a solução de 'renting' mais flexível, como é exemplo o FlexiPlan da LeasePlan, permitem às empresas escolher a solução de mobilidade em conformidade com a duração de que precisam. Estas são soluções ideais para projetos pontuais, deslocações temporárias de colaboradores ou reforços pontuais de equipa. Com uma oferta variada de veículos e total flexibilidade, os clientes podem devolver o automóvel, se os seus planos mudarem, sem pagar mais por isso. Esta solução, tal como qualquer contrato de



**O 'renting' possibilita a utilização de veículos sem que seja necessário recorrer ao capital operacional ou a linhas de crédito que poderão ser utilizadas de forma mais benéfica para dar continuidade ao negócio.**

'renting' da LeasePlan, inclui um conjunto de serviços que visam facilitar a experiência do cliente LeasePlan, como manutenção, seguro e assistência em viagem, gestão de sinistros e agendamento de intervenções, veículo de substituição, substituição ilimitada de pneus, entre outros.

Em conclusão, a decisão entre o 'renting' e a compra envolve mais do que apenas uma comparação entre os custos mensais da compra e a prestação do 'renting'. Cada fase do ciclo de vida do veículo envolve considerações que têm impacto no custo total de um veículo, seja próprio ou de 'renting', ao longo da respetiva vida útil. Para se ter uma visão completa, além dos custos financeiros no balanço, também se deve ter em conta o valor dos serviços de assistência e gestão prestados por uma empresa de 'renting'. Estes serviços irão reduzir o volume de trabalho interno para os gestores de frotas ou os colaboradores administrativos e, por conseguinte, permitir uma poupança adicional. ©



[www.leaseplan.com/pt-pt](http://www.leaseplan.com/pt-pt)

FlexiPlan

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



LeasePlan

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

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

What's next?

[leaseplan.com](http://leaseplan.com)



## Fórmula do Talento

## E se pudesse ter um diretor de RH em regime de ‘outsourcing’?

**Texto:** Luís Marques

**E** se o seu Departamento de Recursos Humanos (RH) fosse gerido por uma empresa externa?

Muitas das empresas com as quais nos deparamos na nossa atividade, pela sua dimensão ou mesmo por opção, não têm um departamento ou um diretor de RH nos seus quadros, embora seja inquestionável a importância e a necessidade da existência da função de RH numa empresa.

Mas não ter a dimensão ou as condições para ter um Departamento de RH autónomo e estruturado não pode impedir que uma empresa tenha a equipa certa, bem gerida, bem desenvolvida e adequadamente remunerada.

Foi com este propósito que nasceu a Fórmula do Talento e é este o posicionamento que nos distingue: ser o diretor de RH das empresas que, por dimensão ou por opção, não têm a função internamente. O ‘outsourcing’ da função/ direção de RH é uma solução integrada no domínio da gestão de pessoas, em que asseguramos os serviços de diretor de RH com o ‘know-how’ e o conhecimento exigidos, de forma flexível e adaptada às necessidades e possibilidades de cada empresa, em cada momento.

Esta solução, pouco habitual numa função que é vista como sensível e crítica, tem permitido a muitas empresas terem a função de RH desempenhada por especialistas, em vez de «remediarem» a situação entregando-a a uma pessoa ou a um departamento, sem a senioridade, a experiência e os conhecimentos necessários. Muitas vezes, estas pessoas, embora altamente competentes nas suas áreas, acumulam funções que nada têm a ver com a gestão de pessoas, fazendo com que a área de RH fique em segundo plano.

Quando a empresa considera que esta pode ser uma via para a sua gestão de pessoas, trabalhamos sempre em conjunto para encontrar uma solução que se afigure mais adequada, tendo em consideração os objetivos da organização e podendo assumir as seguintes formas:

- função ser assegurada com dedicação parcial (que pode ir de apenas dois ou três meios dias por mês a um ou dois dias por semana), garantindo o



Luís Marques é ‘partner’/ ‘managing director’ da Fórmula do Talento

- regular funcionamento do Departamento de RH;
- função ser assegurada com dedicação parcial, com o objetivo de criar o futuro Departamento de RH da empresa, recrutar um responsável quando oportuno e a função passar a ser executada internamente, recorrendo posteriormente a algum apoio pontual;

- ter essa função apenas para apoio mais estratégico e de apoio à Direção Geral ou, em alternativa, a um nível mais operacional, assegurando o regular funcionamento do Departamento de RH e das diversas funções e processos – desde o recrutamento ao processo de gestão de desempenho, desde o processo de acolhimento à realização da entrevista de saída.

Ao longo de quase uma década de existência, são já vários os exemplos de sucesso de clientes na área do ‘outsourcing’ da Direção de RH: nos sectores industrial, alimentar, têxtil, agrícola, de tecnologias de informação (TI), etc. Não existem clientes iguais e temos sempre de adaptar a nossa fórmula, mas é para nós um orgulho apoiar o desenvolvimento do talento e contribuir para o crescimento dos nossos clientes.

O ‘outsourcing’ da Direção de RH é uma solução que permite às empresas acederem às melhores práticas de gestão de pessoas, ainda que não tenham estrutura, dimensão ou condições para ter a função internamente.

Focar-se no negócio e entregar os temas relacionados com a gestão das pessoas a especialistas é a melhor opção, sobretudo nestes tempos desafiantes. Contacte-nos para saber como podemos ser o seu parceiro de negócio na gestão de RH da sua empresa. ®





## E se a sua empresa pudesse ter um Diretor de RH em regime de Outsourcing?

O outsourcing da Direção de RH é uma solução integrada no domínio da gestão de pessoas, em que asseguramos os serviços de Diretor de RH, de forma flexível e adaptada às necessidades da sua empresa

Nascemos para ser o Diretor/Direção de RH das empresas que por dimensão ou por opção não tenham essa figura internamente

Nós temos a **FÓRMULA...**  
a sua Empresa tem o **TALENTO!**



Intelcia

## 2020: um ano essencialmente de pessoas

Texto: Carla Marques

O ano de 2020 foi de desafios para a Intelcia, não só pelo impacto da pandemia mas também pela integração de equipas, num período crítico que todos nós conhecemos.

Integrámos mais de 4.000 colaboradores de diferentes organizações, projetos e regiões de Portugal, onde a nossa principal preocupação foi o seu acompanhamento, a segurança e o bem-estar.

A primeira integração, de aproximadamente 2.000 colaboradores, ocorreu no dia 16 de março. Tínhamos um plano de integração perfeitamente detalhado para cada uma das áreas, que tivemos que rapidamente adaptar à realidade da pandemia, pois nessa altura era tudo imprevisível e desconhecido. Foi uma prova de fogo para os nossos líderes. A capacidade de adaptação, de resiliência e de gestão na ambiguidade foram fatores críticos de sucesso.

O principal desafio foi, sem dúvida, integrar estes colaboradores e, num curto espaço de tempo, colocá-los em teletrabalho, sem a possibilidade de conhecer presencialmente as equipas. Isto foi, de facto, uma prova de que o ser humano tem uma grande capacidade de se adaptar às diferentes situações. Vivíamos numa realidade em que era perentório decidir com algum risco sem ter toda a informação, em que o ritmo dos acontecimentos era extremamente rápido e se vivia de forma intensa e apreensiva.

No final do ano integrámos mais cerca de 2.000 colaboradores, e nesse momento, com a experiência das adversidades da realidade que vivemos, o processo foi conduzido com maior tranquilidade. Já estávamos todos preparados para este desafio.

Com a integração de 4.000 pessoas, em apenas oito meses, a nossa preocupação durante a pandemia foi conhecer os novos colegas e integrá-los na nossa cultura. Para a Intelcia, o sucesso de uma empresa vai muito além do seu desempenho financeiro. Esta é uma convicção que está no nosso ADN: centrarmos o nosso foco no ser humano e na riqueza da sua diversidade.

Para nós é fundamental contribuir para o crescimento e a evolução de cada colaborador no seu percurso na Intelcia. É por isso que fazemos questão de garantir a cada um dos nossos colaboradores um am-



Carla Marques é 'country manager' da Intelcia em Portugal

São estes momentos desconhecidos na gestão que fortalecem as lideranças, pois também as preparam para o mundo das organizações, que cada vez mais é ambíguo e exigente.

biente de trabalho agradável, valorizando os seus talentos e as suas performances. Sendo as pessoas o nosso principal foco, desenvolvemos a nossa cultura com o objetivo de que se sintam «Proud to be In» e transfiram esta cultura nas suas interações com os nossos clientes.

O sucesso deste crescimento foi possível devido à entrega e ao compromisso dos nossos líderes, que estiveram sempre no terreno com as equipas e as operações, para garantir a continuidade das mesmas. Consideramos que são estes momentos desconhecidos na gestão que fortalecem as lideranças, pois também as preparam para o mundo das organizações, que cada vez mais é ambíguo e exigente.

O ano de 2021 não vai ser diferente. Acreditamos que as nossas pessoas vão fazer a diferença para os desafios que se avizinham, e por isso em 2021 continuaremos a ter um ano essencialmente de pessoas. ©



www.intelcia.com



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



Claire Joster

## Não validar apenas a vertente técnica...

Mas sim o 'match' cultural e de 'soft skills' entre as pessoas e as empresas



www.clairejoster.com/pt-pt

**Texto:** Bernardo Samuel

**A** Claire Joster faz parte do Eurofirms Group, a maior empresa espanhola de recursos humanos, que oferece um vasto leque de soluções na gestão de pessoas, através das suas divisões: a Claire Joster, a Eurofirms ('staffing'), a Inneria ('outsourcing'), a Talent Savior ('outplacement' e 'human capital') e a Fundação Eurofirms (focada na integração laboral de pessoas portadoras de deficiência e que muito brevemente desenvolverá algumas iniciativas em Portugal).

A equipa é um dos fatores centrais da empresa. Somos «People First» e é neste ponto que a nossa missão se baseia: melhorar a vida das pessoas criando um ambiente de trabalho no qual se possam tornar a melhor versão de si mesmas. Algo que conseguimos através da liderança por valores, um modelo de gestão baseado na transparência, na responsabilidade e no respeito por forma a criar um ambiente de confiança. Isto é algo que se sente em cada um dos nossos escritórios ou delegações.

As pessoas são o 'core' nas empresas e estas estarão melhor quando os seus colaboradores estão bem.

No Eurofirms Group conseguimos-lo, fornecendo a cada pessoa os recursos necessários para realizar o seu trabalho de forma livre e responsável, levando ao seu bem-estar, criando assim um impacto positivo no seu ambiente de trabalho.

