

RECURSOS HUMANOS E GESTÃO

# human

JANEIRO/ FEVEREIRO 23  
ANO 15 | N° 141 | 4,50 €

## ALEXANDRE FONSECA

Entrevista ao co-CEO  
do Grupo Altice

### RECRUTAMENTO

Um dos maiores  
desafios na gestão RH

### COACHING

Tanto que  
mudou

WWW.HUMAN.PT







motchmaking  
60 anos a criar relações

Campanha especial de aniversário  
60 anos, 60 carregadores!

Para celebrar o aniversário da LeasePlan, estamos a oferecer 60 carregadores para o apoiar na mobilidade elétrica.



Campanha válida até 28 de fevereiro de 2023 e aplicável a novos contratos de renting de veículos 100% elétricos com duração igual ou superior a 36 meses. Oferta limitada a um máximo de três carregadores por cliente. Não acumulável com outras campanhas.



14



26



50

# ÍNDICE

**02** Editorial

**04** Zoom  
Spotlight  
Best Of  
Evento em Destaque Fórum de Líderes para a Gestão do Talento  
Flash Interview Guilherme Monteiro Ferreira (GSK)  
Dicas Certificações técnicas

**12** Primeira Opinião  
César Gouvêa, Operação Nariz Vermelho

**14** Entrevista de Capa  
Alexandre Fonseca, da Altice

**22** Debate  
Top Board – Executive Talks

**26** Destaque  
Recrutamento

**34** Direito Laboral  
Opinião: Ana Cláudia Rangel, Raposo Bernardo & Associados

**36** Reportagem  
ESG – três dimensões para o sucesso

**40** Um Dia na Empresa  
Margarida Madeira, da Nhood

**44** Em Foco  
Os recursos humanos no turismo

**48** Saúde no Trabalho  
Opinião: Filipa Santos, Centralmed

**50** Especial  
Coaching

**56** Transformação Digital  
Opinião: Eva Louzao, Cegid

**58** Perpetivas  
e-Learning

**64** Espaço RH  
Em Síntese/ Web/ Livros

**68** Lifestyle  
Rofof  
Restaurante  
Artes

**72** Última Página  
Hugo Protázio, da JCDecaux



**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 (nesta edição: Alexandra Lemos, Ana Cláudia Rangel, Ana Teresa Penim, César Gouvêa, Cláudia Vicente, Eva Louzao, Fátima Matos, Filipa Santos, Hélder Couto, Joana Teixeira, João Alberto Catalão, Mafalda Isaac, Mário Henriques, Patrícia Barardo, Pedro Almeida, Rute Ferreira, Sara Sousa Brito, Sérgio Almeida, Sofia Calheiros, Viana Abreu)

**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**

Gráficas Piquer – Polígono Ind San Rafael, Calle Al mediterraneo, 29, 04230 Huércal de Almería, Almería, Espanha

**Nº de Registo na ERC**

125537

**Nº de Depósito Legal**

286.699/08

**Tiragem**

12.500 exemplares

**Periodicidade**

Bimestral

**Estatuto Editorial**

Disponível em www.human.pt



**Propriedade, Edição e Redação**

Just Media, Lda  
Avila Spaces - Av. da República, nº 6, 1º Esq  
1050-191 Lisboa  
www.justmedia.pt  
Tel. 213 303 747  
NIPC 508727065

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

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



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

# 15 ANOS, UMA IMAGEM RENOVADA

**A** «human» entra com uma imagem renovada em 2023, naquele que é o décimo quinto ano de um projeto direcionado para o mundo dos recursos humanos e da gestão e que contempla muito mais do que a própria revista. Na verdade, o projeto da Just Media, a editora da «human», tem uma dimensão mais alargada, com inúmeras iniciativas, sendo exemplo disso um evento como o «Fórum de Líderes para a Gestão do Talento», que conhece a sétima edição este ano. Pensado para destacar temas de vanguarda no que diz respeito à liderança e à gestão do talento nas organizações, o evento apresenta este ano como tema «Liderança 5.0 – Mobilizar a liderança para o futuro» e vai ter como protagonistas 22 personalidades do mundo corporativo, num programa que nos parece ser o mais entusiasmante desde a primeira edição. Este número da «human» será distribuído aí, a par da normal distribuição em banca e do leque de revistas que chegam aos leitores via assinatura.