### O que verdadeiramente nos distingue

O nosso «People First» faz com que tenhamos as equipas felizes e satisfeitas no seu dia-a-dia de trabalho, e assim obtemos a nossa melhor versão e os melhores resultados.

Acompanhamos os candidatos e as empresas de forma humilde e transparente. Cada um destes interlocutores é único e merece um acompanhamento especial e de qualidade.

Nos processos de recrutamento, no que respeita aos candidatos, não validamos apenas a vertente técnica, mas sim o 'match' cultural e de 'soft skills' entre as pessoas e as empresas. Se forem partilhados os mesmos valores e a mesma cultura, as dificuldades mais facilmente serão ultrapassadas e o potencial de cada uma das pessoas mais facilmente será desenvolvido.

### Perspetivas no mercado português

Ao mesmo tempo que queremos melhorar a vida das pessoas, queremos também criar uma empresa social e economicamente sustentável. O nosso maior objetivo não se pode traduzir em números, mas sim no bem-estar dos nossos colaboradores e de todas as pessoas contratadas através de nós, assim como no grau de satisfação dos nossos clientes. Para este fim, é fundamental fazermos o nosso trabalho com a maior responsabilidade e o maior profissionalismo.

### Num mundo em plena pandemia

Estamos confiantes e otimistas com o futuro que se avizinha, onde o final desta pandemia é já uma realidade cada vez mais próxima.

A tendência clara a nível internacional e também nacional é evoluir-se para um sistema onde o bem-estar físico e emocional de cada colaborador é cada vez mais tido em consideração e onde o papel das 'soft skills' têm um peso muito relevante. ©



► Bernardo Samuel (na foto, de pé, com a equipa), é 'business leader' da Claire Joster em Portugal (Eurofirms Group)

# Olá!

**Por que é que os anúncios nunca começam por um cumprimento, se foram escritos por uma pessoa e para que outra os leia?**

O trabalho é feito pelas pessoas. Não pelas marcas. Nem sequer pelas empresas. E se estas pessoas estão bem, comprometem-se e trabalham melhor. Esta é a base de tudo o que fazemos. Sempre. Hoje, que aqui estamos a cumprimentar-vos se calhar pela primeira vez, mas também desde que nascemos há mais de 25 anos. Foi assim que a Eurofirms se converteu na maior empresa de recursos humanos espanhola, e durante 3 anos consecutivos, em uma das empresas europeias com maior crescimento segundo o ranking da The Financial Times. E conseguimos porque somos People First, duas palavras que estão presentes na assinatura de todos os nossos documentos e que aparecem na fachada de todas as nossas delegações. E sobretudo, um modelo de gestão que demonstrámos que funciona e que contribui para o bem-estar das pessoas, não só no seu trabalho, como também fora dele, das empresas e de toda a sociedade.



**Eurofirms Group**  
**People first**

Eurofirms Group | People first:

*\*eurofirms* Claire Joster ineria



CVGuard  
Thomas Portugal

## Automatização de processos de R&S na «Era Covid-19»

Texto: Olga Cunha

**A** realidade que vivemos, de pandemia, tem levado a restrições de mobilidade, ao aumento do teletrabalho e à consequente desaceleração da economia, obrigando as empresas a repensarem estruturas, processos e funções. Nesta senda, a área de recrutamento e seleção (R&S) acabou por ser também um dos subprocessos de recursos humanos (RH) afetados pela pandemia. Mas o que mudou? Que novas práticas as equipas tiveram de adotar? Qual a tendência? O que tornou a atual situação desafiante para os profissionais de RH foi a rápida transição e o recurso ao 'on-line' e ao digital.

As equipas de RH ficam obrigadas a recorrer a ferramentas como as ATS (Aplicant Tracking System), por exemplo a CVGuard e.recruitment. Esta solução apoia todas as etapas do processo de recrutamento 'on-line', facilita a gestão de tarefas administrativas e é vantajosa na poupança de tempo em todo o recrutamento (cerca de 60%), permitindo ao recrutador que se concentre na qualidade da seleção dos candidatos. Mais do que automatizar o processo, existem muitos benefícios no recurso a estas soluções, nomeadamente: concentração da informação numa base dados única/propriedade própria; integração com os 'sites' da empresa, com ERP (Enterprise Resource Planning) e outros programas de gestão de RH, bem como com os portais/agregadores de emprego e redes sociais; a monitorização em tempo real dos estados dos processos de R&S; algoritmos poderosos e inteligência artificial na pesquisa e na adaptação de candidatos a funções com 'ranking' de candidatos ('screening tool'); sem esquecer uma modalidade fundamental: acesso a dados analíticos/ estatísticas várias (número de entrevistas realizadas; número de candidaturas 'versus' taxas de reconversão/ sucesso, etc). O recrutador pode ainda armazenar toda a informação em suporte digital (CVs), registar todas as notas da entrevista e ter acesso ao «Relatório de Entrevista» automático para enviar ao «cliente».

Um estudo realizado pela Thomas International (setembro de 2020) corrobora toda esta informação, onde numa amostra de 29 países (cerca de



Olga Cunha é 'manager' da Thomas Portugal

350 respostas) se prevê um aumento significativo de recurso às ATS: 1) mais de 50 % dos clientes ('enterprise') inquiridos já têm uma ATS; 2) cerca de 40% planeiam adquirir esta ferramenta em um a dois anos. Foi igualmente demonstrado neste estudo que 40 a 50% das empresas refere ser importante a capacidade de se integrar os 'assessments' nas ATS. Enquanto que 10 a 20% do mercado indica que ter esta dupla valência nos processos de RH é um 'must have'.

Tendo em conta o anteriormente referido, o processo de R&S também beneficiará com a automatização (ATS e 'assessment on-line'), na sua qualidade e na seleção dos mais adequados/ajustados às novas competências, com recurso ao uso de ferramentas de 'assessments' diversos, também eles passíveis de serem realizados em formato 'on-line' e em complemento à entrevista. Sem dúvida que um dos maiores desafios não é «como selecionar os candidatos», mas sim «o que se quer conhecer da pessoa» e, justamente por isso, existir um melhor entendimento da pessoa como um todo, através de 'assessments': comportamentais, aptidões cognitivas, inteligência emocional, avaliação de potencial de liderança.

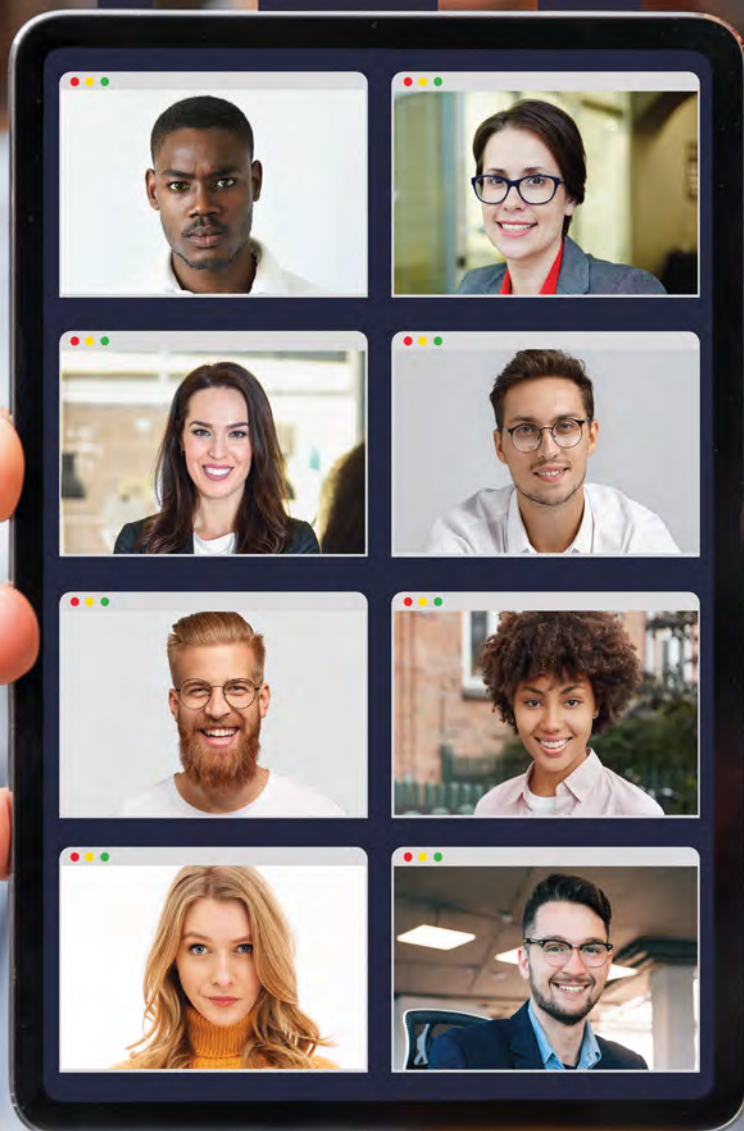
Fica o desafio de quais as iniciativas que cada empresa deverá aplicar, pois esta é a forma mais clara de mostrar que «também nas crises existem grandes oportunidades». ©



www.cvguard.pt

# E.RECRUITMENT


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





## AS VANTAGENS DA CVGUARD

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



 [www.cvguard.pt](http://www.cvguard.pt)

 [info@cvguard.pt](mailto:info@cvguard.pt)

 (+351) 912 532 600



Get The Job

# Investir em recrutamento em 2021 será decisivo para o futuro das organizações

Texto: Ricardo Prazeres

**A**s dificuldades que 2020 trouxe ao mercado colocaram todas as organizações em pé de igualdade e tornaram indispensável à sua sobrevivência a adoção de melhorias ao nível dos processos. A Gestão foi chamada a ter uma atuação ainda mais focada no presente, tendo como preocupação principal a resposta diária aos impactos das restrições colocadas em cima da mesa. Temas como a digitalização, o trabalho remoto, as 'soft skills' e a profissionalização do recrutamento nas organizações já eram abordados há diversos anos, mas foram agora colocados como prioritários para as organizações que se querem manter na linha da frente dos seus mercados como exemplos de boas e inovadoras práticas.

O último Fórum Económico Mundial aponta algumas das principais 'soft skills', sendo que ganharam ainda mais destaque as competências de resolução de problemas, pensamento crítico e criatividade. Nesta fase, curiosamente, são também aquelas que permitem uma resposta mais eficaz aos desafios colocados diariamente às pessoas e às organizações. Ter profissionais nas empresas com capacidades elevadas nestes pontos, atuando de forma transversal, poderá ser uma vantagem competitiva.

A grande questão que as organizações colocam, atualmente, é como recrutar estes talentos sem descurar a preocupação pela orientação do negócio. Ter junto de si profissionais com 'hard skills' alinhadas com as suas funções e com o seu departamento, uma cultura alinhada com a organização e com um elevado potencial nas 'soft skills', traz uma melhoria qualitativa para a performance individual e coletiva.

---

A grande maioria das empresas olha para 2021 como o ano onde poderão fazer o caminho de recuperação económica do que se perdeu em 2020, mas para isso é fundamental ter as pessoas certas na organização e não esquecer que todos os concorrentes pensam exatamente da mesma forma.



▶ Ricardo Prazeres é 'managing director' da Get The Job

Este ano será a altura de as empresas se focarem realmente no seu Porquê, sendo este o aspeto fundamental de diferenciação para o mercado competitivo com que todos teremos que lidar.

Todas as organizações que pretendem continuar a lutar pela 'pole position' nos seus mercados têm que ter a capacidade de focar as suas equipas na melhoria constante dos processos, na resposta imediata aos desafios que são colocados por clientes, fornecedores e colaboradores, sob pena de perderem o foco essencial para a sua atividade de futuro. A grande maioria das empresas olha para 2021 como o ano onde poderão fazer o caminho de recuperação económica do que se perdeu em 2020, mas para isso é fundamental ter as pessoas certas na organização e não esquecer que todos os concorrentes pensam exatamente da mesma forma.

Este é o momento ideal para estabelecer relações de parceria com todas as empresas que lhes possam trazer melhorias a todos os níveis. As empresas especialistas nas suas áreas têm uma vantagem competitiva muito grande, porque têm a sua génese alinhada com o pensamento de trabalhar, diariamente, realidades completamente distintas, tendo de ter uma capacidade de resposta alinhada com as mais diversas visões do mercado, por muito exigente que isto possa parecer. O seu negócio passa por identificar os profissionais que têm todas as competências que são necessárias para fazer sucesso nas organizações sem descurar as atualizações e o conhecimento de negócio que é necessário ter em conta.

Uma empresa que aposte menos no investimento de especialistas e coloque a pressão na equipa interna poderá correr o risco de não ganhar vantagem competitiva nem ter acesso aos melhores profissionais, ficando sem a base comparativa importante para um melhor trabalho de prospeção.

É fundamental lutar pelo seu espaço de competitividade num mercado cada vez mais exigente, inovador e sempre atento ao potencial. Ter os melhores alinhados com a sua cultura organizacional é uma preparação muito mais habilitada para fazer a diferença e ter uma confiança grande na evolução dos seus negócios. ©



<https://getthejob.pt>

# VEMOS O RECRUTAMENTO E SELECÇÃO DE UMA FORMA DIFERENTE.

O futuro do seu negócio depende da contratação das pessoas certas que o ajudarão a inovar e a crescer. Na Get The Job, tornamos o Recrutamento e Selecção simples e ajudamos a resolver os seus desafios de atracção de talento.

Aliamos as melhores práticas do Recrutamento e Selecção à nossa componente digital, permitindo assim libertar o poder da sua marca e recrutar os melhores candidatos que podem realmente fazer a diferença na sua organização.

GET <sup>THE</sup>  
JOB



## Multipessoal

## Três valores-chave para se ser consultor de recrutamento e seleção

**Texto:** Ricardo Carneiro

**U**ma das coisas que mais gosto de fazer é explicar aos mais jovens, que decidem começar uma carreira em consultoria de gestão de recursos humanos, qual é a minha perspetiva sobre a área e quais são os aspetos mais importantes para alcançar o sucesso.

Curiosamente, a cultura organizacional que integro facilita esta partilha, uma vez que pessoas, suporte e inovação, os três valores da Multipessoal, são de facto os pilares fundamentais para os profissionais que desenvolvem a sua carreira em recrutamento e seleção. Haverá outros aspetos seguramente importantes, e recentemente, numa leitura do livro «The Rich Recruiter», concordava com o autor, Andrew Leong, que salienta a importância de competências como a organização, a tenacidade, a atenção às oportunidades, a capacidade de trabalho em equipa e a orientação para objetivos. No entanto, em meu entender, estas qualidades, sendo fundamentais para se vencer a curto e médio prazo, em qualquer atividade, não garantem por si só a continuidade do sucesso nesta área.

### Pessoas, suporte e inovação

Nos recursos humanos trabalhamos em parceria com pessoas com as quais estabelecemos diferentes relações: ora são clientes, candidatos, colegas, concorrentes, chefias, subordinados... Importa que, antes de qualquer outra coisa, nos recordemos da essência destes interlocutores – são pessoas –, e este é o princípio para gerirmos relações duradouras.

É primordial que quem decide seguir a carreira de consultor de recrutamento e seleção tenha sempre isto em mente: gerirmos e temos relações com diversas pessoas e todas elas com expectativas diferentes, mas que devem ser tratadas de forma a mantermos relações ao longo da vida. Só desta forma somos merecedores da confiança que nos permite atingir o sucesso enquanto consultores.

A todos os que se juntam à equipa, tenho o hábito de explicar que devemos tratar candidatos como clientes. Sabemos que esta é uma área onde os papéis se vão invertendo, e quando efetivamente um candidato se torna cliente temos a garantia de



Ricardo Carneiro é diretor da área de recrutamento e seleção da Multipessoal

que criámos uma relação onde conseguimos ser suporte. Esta disponibilidade em assistir o outro, com humildade, independentemente da nossa posição, permite ao longo dos anos criar conexões que se perpetuam acima do detalhe de colocarmos alguém numa excelente oportunidade de carreira, ou de termos resolvido uma vaga crítica para um cliente. Como se diz no incrível filme «A Vida é Bela», «servir é a mais antiga arte do mundo», e nesta área atuamos para ser suporte, de candidatos, de empresas, de... pessoas.

Por fim, a inovação. A necessidade de atualização é transversal a muitos sectores, mas numa área de tantas relações e interações a forma como aceitamos e acedemos à tecnologia, às novas formas de trabalhar, a métodos de organização, a gerações de clientes e candidatos completamente diferentes, faz com que a inovação seja algo constante, regular e que, no fim, potencie o suporte que damos às pessoas.

Esta é uma área de trabalho exigente, mas muito bem compensada no retorno que sentimos ter em impacto na sociedade. Enquanto consultores de recrutamento e seleção, podemos auxiliar as pessoas no processo de abraçar uma nova oportunidade e de mudar de vida. ©



<https://multipessoal.pt>

**multipessoal**

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



[www.multipessoal.pt](http://www.multipessoal.pt)



## Vertente Humana

# Recrutamento e revolução tecnológica em tempos de pandemia

Texto: Hugo Valentim

«When we are no longer able to change a situation – we are challenged to change ourselves.»  
Viktor E. Frankl

**C**om o surgimento da pandemia, no início de março, deu-se uma aceleração da mudança de paradigma e da revolução tecnológica, isto é, da IV Revolução Industrial, que vinha já dos últimos anos, pela inevitabilidade e pela necessidade de garantir a segurança de colaboradores, candidatos e clientes.

O processo de recrutamento e seleção, muitas vezes já feito 'on-line', mas em que era dado sempre como preferencial o contacto presencial e humano com os candidatos, passou em poucos dias a ser feito quase integralmente de forma digital, recorrendo-se a diversas ferramentas de videochamada.

Este impulso da IV Revolução Industrial está a implicar várias mudanças a nível pessoal e da sociedade. Liberta as pessoas de atividades mais mecânicas e repetitivas para outras mais produtivas e criativas, onde as qualidades mais humanas irão ser fundamentais para o desenvolvimento profissional e pessoal.

Neste contexto, é cada vez mais importante o desenvolvimento de novas competências pelas pessoas, nomeadamente em áreas como criatividade, inteligência emocional, empatia, resolução de problemas e liderança, que lhes permita adaptar-se à nova realidade e conseguir ser os protagonistas da sua vida profissional e pessoal, garantindo o equilíbrio vida-trabalho e, por conseguinte, a felicidade.

Mais do que nunca, o processo de recrutamento e seleção deverá valorizar no ser humano, o seu potencial emocional, social e intelectual, fundamentais no contexto que vivemos, porque é através destas qualidades que os colaboradores saberão lidar com os desafios e as mudanças da revolução tecnológica e da crise pandémica.

Temos o ser humano no centro da equação, como pessoa, onde as qualidades profissionais e as qualidades humanas se complementam, proporcionando uma relação virtuosa com a realidade atual de permanente evolução tecnológica, por

um lado, e por outro com as competências necessárias para lidar com a atual crise.

Face a isto, a área de recrutamento e seleção é ainda mais estratégica e essencial para as organizações, na medida em que as pessoas se tornaram mais fundamentais para o seu desenvolvimento, sobrevivência e sucesso.

Esta área ganhou uma responsabilidade acrescida, dado que deve encontrar os melhores profissionais, com as competências técnicas, humanas e sociais necessárias, que se enquadrem não só na cultura e na estratégia da empresa ou organização, mas também que consigam singrar no contexto atual de revolução tecnológica e de crise.

É igualmente importante que o processo de recrutamento e seleção seja atualizado e adaptado à nova realidade, desenhado caso a caso, pois cada um tem particularidades, sendo necessário adotar novas técnicas e estratégias para identificar e selecionar os melhores profissionais, com as competências necessárias e com elevado potencial de crescimento e flexibilidade.

Nesta revolução tecnológica, à qual a área dos recursos humanos, e particularmente o recrutamento e seleção, não é alheia, não nos podemos esquecer da necessidade de fortalecer o contacto humano, e sempre que possível de forma presencial com os candidatos. Porque o mesmo é fundamental para assegurar a motivação e o 'engagement', reforçar o vínculo relacional e garantir também a boa integração, dado que somos acima de tudo seres sociais e a tecnologia não substitui o contacto e a presença humana.

Assim, e de acordo com a necessidade de uma crescente especialização de funções, a Vertente Humana está preparada para dar resposta aos vários processos de recrutamento e seleção, com ferramentas e tecnologia que nos permitem recrutar e avaliar os melhores candidatos, aplicando quando necessário testes psicotécnicos 'on-line' ou de forma presencial. Apresentamo-nos como um parceiro estratégico das empresas, com capacidade para resolver as necessidades de recrutamento e seleção, no atual contexto, sem nunca descuidar a vertente humana em todos os processos, tanto no contacto com os candidatos como no relacionamento com os clientes-parceiros. ©



Hugo Valentim é 'chief executive officer' (CEO) da Vertente Humana



**15** Anos  
sempre consigo

# Vertente Humana

[vertentehumana.pt](http://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.