Um dos protagonistas do «Fórum de Líderes para a Gestão do Talento» é Alexandre Fonseca, do Grupo Altice, precisamente a figura de capa deste número. Na entrevista que publicamos, foca muito a importância das pessoas no grupo tecnológico, e a certa altura refere mesmo: «Não nos podemos esquecer de que as relações humanas são essenciais para o futuro das organizações, pelo que o segredo é ter o foco nas pessoas. Seja através de estratégias assentes numa política de talento e de rejuvenescimento da empresa, seja através da implementação de um conjunto de incentivos e mecanismos de apoio à família, ao colaborador, à sua carreira, ao desenvolvimento dos seus filhos.» É a visão de um líder virado para o futuro, num projeto empresarial igualmente virado para o futuro, um projeto de âmbito global mas que tem no nosso país uma força tremenda e onde a inovação é em muito despoletada pelo talento português, como se pode ler na entrevista. ©



## NTT DATA Portugal reconhecida pela gestão de pessoas

Somos uma consultora global de negócios e tecnologia que reinventa e transforma as organizações através da tecnologia e inovação. Amamos a tecnologia, trabalhamos com paixão, com entusiasmo, num ambiente criativo e colaborativo e oferecemos oportunidades iguais. Celebramos a diversidade e trabalhamos todos os dias para criar um ambiente inclusivo, que não limite a ambição de quem colabora connosco e no qual todos conseguem encontrar o seu próprio caminho e crescer.

A distinção como Top Employer, que recebemos, demonstra a qualidade do ambiente profissional que se vive na companhia e reflete a nossa aposta nas pessoas, no seu potencial, na diversidade de talento e num modelo híbrido e flexível, que permite às equipas colaborar em projetos inovadores, entre profissionais de excelência, altamente orientados a pessoas.

**Great tech needs great people like you.**

#TheDigitalLovers







## NUNO MOREIRA SOBE NA ESTRUTURA DA STANTON CHASE PORTUGAL

Nuno Moreira é desde janeiro 'managing director' da Stanton Chase Portugal e da L&C – Lead & Coach, assumindo a posição que até esta data foi ocupada por José Bancaleiro, sócio fundador e que se mantém na empresa com a função de 'partner' e presidente. Licenciado e pós-graduado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos, Nuno Moreira tem mais de 20 anos de experiência em funções em recursos humanos e consultoria em empresas, tem ainda um Executive MBA e uma certificação internacional em Executive Coaching (ICC). Ingressou na Stanton Chase como 'office manager' para o Porto e 'coach' executivo. De 2017 a 2019 exerceu funções de diretor executivo na Nextmove. Tem sido e vai continuar a ser responsável direto pelas práticas de indústria, energia e recursos naturais, logística e transportes.



### EDENRED COM NOVA RESPONSÁVEL COMERCIAL

Rosa Martins foi nomeada 'chief sales officer' (CSO) da Edenred Portugal. A nova responsável pela área comercial da empresa global de benefícios sociais transita da Payshop, empresa de serviços de pagamentos do Grupo CTT, onde desempenhava funções, desde 2019, como diretora de desenvolvimento de soluções de negócio. Com uma ampla experiência em desenvolvimento de negócio, estratégia comercial e estratégia de produto, trabalhou no 'go-to market' de diferentes soluções e especializou-se no segmento B2B ('business to business').