Centralmed

## A necessária evolução e o papel da SST na vida das empresas

Texto: Filipa Santos

**A** pandemia por Covid-19 é talvez o maior desafio que as empresas e a sociedade no seu geral alguma vez enfrentaram.

Atualmente, a preocupação é crescente, com o aparecimento de uma segunda vaga, que trouxe um maior número de infetados e, por consequência, um maior número de internamentos.

Mas será que todas as organizações se encontram no mesmo nível de consciência e de responsabilidade?

Na nossa prática, enquanto atores interventivos na área de saúde e segurança no trabalho (SST), temos acompanhado diversas empresas, nos mais variados sectores de atividade, com diversas situações de trabalho que exigem intervenções específicas. Deparamo-nos com empresas com altos níveis de cultura de segurança, mas infelizmente constatamos que não são a larga maioria. A pandemia trouxe à tona diversas fragilidades nas organizações, e a (in)segurança comportamental foi uma delas.

O comportamento seguro de um trabalhador, de um grupo ou de uma organização pode ser definido por meio da capacidade de identificar e controlar os riscos da atividade no presente, para que isso resulte em redução da probabilidade de consequências indesejáveis no futuro, para si e para o outro (Bley, 2004).

A adoção de medidas imediatas no controlo da pandemia, como a elaboração de planos de contingên-

cia, a (re)avaliação de riscos, o fornecimento de informações e formações pertinentes sobre o vírus, o seu modo de propagação e medidas de prevenção a todos os membros da organização, a instituição de procedimentos de conduta social, a implementação de circuitos e fluxos específicos nos locais de trabalho, demonstraram-se extremamente eficazes e úteis em várias organizações, potenciando os seus trabalhadores a serem autênticos agentes de saúde pública. No outro extremo, verificou-se em algumas empresas um desinvestimento total nesta matéria, sem um planeamento eficaz ao nível da saúde e segurança, que se revelou absolutamente desastroso na fase de desconfinamento. Chegados a novembro, como não saber como agir perante um caso confirmado? Como não disponibilizar os equipamentos de proteção individual indispensáveis à prevenção da propagação do vírus? Como sequer é possível considerar a possibilidade de sonegar a informação de casos confirmados às equipas de SST, que tentam desempenhar, por vezes em situações adversas, o seu importante papel?

Estamos longe de ultrapassar esta pandemia, mas é mais do que certo que o mundo irá assistir a mais surtos de doenças infecciosas, com cada vez maior capacidade de transmissão. Ao dispor de planos abrangentes de preparação da resposta de emergência, os locais de trabalho podem estar mais bem preparados para conter a propagação do vírus, protegendo a saúde dos trabalhadores e, consequentemente, tendo um efeito positivo na sustentabilidade das empresas e do emprego. Mas esta não poderá ser uma tarefa isolada, nem o seu foco poderá ficar ao nível da obediência e do controlo. É fundamental ter processos de disseminação da aprendizagem estabelecidos e praticados e a aplicação das medidas preventivas e de proteção ser efetuada de forma eficaz e coerente. Potenciar a atuação preventiva dos problemas de segurança e de saúde dos trabalhadores, assumindo compromissos e acima de tudo envolvendo todos os intervenientes no processo, de gestores a trabalhadores, passando pelas equipas de SST, constituindo respostas coordenadas e de forte cooperação a todos os níveis, de forma a mitigar o impacto desta crise de saúde no mundo. ©

 [www.centralmed.pt](http://www.centralmed.pt)



© Filipa Santos é diretora de serviços clínicos da Centralmed



CENTRALMED



SAÚDE  
DO TRABALHO



SEGURANÇA  
NO TRABALHO



SEGURANÇA  
ALIMENTAR



FORMAÇÃO  
PROFISSIONAL

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

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

[www.centralmed.pt](http://www.centralmed.pt)



[/company/grupo-centralmed](https://www.linkedin.com/company/grupo-centralmed)



[/Centralmed.pt](https://www.facebook.com/Centralmed.pt)



Grupo EGOR

**'Stay close'**

Texto: Afonso Carvalho

**M**udam-se os tempos, mudam-se as vontades. Creio que o célebre soneto de Camões que exalta a mudança do ser, da confiança e da esperança descreve na perfeição a razão que me levou a optar, pela primeira vez desde que contribuo para este género de publicações, a escrever este artigo de opinião na secção de Saúde e Segurança no Trabalho.

Os tempos são verdadeiramente extraordinários e são sobretudo tempos de aprendizagem e reflexão, pelo que é importante dar tempo ao tempo, uma vez que nada é certo nos dias que correm relativamente ao futuro do trabalho. Aprender e refletir é um processo que requer maturação, distanciamento e prudência, isto para não cairmos em tentações imediatistas. Não pretendo abordar as temáticas habituais que estão na génese da Saúde e Segurança no Trabalho, mas sim a saúde mental e emocional dos trabalhadores. Estes dois eixos têm sido violentamente sacrificados nos últimos meses, fruto do contexto pandémico, o que deixará marcas profundas em todas as gerações que estão no ativo e nas gerações que a curto-prazo entrarão no mercado de trabalho.

Teoricamente, um local de trabalho saudável é aquele que continuamente procura melhorar a saúde, a segurança e o bem-estar dos seus trabalhadores, uma vez que isso terá como consequência a retenção, a motivação e a produtividade ambicionada. Hoje, mais do que nunca, sabemos que a forma como as empresas estão a gerir o bem-estar emocional dos seus trabalhadores, a atenção que estão a dar ao indivíduo e não ao coletivo será fator crítico de sucesso e de continuidade, pois

A saúde e a segurança dos trabalhadores passam e passarão cada vez mais pela humanização do local de trabalho, pelo investimento e pela prioridade que é dada a estes temas, garantindo assim que potenciais perturbações psicológicas são detetadas a tempo e caso não sejam, que pelo menos são corrigidas o mais rápido possível.



Afonso Carvalho é 'chief executive officer' (CEO) do Grupo EGOR

para memória futura ficarão certamente registadas as boas e as más práticas que os líderes empresariais difundiram durante este período.

Estamos a viver momentos exigentes, em que as lideranças têm de ser transparentes, têm de ouvir e dialogar e, não menos importante, têm de proporcionar uma sensação de calma e de estabilidade. A verdade é que as competências que se exigem hoje aos líderes não são, na sua essência, muito diferentes do padrão típico que sempre foi essencial a uma boa liderança, mas o problema é que no contexto atual não dominá-las e não as colocar em prática compromete seriamente a estabilidade emocional e psicológica dos trabalhadores, gera receios, medos e angústias, e tudo isto leva ao esgotamento.

A saúde e a segurança dos trabalhadores passam e passarão cada vez mais pela humanização do local de trabalho, pelo investimento e pela prioridade que é dada a estes temas, garantindo assim que potenciais perturbações psicológicas são detetadas a tempo, e caso não sejam, que pelo menos são corrigidas o mais rápido possível. Este tipo de doenças, de alterações comportamentais e de atitudes são demasiado silenciosas, portanto todo o cuidado e toda a atenção nunca são demais.

Locais de trabalho saudáveis e seguros passarão cada vez mais pela promoção e pelo investimento em vigilância precoce, em recursos capazes, devidamente formados e dedicados à natureza destes problemas. Se no topo da pirâmide as empresas ambicionam altos níveis de competitividade, produtividade, motivação, compromisso e propósito, tal nunca acontecerá sem a base da pirâmide. Base essa que é invariavelmente edificada na saúde psicológica, emocional e no bem-estar de cada indivíduo, de cada trabalhador. Cuidar e investir na base é maximizar o retorno no topo da pirâmide. Tenho consciência de que por estes dias o cumprimento da regra de afastamento social é crucial, mas dado o que escrevi atrevo-me a dizer 'stay safe, stay close'. ©



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

IDC  
AWARD  
2012

WORLD'S  
COOLEST  
OFFICES  
2012

CALL CENTER  
TROPHY  
2012 -2014  
2015

HEROI PME  
SIC NOTÍCIAS  
YUNIT  
2017

BEST  
COWORKING  
SPACE  
2018

AVILA SPACES®

work. relax. enjoy.

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

t. +351 213 303 720  
[www.avilaspaces.com](http://www.avilaspaces.com)  
[info@avilaspaces.com](mailto:info@avilaspaces.com)





everis

## A energia transformadora que se sobrepõe às circunstâncias

**Texto:** Andreia Bandarra Henriques

**T**udo o que parecia inconcebível aconteceu e sem chegada anunciada. Nenhuma previsão conseguiria adivinhar os acontecimentos de 2020. O mundo mudou, as rotinas, os negócios, enfim, todos os dias há uma novidade e a mudança tornou-se uma constante ainda mais evidente. Apesar das perdas causadas pela pandemia, conseguimos perceber que paira no ar uma energia de transformação e reinvenção verdadeiramente inspiradora.

Numa questão de dias, a maioria das pessoas descobriu o teletrabalho, constatou que o 'homebanking' existe, funciona e é precioso; que os 'contact centers' e os assistentes virtuais resolvem problemas reais e que o comércio 'on-line' está mesmo à mão... Alguém imaginou ter os filhos como colegas de escritório e perceber que fazem aulas nas mesmas plataformas que usamos para fazer videoconferências com os clientes? Fizemos tanto em tão pouco tempo... Somos definitivamente parte da história que um dia será contada sobre o salto tecnológico provocado pela Covid-19.

Meses após o primeiro impacto, já podemos afirmar que a generalidade das pessoas se adaptou ao teletrabalho de forma inequívoca. É certo que todos sentimos falta da proximidade do escritório, dos momentos de convívio habituais, da conversa de café, mas temos de reconhecer que esta nova realidade também nos deu muita coisa: acima de tudo, tempo, que antes era desperdiçado em viagens e que agora pode ser atribuído à família, ao bem-estar ou à formação.

Por outro lado, os últimos meses já permitem às organizações perceber o que pode vir a seguir, o que os colaboradores precisam e anseiam nestes novos tempos e onde devem investir os seus esforços. As-



Andreia Bandarra Henriques é 'manager' na área de Digital Strategy & Technology da everis Portugal

sim, é de antever:

**(1)** Que os escritórios sejam reinventados e passem a ser geridos por soluções de 'space management', que permitem reservar espaços e analisar fluxos de utilizadores. Virtudes importantes em contexto de pandemia para efeitos de controlo de distâncias e higienização.