### RH DA BEL PARA EUROPA DO SUL E TURQUIA EM PORTUGUÊS

A Bel escolheu Emília Roseiro como diretora de recursos humanos (RH) para Europa do Sul e Turquia. A executiva liderava a área de RH da Bel Portugal há sete anos, sendo que agora assume o desafio de dar mais apoio e perspetiva global ao nível do 'cluster' Europa do Sul, onde se acredita que os RH terão um papel-chave na transformação da empresa. Emília Roseiro é licenciada em Gestão pelo ISCTE, com especialização em Marketing, tendo ainda uma pós-graduação em RH pela Universidade Católica.



### PORTUGUESA EM CARGO NA NESTLÉ EUROPA

Com efeitos a 1 de outubro de 2022, Ana Patrícia Carvalho assumiu o cargo de 'general counsel and compliance officer' da Nestlé para a Zona Europa. Após três anos a trabalhar na Suíça, como 'general counsel for research and development' (R&D), onde criou uma cultura de desempenho e excelência, a advogada portuguesa aceitou agora este novo desafio na empresa. Iniciou a carreira profissional em 1998 na sociedade de advogados PLMJ, em Lisboa, e em 2003 juntou-se ao Grupo Nestlé, como 'senior counsel' na Nestlé Portugal.



### PHC SOFTWARE COM NOVO 'PEOPLE EXPERIENCE DIRECTOR'

A PHC Software, multinacional especialista em 'software' de gestão, apresentou Filipe Seixas como novo 'people experience director'. Formado em Psicologia Social e Organizacional pela Universidade Independente de Lisboa e mestrando na mesma área pelo ISCTE, Filipe Seixas completou depois uma pós-graduação em People e Human Capital Management pela Universidade Lusófona e o MBA Exponential Business Administration pela Universidade Nova. Conta com mais de 20 anos de experiência na área de recursos humanos, com especial incidência em empresas da vertente tecnológica.

# PARA ESTAR NA VANGUARDA DO SEU NEGÓCIO.

## FUTURES, STRATEGIC DESIGN & INNOVATION

15 de março

34 horas

## B2B SALES PERFORMANCE

14 de abril

64 horas

## ECOMMERCE MANAGEMENT

28 de abril

32 horas

## INSPIRING & MASTERING CHANGE

Desenhar, Liderar e Implementar a Mudança

21 de abril

33,5 horas

## STRATEGIC MANAGEMENT & INNOVATION

4 de novembro

32 horas

## LEADING HR BRANDING

Empowering People & Companies

A definir

24 horas

Consulte o nosso calendário de formação:





100

anos de presença em Portugal assinala a Nestlé este ano, um legado que começou a ser celebrado pela empresa com uma ação de plantação de árvores por várias gerações de colaboradores, reformados e no ativo e os respetivos filhos. Foi na Quinta do Pisão, um espaço integrado no Parque Natural de Sintra-Cascais (PNSC). No total, será plantada uma árvore por cada colaborador que a Nestlé Portugal tem hoje nas suas várias estruturas e que representará a forma através da qual a empresa quer continuar no mercado, de longo prazo e de permanência no futuro.

300

é o número de novos postos de trabalho que a WTW, empresa com posição de destaque mundial em consultoria, corretagem e soluções empresariais, prevê criar ao longo dos próximos dois anos, com a expansão do 'hub' de Lisboa. O investimento, estimado em cerca de 15 milhões de dólares, surge com base no sucesso do já existente centro de serviços da WTW em Lisboa, posicionando esta equipa como um regional 'delivery hub' que apoiará as necessidades operacionais e de negócio por toda a Europa.



### GATO PRETO COM SERVIÇO PARA EMPRESAS

O Gato Preto lançou o Gato Preto Business, um serviço exclusivo para empresas. Segundo a 'chief executive officer' (CEO) da empresa, Carolina Afonso, «o Gato Preto Business é já parceiro de vários profissionais de diversos sectores, desde alojamentos locais, hotéis, restaurantes, escritórios, 'designers' de interiores, 'ateliers' de arquitetura, entre outros», sendo que «para novas empresas ou para remodelação de um projeto já existente, oferece várias opções, com condições exclusivas, inspirações, tendências e ainda acompanhamento personalizado».