**(2)** A introdução de tecnologias com inteligência artificial para medir distanciamentos e 'heatmaps' de pessoas, que são igualmente relevantes no atual contexto, mas que podem também ajudar as organizações a adequar a sua oferta e as suas condições.

**(3)** Que sejam acrescentadas funcionalidades tecnológicas, de biometria, por exemplo, que tornem os escritórios mais inteligentes e seguros.

**(4)** A transição definitiva dos dados das organizações para a 'cloud'.

**(5)** Um crescimento da utilização de aplicações de trabalho colaborativo.

**(6)** O surgimento de soluções de Realidade Aumentada e Virtual para colocar no ambiente virtual as formações que antes se faziam presencialmente. Uma tecnologia que já é aplicada a eventos e até em atividades relacionadas com manutenção e inspeção de equipamentos. Algo que protege as pessoas e oferece ganhos do ponto de vista de rentabilidade e de impacto ambiental.

Termino, para sublinhar a ideia de que devemos encarar a dificuldade destes tempos focando-nos no que de realmente positivo podemos retirar deles, nomeadamente o ambiente de evolução que estamos a experimentar, a energia de transformação que nos envolve e a tecnologia de vanguarda que nos inspira e faz sonhar. ☺

Devemos encarar a dificuldade destes tempos focando-nos no que de realmente positivo podemos retirar deles, nomeadamente o ambiente de evolução que estamos a experimentar, a energia de transformação que nos envolve e a tecnologia de vanguarda que nos inspira e faz sonhar.



[www.everis.com/portugal](http://www.everis.com/portugal)



everis

an NTT DATA Company

# Technology for things that really matter |

[everis.com](https://www.everis.com)

Consulting, Transformation, Technology and Operations



Factorial HR

## Digitalizar é preciso

A experiência da 'startup' que cresceu no meio da crise



Jordi Romero é fundador e 'chief executive officer' (CEO) da Factorial HR

Texto: Jordi Romero

**F**ala-se muito dos desafios trazidos pela crise do Covid-19 para as empresas nos últimos meses. No entanto, é preciso aproveitar o momento para analisar as oportunidades que surgem em tempo de dificuldades. Ao analisarmos este cenário percebemos internamente um 'case' de sucesso e superação de uma 'startup' no meio de uma crise global. A Factorial, ao mesmo tempo que se tornou uma solução para muitas empresas, percebeu a necessidade de aumentar a sua equipa com o desafio de realizar tudo à distância.

Com mais de 70 novos colaboradores, juntando-se aos 39 que tínhamos no ano passado, a empresa cresceu durante a pandemia, indo contra aquilo que se estava a passar com a maioria das empresas em todo o mundo. Estes últimos meses fizeram-nos analisar como as necessidades do mercado contribuíram para o cenário e como a empresa percebeu que também precisava adaptar os processos internos.

As novas contratações foram necessárias para atender à crescente demanda de empresas que, no contexto atual, precisavam digitalizar e otimizar a gestão de recursos humanos. Desde 'startups' até empresas de médio e grande porte, aparecemos não só como uma solução para o mercado mas também como uma oportunidade. Se por um lado equipas inteiras tiveram que adaptar-se ao teletrabalho de um dia para o outro – e encontraram na Factorial parte das soluções para essa transição –, por outro esta necessidade de adaptação só foi antecipada. Há muito que o teletrabalho já era discutido, mas adiado constantemente. A possibilidade de flexibilizar o trabalho transformou-se numa necessidade urgente e indiscutível.

Acompanhamos então o aumento da demanda por recursos que digitalizam tarefas diárias dos gestores e colaboradores e que tornam o teletrabalho possível. Esta transformação trouxe também novas demandas internas para a Factorial. Chegamos assim ao nosso grande desafio: crescer, inovar e alterar os nossos próprios processos internos.

O processo de contratação de novos colaboradores aumentou e teve que ser ajustado à nova

realidade. Foi assim que começámos a realizar todo o nosso processo de recrutamento de forma remota. Com a nossa plataforma de recrutamento e seleção, recrutámos mais profissionais de 'talent acquisition' e ajustámos a maneira como realizamos as entrevistas. Passámos a usar integralmente plataformas como Zoom e Google Meets para as entrevistas e implementámos mais testes de conhecimento prático. Além disso, algumas posições passaram a ser 100% remotas, como as de programação e 'design' de produto. Por isso, hoje contamos com uma equipa de programadores de diferentes nacionalidades. Do Canadá ao Irão, passando por Portugal e Espanha.

Para além disso, a receção e a integração dos novos colaboradores selecionados também é de extrema importância para o desempenho e a satisfação dos funcionários e pode ser crucial na produtividade dos próximos meses. Sendo assim, buscamos integrar os novos colaboradores através de um processo de 'onboarding' 100% digital e interativo. Para isto, criámos diferentes iniciativas, como o programa de «Buddies», em que colegas de outras equipas ajudam os novos funcionários na integração na empresa. Além de cafés virtuais com o CEO e dinâmicas de equipa através dos grupos de Slack.

Como resultado, percebemos a aceleração do processo de integração de novos colaboradores e a diminuição do tempo necessário para que se tornassem produtivos. O Departamento de Recursos Humanos também beneficiou, visto que teve mais tempo para se focar noutros projetos.

Um processo digital bem estruturado pode mudar a realidade da empresa, ajudar a reter talentos e reduzir a rotatividade. Para além disso, leva à redução de custos com cada etapa do recrutamento e simplifica o trabalho dos Recursos Humanos.

Contar com recursos que trazem soluções para a gestão de pessoas e que simplificam tarefas diárias de gestores e colaboradores não é mais uma possibilidade, é agora uma necessidade.

O momento atual mostra-nos todos aqueles problemas a que não dávamos tanta atenção antes. A crise é real e está aqui. Resta saber se vamos saber aproveitá-la ou não. 📌



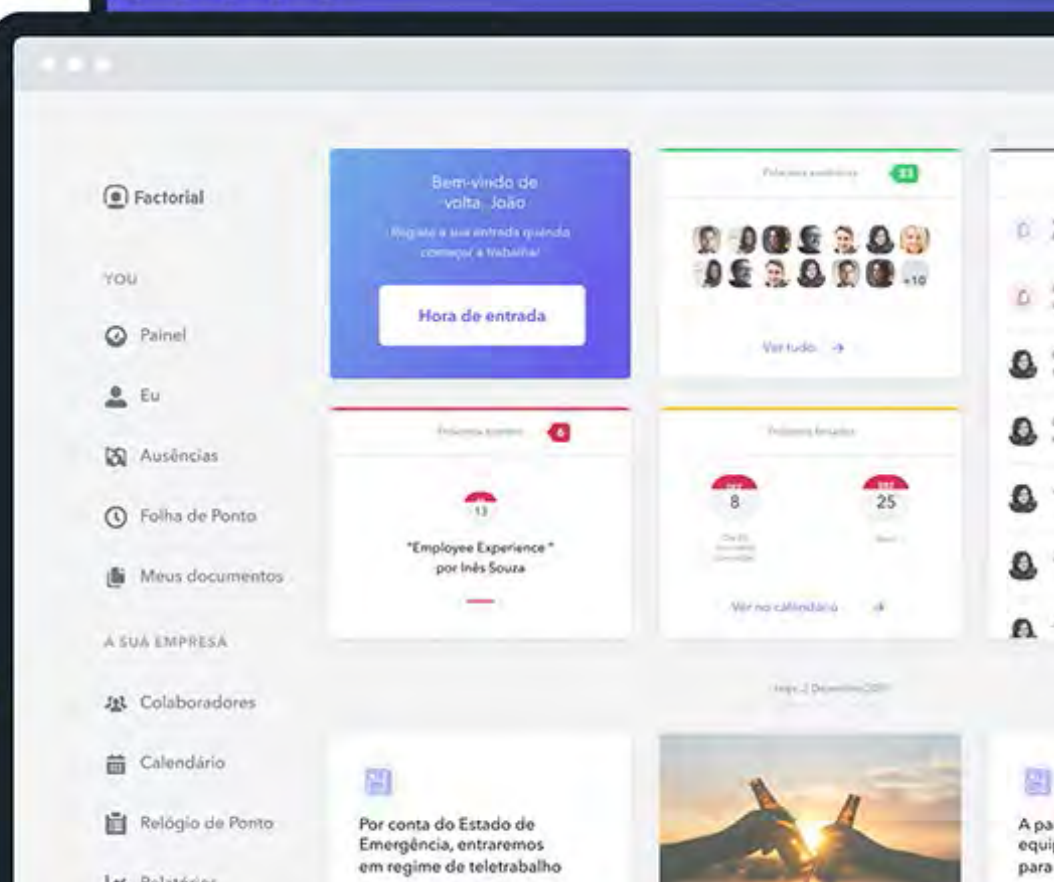
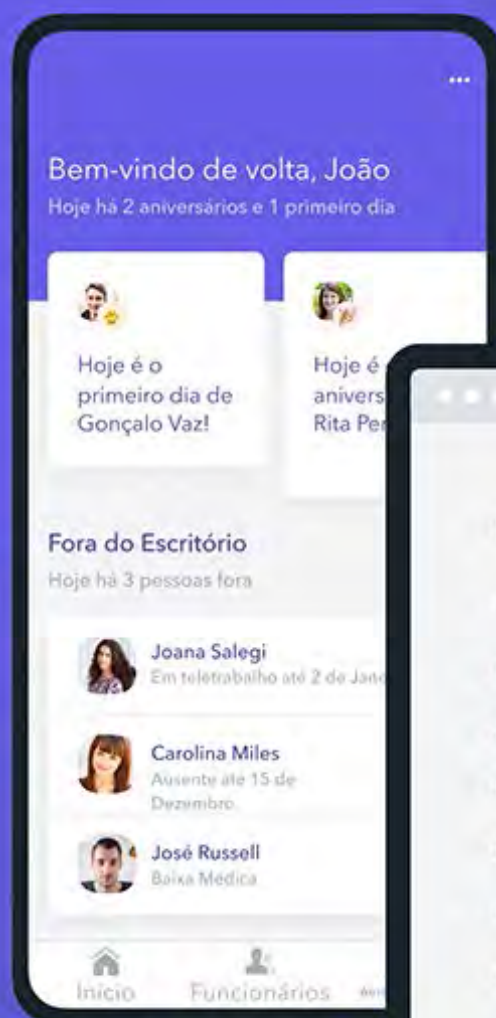
<https://factorialhr.pt>

# Simplifique o trabalho remoto na sua empresa com um software completo de RH

✓ Relógio de Ponto  
✓ Ausências e Férias

✓ Documentos  
✓ Relatórios

Registe-se grátis





Grupo SOFT

## ‘e-Learning’ nas empresas

Texto: Jorge Pereira

**C**om a crescente competitividade, as empresas investem cada vez mais no desenvolvimento profissional dos seus colaboradores, potenciando o capital intelectual e permitindo que estes estejam atualizados relativamente às últimas tendências do mercado. O ‘e-learning’ é um processo que utiliza o potencial das tecnologias de informação e comunicação no desenvolvimento da aprendizagem e da formação, permitindo às organizações a renovação sistemática das suas estratégias e dos seus processos, sendo cada vez mais utilizado em alternativa à formação presencial e dando resposta à crescente procura de planos de formação contínua por parte das novas gerações de colaboradores.

Os seus benefícios e o seu potencial para o desenvolvimento de competências dos colaboradores são cada vez mais reconhecidos pelas empresas que ti-



www.gruposoft.com

Se a transformação digital foi importante para que algumas empresas reconhecessem as vantagens do ‘e-learning’, o teletrabalho que a Covid-19 impôs a muitas empresas foi o empurrão decisivo para a dinamização das mudanças, adotando-se novas ferramentas.



📍 Jorge Pereira é diretor de sistemas no Grupo SOFT

veram processos de transformação digital, começando cada vez mais a fazer parte das práticas de formação nas organizações.

O colaborador define o seu ritmo de aprendizagem fazendo a gestão das ferramentas disponibilizadas, o que vai permitir mais autonomia e flexibilidade na sua aprendizagem e capacidade de interação com os conteúdos, acabando por ser o impulsionador do seu próprio desenvolvimento, aumentando a autoconfiança e a responsabilidade. Este modelo permite a acessibilidade aos conteúdos 24 horas por dia, permitindo ao aluno organizar a sua formação, sendo este que decide o método, o tema, onde e quando efetua a sua formação. Não há limitação de formadores ou de um espaço físico, o que vai permitir que a empresa associe mais colaboradores em cada projeto formativo. Vai existir uma redução de custos (dispensa dos colaboradores em horário laboral, deslocações, etc) e torna o processo de avaliação e acompanhamento da evolução do formando mais fácil e dinâmico. Outra vantagem é a rápida atualização de conteúdos pedagógicos por parte dos formadores. A modalidade de aprendizagem híbrida (‘blended learning’) pode tornar o programa de formação mais eficaz, porque combina várias metodologias, práticas pedagógicas do ensino presencial e do ensino à distância.

As desvantagens do ‘e-learning’ têm sido atenuadas ao longo do tempo com as novas ferramentas que vão surgindo com os avanços tecnológicos. Algumas das desvantagens são: maior exigência do ponto de vista da capacidade de organização e auto-motivação por parte do formando; exige alguns conhecimentos tecnológicos; a ausência de relação com o formador/formandos, que poderá ser ultrapassada com as ferramentas que a tecnologia nos disponibiliza: fóruns, ‘chats’, videoconferências, etc. Para o formador e para as empresas, é essencial que o dinamismo e a interação da formação se mantenha, para permitir a motivação e a participação dos formandos.

Se a transformação digital foi importante para que algumas empresas reconhecessem as vantagens do ‘e-learning’, o teletrabalho que a Covid-19 impôs a muitas empresas foi o empurrão decisivo para a dinamização das mudanças, adotando-se novas ferramentas. Esta nova realidade irá comprovar que o ‘e-learning’ é uma excelente alternativa para as organizações. 📍

# Software Aplicacional

- Licenciamento
- Implementação
- Formação
- Serviços de Outsourcing

## GESVENGRH

### Gestor de Recursos Humanos





Meta4

## De volta aos negócios?

Simplificar os processos de RH com a ajuda da tecnologia

**Texto:** Jordi Aspa

A pandemia de Covid-19 deixou clara a importância da digitalização dos processos de recursos humanos (RH) em tempos de crise. A automação e a fluidez na gestão destes processos, bem como o cumprimento de regulamentos, configuram-se como dois aspetos fundamentais nos quais o digital e as soluções tecnológicas para a gestão de RH têm demonstrado a sua utilidade no que se refere a proporcionar a confiança e a agilidade necessárias para auxiliar as empresas nesta fase de recuperação.

Neste contexto, os departamentos de RH têm sido capazes de se adaptar e responder aos desafios. Esta capacidade de reação foi possível graças aos primeiros passos que deram no que diz respeito à digitalização: de acordo com a pesquisa «MARKESS by exægis», 82% dos gestores de RH inquiridos já possuem ferramentas tecnológicas para automatizar processos, especialmente nas áreas de gestão de salários, administração de pessoal e gestão de tempo. 70% apostam na automação de processos e 66% na melhoria do desempenho da função de RH. Em tempos de crise, a automatização de processos tem permitido aos departamentos de RH suportar a sobrecarga de tarefas, adaptando-se às novas formas de trabalho que vão surgindo. Por exemplo, a digitalização permitiu limitar o impacto e reduzir o tempo que antes era dedicado à retificação dos salários, ao mesmo tempo que permitiu fazer face a outras situações imprevistas, imediatas e de longo alcance.

Além disso, este período foi marcado pela necessidade de tomar decisões improvisadas e adaptadas ao contexto, deixando clara a necessidade de

Em tempos de crise, a automatização de processos tem permitido aos departamentos de RH suportar a sobrecarga de tarefas, adaptando-se às novas formas de trabalho que vão surgindo.



📌 Jordi Aspa é diretor geral da unidade de negócio HCM Ibéria da Meta4 (A Cegid Company)

haver «organizações totalmente digitalizadas». Os inúmeros projetos de digitalização na área de RH devem ser priorizados de acordo com os desafios e as necessidades de cada empresa, destacando-se: a revisão do processo seletivo com ferramentas já prontas para uso: vídeo, teste 'on-line', etc; a gestão das incorporações, extraíndo as «lições aprendidas» das experiências de confinamento; a digitalização dos procedimentos administrativos, como a assinatura eletrónica do saldo de todas as contas, o certificado de devolução do equipamento, etc.

Quando em determinadas situações, como a que vivemos atualmente, há um aumento das disposições regulamentares, demora algum tempo assimilar e gerir todas as novas informações. Isto causa atrasos na tomada de decisões e até pode promover interpretações erradas. A utilização de uma solução tecnológica permite focar diretamente as medidas que impactam o negócio e modificar todos os parâmetros em tempo real. Desta forma, o risco de esquecer questões críticas ou cometer possíveis erros é minimizado, enquanto paralelamente se economiza tempo.

O coronavírus tem demonstrado a capacidade dos RH de atuarem com flexibilidade e agilidade para atender aos novos desafios que surgiram e, assim, garantir a continuidade dos nossos negócios. O teletrabalho é um exemplo claro. Assim, de acordo com o referido inquérito «MARKESS by exægis», 46% das equipas de RH «descobriram» que as soluções digitais disponibilizadas aos colaboradores nem sempre eram adequadas ao teletrabalho. Se o teletrabalho passou a ocupar um lugar preponderante na organização das empresas, é importante que cada colaborador tenha o equipamento adequado, com ferramentas conectadas e colaborativas. Mas, acima de tudo, devemos garantir um ambiente seguro para os colaboradores. 📌



www.meta4.pt



PROFESIONAIS 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.

**meta<sup>4</sup>**  
A Cegid Company



SISQUAL WFM

## Desafios na gestão de horários para garantir a segurança no ambiente de trabalho



www.sisqualwfm.com

Texto: Carla Gomes

**D**esde março que vivemos um grande desafio nas nossas vidas, tanto profissional como pessoal. Os profissionais de recursos humanos e chefes de equipa sofrem todos os dias com a gestão da força de trabalho, e cada vez mais esta gestão é dificultada com a imposição de novas regras e a preocupação com a continuidade e a segurança dos seus colaboradores.

Com o início do plano de contingência em setembro, e mais recentemente a elevação a estado de emergência, o Governo ressaltou a importância de gerir equipas de forma responsável com a implementação de medidas preventivas. Os profissionais de recursos humanos de todo o país e chefes de equipas em empresas com mais de 50 colaboradores têm tentado cumprir as exigências impostas pelo Estado, mas deparam-se com falta de ferramentas que os auxiliem, maioritariamente por desconhecimento, e como tal muitas delas ainda fazem o planeamento de horários através de ferramentas básicas como o Excel.

Por desconhecimento da existência de ferramentas de gestão de horários, o Excel ainda faz parte da rotina de muitos chefes de equipa de recursos humanos em Portugal.



Carla Gomes é 'head of sales and customer success' da SISQUAL WFM

Atualmente são milhares as empresas portuguesas, de diversos sectores, que terão de aprender a controlar horários rotativos, regime de teletrabalho, gestão da capacidade em locais físicos de trabalho, horários desfasados, equipas em espelho, etc. Para os sectores que já trabalhavam com este tipo de desafios, procurar o auxílio de uma ferramenta já era de esperar. O que vemos agora é a movimentação do mercado na procura de uma ferramenta para fazer a gestão da força de trabalho de forma eficiente e rápida.