### DECATHLON LEVA SALÁRIO BRUTO MENSAL MÍNIMO A 1.040 EUROS

A Decathlon tomou a decisão de aumentar o salário base mínimo de todos os colaboradores efetivos com período experimental validado para 900 euros. Qualquer colaborador em 'full time' terá um salário bruto mensal mínimo, salário base e subsídio de refeição, de 1.040 euros, a que se poderão somar os prémios mensais de performance (0% a 20% do salário base), fazendo com que o valor mensal mínimo atinja os 1.220 euros. A este valor ainda será possível acrescentar diuturnidades e duodécimos de subsídios de férias e Natal. Em conjunto com esta medida, a Decathlon Portugal irá também rever os valores de entrada para funções de liderança intermédia em aproximadamente 9%. José Fonseca, o diretor geral, refere: «Acreditamos que este conjunto de decisões estão totalmente alinhadas com os valores humanos da Decathlon e ajudam a comprovar a importância central que atribuímos aos nossos colaboradores e ao seu bem-estar.» Por sua vez, João Manuel Rodrigues, o diretor de recursos humanos, assinala: «O talento das nossas equipas é o capital mais valioso que temos, é nossa responsabilidade protegê-lo, desenvolvê-lo e criar condições para que se manifeste na sua plenitude.»



#### Áreas de Formação

Contamos, na GALILEU, com um vasto portefólio de cursos, disponibilizando soluções integradas em todas as áreas formativas essenciais ao sucesso das empresas e dos profissionais.

COMPETÊNCIAS EMPRESARIAIS

COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS

COMPETÊNCIAS TECNOLÓGICAS

#### Soluções de Formação

Contamos com uma grande variedade de soluções, distinguindo-nos das outras entidades formativas pela nossa complementaridade de serviços e produtos, que primam pela qualidade e flexibilidade, adaptando-nos às necessidades dos clientes.

- > Formação de Calendário
- > Mentoring
- > Coaching
- > Formação one-to-one
- > Formação à medida
- > E-Learning
- > Live Training
- > Blended Training

[www.galileu.pt](http://www.galileu.pt) | [info@galileu.pt](mailto:info@galileu.pt)

#### GALILEU Aveiro

Rua António Gomes Rocha Madail, 45A  
3800-509 Aveiro  
Tel: 234 371 011

#### GALILEU Lisboa

Rua Dr. Eduardo Neves, 3  
1050-077 Lisboa  
Tel: 21 361 22 00

#### GALILEU Porto

Rua Oliveira Monteiro, 168  
4050-438 Porto  
Tel: 22 607 30 90

uma marca  
**Rumos** | Knowledge sharing  
training

A GALILEU é reconhecida pela DGERT



FÓRUM DE LÍDERES PARA A GESTÃO DO TALENTO 2023

## MOBILIZAR A LIDERANÇA PARA O FUTURO

A sétima edição do «Fórum de Líderes para a Gestão do Talento», da revista «human», realiza-se a 9 de março, no Lagoas Park Hotel, em Porto Salvo, Oeiras. O tema é «Liderança 5.0 – Mobilizar a liderança para o futuro».

Texto: Redação «human»

**N**a edição deste ano, são três os painéis de debate no «Fórum de Líderes para a Gestão do Talento»:

- Painel 1: Liderança, estratégia e pessoas
- Painel 2: Liderança, tecnologia e inovação
- Painel 3: Liderança num mundo imprevisível

Além destes painéis, destaque para as intervenções do 'keynote speaker', Pedro Dominginhos, presidente da Comissão Nacional de Acompanhamento do PRR – Plano de Recuperação e Resiliência, e de Alexandre Fonseca, 'co-chief executive officer' (co-CEO) do Grupo Altice e 'chairman' da Altice Portugal, com uma 'leadership talk'.