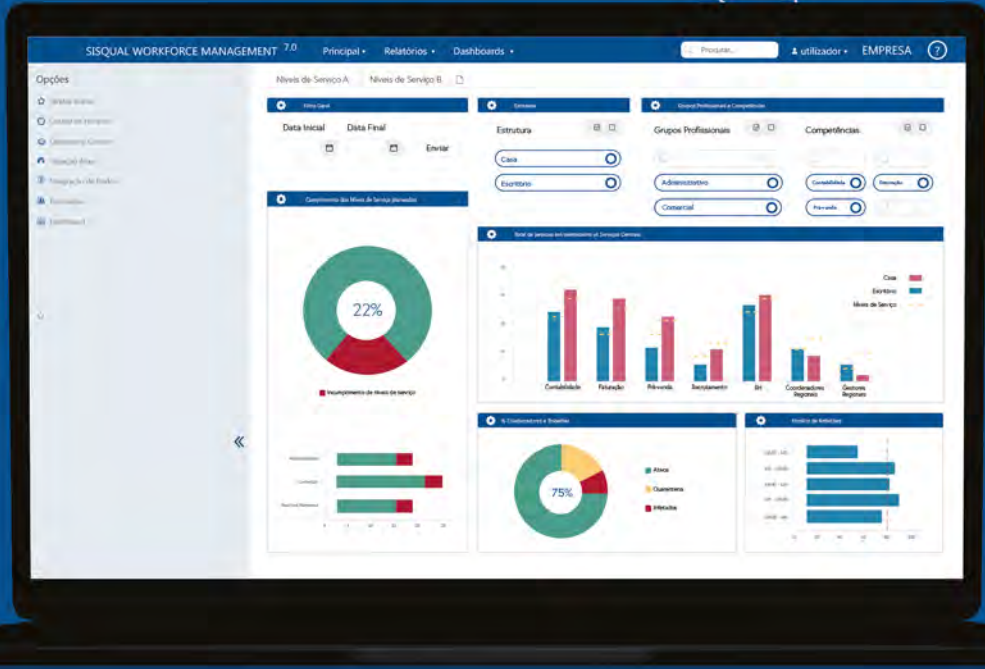
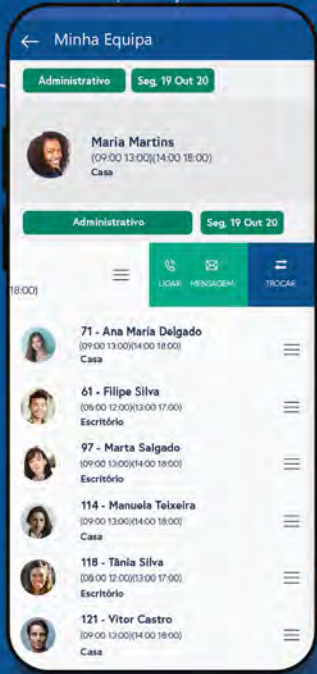
Mesmo no meio da pandemia, não podemos perder de vista o objetivo crucial no planeamento de horários, que é não perder a produtividade, e para garantir isso é preciso ter visibilidade e controlo. Saber que o que foi planeado está de facto a ser executado é a principal forma de gerir os horários e de garantir os níveis de serviço críticos, assegurando a presença de colaboradores com as competências necessárias mas garantindo a sua segurança.

É por este motivo que uma ferramenta de Workforce Management (WFM) é essencial para que uma empresa consiga cumprir todas essas exigências geridas numa só ferramenta. Para que, não só consiga gerir os recursos humanos com eficiência, mas também ter visibilidade das fragilidades do momento, seja número de infetados, colaboradores de quarentena ou colaboradores ativos, quem está em teletrabalho, índice do cumprimento dos níveis de serviço, etc, de forma a agilizar a tomada de decisões.

A transformação digital é um assunto que tem estado cada vez mais em alta e o Departamento de Recursos Humanos não deve ser diferente: a gestão de horários pode ser feita de forma ágil, com processos automatizados, hierárquicos, organizados e garantindo o cumprimento da legislação laboral vigente. Em todos os sectores, o uso da tecnologia tem sido o maior aliado no desenvolvimento empresarial em todo o mundo. A Gartner, no seu relatório anual sobre WFM, onde analisa empresas fornecedoras mundiais (entre as quais se encontra a SISQUAL), diz que, até 2025, 75% das grandes empresas com trabalhadores remunerados por hora terão investido numa solução WFM. E é por isso que temos muito orgulho em representar Portugal nesta corrida tecnológica. ®

COVID-19

# SEGURANÇA E PRODUTIVIDADE EM TEMPO DE PANDEMIA



O SISQUAL® WFM é uma solução de software inteligente que proporciona aos diferentes setores de todo o mundo a capacidade de prever, planear e gerir os horários dos seus colaboradores de forma mais produtiva e eficiente. A SISQUAL é uma multinacional portuguesa há 27 anos no mercado com clientes como os principais hospitais públicos e privados de Portugal e ainda a Sonae, Mercadona, Aviludo, Dia, Loja do Gato Preto, Leroy Merlin, Fnac, Vodafone, Altice, entre outros.



[www.sisqualwfm.com](http://www.sisqualwfm.com)





Talentia Software

## Como atuar na gestão de RH perante novas vagas de Covid-19

Texto: Miguel Vergamota

**D**urante o primeiro impacto de Covid-19, que foi severo para a realidade de muitas empresas, acabou por se conseguir evitar danos maiores. Mas o risco está longe de ter passado: como vemos pelo momento atual, a principal ameaça são os constantes surtos que não nos permitem estar seguros de que o pior tenha passado. A gestão de recursos humanos (RH) deve preparar-se para estes cenários e ter em conta a aprendizagem destes últimos meses.

De que forma devem atuar as pessoas nos cargos de maior responsabilidade, como o diretor ou responsável de RH? É possível minimizar o risco e garantir a continuidade dos fluxos de trabalho? As respostas a dar são duas: a previsão e a assistência organizativa através de um 'software' de gestão adequado (ver [www.talentia-software.pt/software-recursos-humanos](http://www.talentia-software.pt/software-recursos-humanos)).

### Um plano de contingência para reforçar a gestão de RH

A melhor forma de prevenir problemas é anteciparmo-nos a eles: sempre foi assim na esfera da gestão de pessoas. No entanto, neste 'next normal' (ver: [www.talentia-software.pt/building-the-next-normal](http://www.talentia-software.pt/building-the-next-normal)), tal previsão é mais importante do que nunca. Um plano que contemple diferentes cenários e ações concretas manterá o Departamento de RH em alerta constante.

Isto implica, por um lado, identificar os problemas que podem surgir, e por outro decidir com antecedência como atuar perante eles. Estudar a dimensão da equipa ante possíveis surtos, a capacidade da empresa para dotar a estrutura de mais colaboradores ou as suas políticas de rotatividade de turnos são alguns exemplos essenciais. Possuir uma visão de conjunto sobre a situação facilita o controlo dos pontos do organigrama que podem estar sob maior tensão perante um surto.

Este plano de contingência (ver [www.talentia-software.pt/riscos-em-talento](http://www.talentia-software.pt/riscos-em-talento)) tem que estar perfeitamente documentado, bem como os possíveis planos secundários ou dele derivados. E, obviamente, todas as equipas devem receber a informação necessária para o poderem conhecer, entender, interiorizar e colocar em prática.



● Miguel Vergamota é 'country manager' para Portugal da Talentia Software

É tarefa da equipa de gestão de RH formar os restantes colegas em assuntos de segurança sanitária e prevenção da Covid-19 no posto de trabalho, como medida complementar (mas essencial) ao plano de contingência. Também o é garantir que as instalações dispõem de material de proteção e cumprem todas as normas de segurança estabelecidas.

### A gestão de RH no pós-Covid-19 requer apoio

Para além de todas as tarefas próprias do dia-a-dia do Departamento de RH, não se pode descuidar a capacidade de reagir perante um possível surto. Para isso, contar com um 'software' de gestão de RH pode ser vital. No cenário que vivemos, em que se obriga novamente ao teletrabalho sempre que possível, é crucial poder contar com uma ferramenta que permita planificar e facilitar o trabalho remoto, analisar os processos e atribuir tarefas numa perspetiva 100% digitalizada – esta é a prioridade do momento.

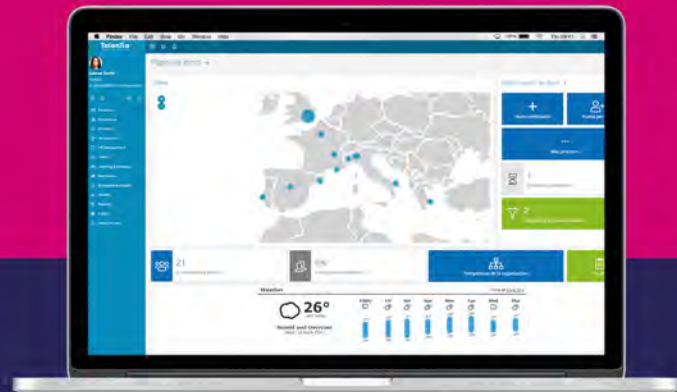
É também primordial que se facilite ao responsável de gestão de RH contar com toda a informação necessária e em tempo real, para poder estabelecer um fluxo de trabalho misto, para que o (novo) regresso aos escritórios se faça de forma fluida assim que seja possível. Saber que membros das equipas são mais adequados a cada uma das modalidades (trabalho presencial ou remoto) pode ser importante, por isso uma análise dos perfis é muito necessária. Dessa forma, poder-se-á também concluir se há equipas disponíveis para todas as necessidades e que responsabilidades concretas devem ocupar.

Finalmente, e em paralelo a tudo o já mencionado, há que recordar a posição de liderança do diretor de RH. Esta liderança implica transmitir tranquilidade, serenidade e confiança a toda a equipa, em todos os momentos e sobretudo nos mais difíceis. Para tal é aconselhável manter um fluxo de comunicação elevado com todos e uma total transparência sobre o plano de contingência, as medidas que se adotariam em caso de necessidade e a preparação da empresa perante um possível surto. E se as equipas se mantiverem unidas e com um mesmo foco, decerto sobreviverão e sairão desta crise ainda mais fortes. ☺



[www.talentia-software.pt](http://www.talentia-software.pt)

# HR solution



#ComplexityMadeEasier

A complexidade é simplificada  
graças ao nosso software de RH  
«best-in-class»

[www.talentia-software.pt](http://www.talentia-software.pt)

**Talentia**  
FINANCE & HR SOLUTIONS



Albenture

## Uma maior consciencialização para o bem-estar das pessoas

**Texto:** Filomena Chainho

**E**ste ano, face à pandemia e aos desafios que os Recursos Humanos enfrentam, temos sido um parceiro imprescindível na gestão emocional dos colaboradores.

A maioria dos clientes reforçou muito a componente do apoio emocional, para ajudar os colaboradores na gestão emocional e familiar.

Tivemos alguns novos clientes que nos contrataram apenas para disponibilizar um programa emocional aos colaboradores, no entanto a maioria continua com o pacote mais alargado, onde integramos todos os nossos serviços.

Quando fomos para casa na primeira vaga, muito do nosso trabalho foi dar um suporte em grupo, através do qual dotámos os colaboradores de estratégias e ferramentas para gerirem o seu dia-a-dia em confinamento e sempre numa perspetiva biopsicossocial.