Nos painéis, moderados por Ana Teresa Penim, 'thinking partner' da YouUp, Tiago Domingues, 'country manager' para a Europa da Siteware, e Pedro Ramos, presidente da APG – Associação Portuguesa de Gestão das Pessoas, estarão: Carolina Afonso, CEO do Gato Preto, Rui Torgal, CEO da ERA Portugal, Viktoria Kaufmann, 'managing director' da SIVA|PHS, Philippe Infante, diretor geral da JCDcaux Portugal, Sara Pimpão, 'country leader' do Eurofirms Group em Portugal, João Duque, presidente do ISEG – Insitutu Superior de Economia e Gestão, Miguel Almeida, CEO da Cisco Portugal, Samuel Soares, CEO e co-fundador da Samsys, José Laborinho, CEO da Findhu e 'co-founder' da Scopphu, Miguel Capelão, CCO e co-fundador da PHC Software, Miguel Setas, 'executive board member' da EDP, Carla Marques, CEO da Intelcia Portugal, Sara do Ó, CEO do Grupo Your, João Viana Ferreira, 'partner' da NTT DATA Portugal, Rui Almeida, CEO e 'managing partner' da Moneris, e Álvaro Covões, managing director da Everything is New.



Referência ainda para uma sessão especial com João Alberto Catalão, 'coach', mentor de executivos e 'speaker'.

O evento inclui uma área de exposição para patrocinadores e parceiros.

Lançado em 2016 pela revista «human» e pela sua editora, a Just Media, o «Fórum de Líderes para a Gestão do Talento» aborda temas de vanguarda no que diz respeito à liderança e à gestão do talento nas organizações. Reúne anualmente um leque alargado de protagonistas do mundo corporativo.

Na primeira edição, o tema genérico foi «Imaginação, Igualdade e Empreendedorismo». Na segunda, a opção foi «O Futuro do Trabalho, dos Negócios e das Empresas». Em 2018, o tema escolhido foi «Os Novos Desafios da Liderança». Em 2019, tivemos o tema «Experiências de Liderança: contributos para o desenvolvimento das pessoas e o sucesso das organizações». Finalmente, em 2020, o foco foi no tema «Encontrar a Liderança do Futuro». Depois de um ano de interregno devido à pandemia, na sexta edição, em 2022, o tema foi «O Futuro do Mundo do Trabalho – Liderar em Tempos de Mudança».

<https://forumdelideres.pt>



### CONCEÇÃO DE CURSOS E-LEARNING À MEDIDA

### CURSOS DE E-LEARNING DISPONÍVEIS

- Inteligência Emocional
- Gestão das Relações Interpessoais
- Gestão do Stress e da Ansiedade
- Atendimento ao Cliente
- Desafios do Teletrabalho
- Liderar Equipas à Distância
- Gestão do Tempo e da Produtividade
- Comunicação Assertiva com PNL
- Condução Eficaz de Reuniões
- Segurança e Saúde no Trabalho
- Prevenção e Combate a Incêndios



**B-TRAINING**  
CONSULTING



### PLATAFORMA E-LEARNING

- Instalação da plataforma à imagem da sua Organização
- Atualização da versão e modernização do design da sua plataforma
- Parametrização de acordo com os requisitos DGERT
- Bolsa de horas helpdesk

**b-training.pt**

Rua Castilho n°90 - 1º Dto, 1250-071 Lisboa  
211 919 570 | 918 455 001  
geral@b-training.pt





GUILHERME MONTEIRO FERREIRA, DA GSK

## «CRIAMOS TODAS AS CONDIÇÕES PARA O TALENTO PROSPERAR.»

Texto: Redação human Foto: DeF

O diretor de acesso ao mercado e assuntos externos da GSK em Portugal fala dos desafios desta biofarmacêutica global, destacando que o principal é garantir que as pessoas têm acesso aos medicamentos e às vacinas que disponibiliza. Considerada uma das melhores empresas para trabalhar em Portugal, a GSK procura, «essencialmente, pessoas com capacidade de visão e espírito crítico, que saibam trabalhar em equipa e que estejam motivadas para ajudar a unir ciência, talento e tecnologia», salienta o responsável.