### Novas prioridades

A pandemia veio alterar prioridades na gestão das pessoas. O aumento substancial do consumo de ansiolíticos mostra o estado emocional que as pessoas estão a vivenciar. E está demonstrado que o estado emocional interfere nos resultados da organização.


Vivemos uma situação contranatura em termos de natureza humana, com as repercussões que já se estão a sentir e que se sentirão ainda mais num futuro próximo. Como preparar as crianças para o distanciamento social? Como minimizar os efeitos nefastos do isolamento nos idosos? Como acompanhar um colaborador que está a passar por um divórcio? Como lidar com o luto de um familiar em consequência de Covid? Como acompanhar um colaborador oncológico ou com uma doença crónica?

São preocupações presentes na vida dos colaboradores. Um colaborador saber que existe uma assistente social que está em permanente contato com os pais, que estão isolados, é uma forma eficaz de ajudar a diminuir a preocupação do colaborador e assim poder concentrar-se no trabalho. Ter um grupo em que pode participar e aprender estratégias para lidar com a ansiedade, partilhando experiências, é outro exemplo. Com estes apoios, as empresas conseguem aumentar o 'engagement' dos colaboradores, reforçar a sua imagem de um modo muito positivo e aumentar a produtividade.

### Um programa de suporte emocional


Para esta situação do Covid-19, desenvolvemos um programa muito específico para o suporte emocional dos colaboradores, mas que é sempre adaptado às necessidades dos nossos clientes. Tanto podemos ter uma empresa que disponibiliza aulas 'on-line' de 'ioga', 'mindfulness', nutrição ou dança para os colaboradores, por exemplo, aliado ao nosso programa de bem-estar, como apenas o programa de bem-estar. Depende muito dos objetivos estratégicos da organização e das necessidades dos colaboradores, atendendo também às necessidades geracionais das equipas.

No fundo, falamos de todas as questões que envolvam o bem-estar dos colaboradores e dos seus familiares. Além de outras questões, cada vez mais em destaque, como a orientação a nível financeiro, legal, de tratamento de documentos pessoais dos colaboradores, etc.

Assinalo ainda que nos últimos anos temos sido contactados por várias empresas que na sua estratégia têm como prioritário o bem-estar dos colaboradores. Com a pandemia, notamos uma maior consciencialização e uma preocupação crescente em implementar planos que aumentem o bem-estar das pessoas. Por este motivo, acreditamos que após a pandemia as empresas não deixarão de estar atentas a este tema. 



<http://albenture.pt/servicos.htm>

 Filomena Chainho é 'country manager' da Albenture em Portugal



© DeF



# albenture

O QUE PODEMOS FAZER POR SI?  
**PROGRAMA DE BEM-ESTAR VIRTUAL**

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

**MINDFULNESS | YOGA | PSICOLOGIA | NUTRIÇÃO | MÉDICO  
ACONSELHAMENTO LEGAL  
EDUCAÇÃO FINANCEIRA | ASSESSORIA FAMILIAR E PESSOAL**



## Medir o pulso do bem-estar dos colaboradores e da sua organização

Texto: Manuel Sommer



www.pulso-europe.pt

**A** PULSO Europe Portugal reforçou a sua vocação de estar na vanguarda da inovação não só de prestação de serviços na área do bem-estar organizacional e de ferramentas que visam facilitar a vida às empresas, aos seus colaboradores e às chefias, mas igualmente na vanguarda da inovação tecnológica com o desenvolvimento da WOD – «Well-being and Organisational Dynamics tool», já operacional em Portugal, e do novo «Barómetro PULSO».

Com o aumento das responsabilidades das empresas na contribuição para o bem-estar em ambiente socioprofissional, é cada vez mais importante que o mercado tenha ferramentas práticas e otimizadas.

A WOD representa um esforço substancial de melhoria da ferramenta S-ISW, que tem um 'benchmark' de mais de 400.000 utilizações, o que permitiu estudar e aperfeiçoar substancialmente os indicadores e os 'outcomes', permitindo agora (a WOD) ser um benefício acrescido aos decisores de recursos humanos e a outras chefias nas empresas.

Já o Barómetro é uma ferramenta mais ágil e flexível que permite medir de forma rápida e regular o bem-estar e o pulso à organização, permitindo fazer ajustes rápidos, tomar decisões e monitorizar melhor os seus efeitos.

Ambas são totalmente desmaterializadas, permitindo reduzir custos e cruzar e filtrar dados e indicadores de forma muito mais eficiente do que anteriormente. As chefias poderão navegar na plataforma e, «à distância de um clique», ver tendências, indicadores e 'drivers' e perceber práticas dos colaboradores, podendo rapidamente encontrar e desenvolver respostas e soluções adequadas à sua população e às suas equipas.

Devido à experiência internacional e integrada dos vários países onde estamos presentes e operacionais, é possível a constituição de 'benchmarks' sectoriais que permitem ser uma referência. Assim, a PULSO Portugal toma a dianteira na reinvenção dos modelos tradicionais de avaliação do bem-estar e da diminuição dos riscos psicossociais, ao evoluir na digitalização nesta área específica e permitir ao cliente o acesso a uma experiência irrepreensível.

No fundo, é tirar proveito do melhor que há em soluções totalmente digitais. Com o aumento das responsabilidades das empresas na contribuição para o bem-estar em ambiente socioprofissional (no seguimento da Lei 7/2009, de 12 de fevereiro, e da Lei 102/2009, de 10 de setembro), é cada vez mais importante que o mercado tenha ferramentas práticas e otimizadas. ®



Manuel Sommer é 'country manager' em Portugal da PULSO Europe



# pulso

Passionate people, healthy organisations

EAP  
**Programa de Apoio a Colaboradores**



**Online Tools**

Three circular icons representing digital tools: a laptop, a smartphone with a gear icon, and a tablet with a play button icon.

**Serviço Concierge  
Soluções Worklife**

**Formação & Workshops**

An illustration of a virtual training session. A woman in a yellow top is presenting on a large screen, while several other participants are shown in smaller video windows. A Wi-Fi symbol and a heart icon are also present.

  
**214 195 551**

  
**pac@pulso-europe.eu**



## Uma nova imagem

Texto: Redação human

**A** «human» entrou em 2020, o seu décimo segundo ano de publicação ininterrupta, com uma nova imagem, que implicou também algumas mudanças no plano editorial, sem que isso impedisse de continuar a ser uma revista profusamente preenchida com temas ligados à gestão do capital humano nas empresas e noutros tipos de organizações. O principal destaque da edição de abertura do ano, correspondente a janeiro/ fevereiro, foi o ‘coaching’, com uma peça em que foram ouvidos diversos profissionais desta atividade e em que cada um deles apresentou as ferramentas que considera essenciais no trabalho que desenvolve. Uma nota ainda para uma entrevista com David Clutterbuck, cofundador da EMCC – European Mentoring and Coaching Council, um pensador de gestão, provocador e investigador, que escreveu mais de 70 livros sobre temas de recursos humanos, sendo um desses temas, precisamente, o ‘coaching’.

A música foi a pedra de toque para a edição seguinte (março/ abril), mostrando o seu potencial no envolvimento e na motivação dos colaboradores das empresas. Veja-se, por exemplo, o que disse então um dos protagonistas do trabalho que preparámos, Bruno Marcelino, o ‘chief executive officer’ (CEO) da Smartfox: «A música acompanha-nos nas mais variadas ocasiões, e para muitos é uma companhia permanente. Está fortemente associada a momentos de lazer, desporto, convívio e bem-estar de uma maneira geral. Por outro lado, a música em si é uma forma de comunicação muito natural e sem filtros.» E falou dos músicos, fazendo notar até que «quando não se conhecem e o acaso os coloca no mesmo palco para um improviso, a comunicação flui sem barreiras». Nas empresas, assinalou, «podemos aplicar os mesmos conceitos e princípios no que respeita à comunicação e aos desafios relacionados». O trabalho incluiu um caso da DeltaQ, onde os colaboradores conceberam a música original da empresa e grava-

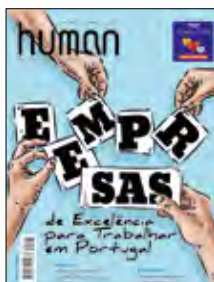
ram inclusive um ‘videoclip’, e as histórias de duas bandas, a L’Oréal Sharing Beauty Band, da conhecida empresa de beleza, e a The Mercenaries, da consultora Mercer.

A edição de maio/ junho dedicou uma atenção especial ao tema das empresas de excelência para trabalhar em Portugal, com um ‘dossier’ também marcado pelos tempos de pandemia que 2020 nos trouxe. A revista saiu um pouco do seu alinhamento habitual e centrou-se em reportagens com empresas que integram ‘rankings’ sobre ambientes de trabalho e outros de alguma forma ligados ao tema.

No editorial da revista seguinte (julho/ agosto), falava-se de «um tempo estranho», e não era a primeira edição feita em plena pandemia. E podia ler-se: «Talvez até por isso, por não ser a primeira, leva-me em determinados momentos da preparação de cada peça, curtos, muitos curtos, a perguntar, interiormente, sem que ninguém ouça a não ser eu e eventualmente os meus fantasmas, quanto tempo mais durará este tempo.» Apesar de tudo, o tema em destaque era o de um olhar para o futuro, com foco na gestão das pessoas depois da pandemia.

A revista de setembro/ outubro foi presença de destaque na quinta edição do «Fórum de Líderes para a Gestão do Talento», um dos dois grandes eventos do ano da revista «human», que precisamente devido à pandemia foi adiado de março para setembro. O tema de capa foi a felicidade nas empresas, com a presença de especialistas e testemunhos diretos de protagonistas do mundo corporativo sobre as respetivas organizações.

Finalmente, para novembro/ dezembro, a habitual edição «premium». Voltamos a ter a gestão do talento em destaque, com cerca de meia centena de perspetivas sobre a gestão das pessoas nas organizações, nas suas mais diversas vertentes, e ainda com vários casos de boas práticas de recursos humanos em empresas de referência nos sectores em que atuam. ⑩





# QUERO TER UMA CARREIRA GRATIFICANTE E SER EU PRÓPRIA NO TRABALHO

**AQUI TU PODES**

Nós promovemos um ambiente de trabalho inclusivo onde todos podem contribuir e atingir o seu potencial pleno. A nossa diversidade torna-nos mais fortes.



**FUNDOS DE PENSÕES PPR**  
**DÊ OUVIDOS**  
**AO PAI NATAL.**

**E INVISTA NA SUA REFORMA**  
**futuro-sa.pt | 707 222 222**