### Como apresenta a GSK?

Somos uma biofarmacêutica de inovação, focada exclusivamente em ativos biofarmacêuticos, que investimos em I&D [investigação & desenvolvimento] de vacinas e medicamentos inovadores, para dar resposta aos maiores desafios globais de saúde pública. A nossa estratégia de I&D centra-se no conhecimento científico do sistema imunitário, genética humana e tecnologia avançada, priorizando quatro áreas terapêuticas principais (Doenças Infeciosas, VIH, Oncologia e Imunologia/ Doenças Respiratórias) e novas oportunidades para impactar a saúde em grande escala. Ao unir ciência, talento e tecnologia, acreditamos que vamos conseguir impactar positivamente a vida de mais de 2,5 mil milhões de pessoas em todo o mundo.

### Inovação é uma das palavras-chave para vós?

É uma das nossas prioridades. Em 2021, investimos 5,3 mil milhões de libras em I&D para descobrir novas abordagens terapêuticas para necessidades médicas não respondidas. Este investimento resultou em 43 novos medicamentos e 21 novas vacinas em desenvolvimento. Temos presença em Portugal há mais de um século. Empregamos mais de 130 profissionais na nossa área farmacêutica, in-

teragimos com cerca de 250 parceiros locais de negócio e disponibilizamos mais de 200 medicamentos e vacinas em Portugal. A nível global, temos mais de 70 mil pessoas, em 80 países, que ajudaram, só em 2021, a entregar 1,7 mil milhões de medicamentos e mais de 767 milhões de vacinas, em todo mundo.

### Como avaliam o bem-estar dos colaboradores?

Há dois anos que estamos entre as 10 melhores empresas para trabalhar em Portugal. Sabemos que colaboradores motivados, felizes e engajados com a cultura e o propósito da organização são um elemento crítico para o nosso sucesso. Avaliamos esse grau de satisfação através do nosso 'survey' anual e também, com diferentes momentos, formais e informais, ao longo do ano. Algo que nos deixa altamente motivados é saber que 93% dos nossos colaboradores sentem que o seu trabalho tem um propósito especial e que é muito mais do que um emprego, e adicionalmente 95% dos meus colegas classificam a GSK como uma excelente empresa para trabalhar. Mais importante ainda: 97% dos colaboradores têm orgulho em trabalhar na GSK.

### E em relação ao desenvolvimento das vossas pessoas, como o promovem?

Estamos empenhados em potenciar o desenvolvimento dos nossos colaboradores e das nossas equipas, e todos os colaboradores têm um plano de desenvolvimento de carreira alinhado e acompanhado pelos respetivos 'managers'. Temos um portal interno de desenvolvimento – «Keep Growing Campus» – com diversos treinamentos e programas formativos, em diferentes áreas, para apoiar o crescimento e o desenvolvimento dos nossos colaboradores. Em 2021, mais de 85 mil cursos/ formações foram realizados pelas nossas pessoas, em todo o mundo. Temos ainda um programa de aperfeiçoamento para lideranças in-



«Sabemos que colaboradores motivados, felizes e engajados com a cultura e o propósito da organização são um elemento crítico para o nosso sucesso», partilha Guilherme Monteiro Ferreira.

termédias – «First Line Leader Training» –, que responde a cinco prioridades: tomada de decisões, gestão da mudança, 'coaching', gestão e persuasão, saúde e bem-estar. Em suma, fomentamos uma política e uma estratégia de gestão dos recursos humanos que procura promover um ambiente de trabalho diverso e inclusivo, criando todas as condições para o talento prosperar.

### Que tipo de pessoas procuram?

Essencialmente pessoas com capacidade de visão e espírito crítico, que saibam trabalhar em equipa e que estejam motivadas para nos ajudar a unir ciência, talento e tecnologia, para conseguir impactar positivamente a vida de mais de 2,5 mil milhões de pessoas em todo o mundo, nos próximos 10 anos, e juntos vencer as doenças. Para isso, é fundamental que se identifiquem com os elementos-chave da nossa cultura corporativa: ambição pelos doentes, responsabilidade pelo impacto e agir corretamente. Mais importante do que as competências e as capacidades técnicas, que naturalmente são muito importantes, é a forma de estar e encarar estes desafios. ©

## COMO TER SUCESSO NUMA CERTIFICAÇÃO TÉCNICA

Empresa especializada em formação em TI (tecnologias de informação), a Rumos divulgou algumas dicas para o sucesso numa certificação técnica, nomeadamente em TI. Deixamos-las aqui, com a ajuda de Carolina Gabado, 'head of operations' e responsável pelos centros de exames da Rumos Formação.

### 1. Conhecer a certificação

Conhecer o desafio que a certificação representa, irá aumentar o nível de confiança do candidato. Habitualmente, cada exame tem um guia e um 'website' oficial que permite encontrar informações sobre a certificação em si e o exame: público-alvo, pré-requisitos, número e tipo de perguntas, tempo atribuído e critérios de aprovação.

### 2. Planejar o estudo

É importante um planeamento eficiente. Se a energia e o foco estiverem bem direcionados, é mais fácil manter o foco e alcançar o objetivo. Criar um plano de estudos, que se adapte às necessidades, pode ser muito útil, seja um simples «lista de afazeres» ou um plano mais elaborado. Esse plano deve ter em consideração a data do exame, o tempo necessário de estudo e os materiais de estudo disponíveis – livros, simuladores de exames e formação de preparação.

### 3. Formação de preparação para o exame

A maior parte dos exames têm uma formação de preparação associada, e em alguns é considerada obrigatória. Esta formação permite tirar as dúvidas com um formador, praticar e partilhar experiências e estratégias.

### 4. Praticar com simuladores

Os simuladores de exame são ótimos para praticar e testar os conhecimentos, com questões orientadas para o exame. Permitem ao formando perceber se já possui os conhecimentos necessários sobre a matéria, mas também familiarizar-se com o exame real e perceber como as perguntas estão estruturadas. Regra geral, para além de apresentarem a resposta correta, explicam o porquê de ser essa a resposta e até o porquê de as outras estarem incorretas.

### 5. Procurar em fóruns 'on-line'

Para além dos fóruns oficiais da entidade de certificação, é importante fazer uma pesquisa 'on-line' para encontrar mais fóruns sobre a certificação. Permitem conhecer a experiência de outras pessoas que já fizeram o exame, partilhar dúvidas, receber dicas e perceber estratégias.

### 6. Preparar o dia do exame

Para evitar atrasos, é importante confirmar o horário do exame e a localização do centro. Os candidatos podem não ser admitidos se chegarem atrasados. Além disso, chegar com antecedência pode ser útil para relaxar e obter a concentração necessária.

### 7. Durante o exame

É importante ler a introdução da plataforma com muita atenção, pois contém informações sobre a sua utilização. Durante o exame, importa ter em conta o tempo total e o número de questões, para não perder a noção do tempo e responder a cada uma das questões. E há que ler com atenção cada pergunta e as opções de resposta, para entender o que está a ser pedido. ©

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

people value

OPEN COURSES BUSINESS SOLUTIONS DIGITAL LEARNING CONSULTORIA RH

www.peoplevalue.pt . info@peoplevalue.pt . +351 21 137 84 28





César Gouveia  
Responsável de Criação e Conteúdos da  
Operação Nariz Vermelho (ONV)  
[www.narizvermelho.pt](http://www.narizvermelho.pt)

# ESCUTAR, NÃO SÓ PARA RESPONDER, MAS PARA REFLETIR E MUDAR

**Q**uantas vezes chegamos ao fim de uma conversa com um colega, com o nosso chefe, até com um amigo, e nada daquilo que eles nos disseram nos abriu novos horizontes ou nos fez evoluir? Já aconteceu a toda a gente, não é?

Talvez seja porque não estávamos realmente a escutar – e não no sentido de não prestarmos atenção, mas no sentido de não estarmos abertos a novas visões e opiniões que pudessem transformar o olhar que temos sobre o mundo. Outras perceções. O que acontece, muitas vezes, é um mini-monólogo (deles) e nós estávamos somente à espera da oportunidade de apresentar o nosso mini-monólogo, que já tínhamos formado, independente daquilo que viríamos a ouvir.

Isto é tudo o que não pode acontecer num quarto de hospital, quando um doutor palhaço entra e encontra uma criança. Se acontecer, se ele não se permitir escutar a criança, o que ela necessita e o ambiente em que ela está inserida, o encontro não é positivo para nenhum dos dois. O palhaço acaba por impor a sua performance e em nada inspira uma mudança na criança, em si mesmo ou no ambiente. Porque na essência do encontro está a abertura do palhaço para escutar aquilo de que a criança precisa naquele momento, que é tão efemero mas tão importante, sem julgamento. E está também em ligação íntima, através do jogo que desenvolve com ela, a possibilidade da transformação da sua experiência naquele quarto de hospital.

Por falar em julgamento: quando foi a última vez que nos abstermos de julgar alguém (ou a nós próprios)? Que não tecemos preconceitos em relação ao aspeto físico, à profissão, às opiniões e opções de vida? É natural não nos lembrarmos, porque a verdade é que é impossível o ser humano abster-se completamente de julgar os outros. Contudo, prender-se a esse julgamento é um desperdício de tempo. E no caso dos doutores palhaços da Operação Nariz

**Quantas vezes chegamos ao fim de uma conversa com um colega, com o nosso chefe, até com um amigo, e nada daquilo que eles nos disseram nos abriu novos horizontes ou nos fez evoluir?**

Vermelho (ONV), que trabalham sempre em dupla nas visitas aos hospitais, a capacidade para não julgar o parceiro e para aprender, constantemente, com aquilo que ele tem para oferecer é puro ouro. Cada artista deve aceitar todas as ideias, ações e estímulos que o parceiro e, acima de tudo, a criança dá a ambos de presente. O encontro é construído a partir desses sucessivos «Sim» e, desta forma, todos são protagonistas e têm espaço para construir algo juntos: os palhaços, as crianças, os seus familiares que estão presentes e ainda os profissionais do hospital que também fazem parte desta interação.

E se, no dia-a-dia, todos aplicássemos mais isto? E se nos permitirmos aprender com as pessoas que nos rodeiam tal e qual o palhaço aprende com o seu parceiro de atuação, com cada criança e familiar dela, com cada profissional de saúde, com cada estímulo que recebe de todos eles? Temos coisas novas a aprender com cada pessoa com que nos cruzamos – se estivermos abertos a essa escuta ativa. Porque cada pessoa tem a capacidade de despertar uma reação particular em nós e uma forma única de nos expressarmos, que usamos com ela e não necessariamente com os outros.

Porque não aceitar então esta proposta: encarar cada encontro com cada pessoa à nossa volta como uma porta para uma oportunidade de aprender algo novo? E se nos permitirmos escutar não para responder... mas para refletir e mudar? ©



Não é preciso ir longe para encontrar a **solução web de apoio à gestão do Capital Humano.**

**HITALENT  
E-DEVELOPMENT**

Utilize as melhores ferramentas de avaliação e desenvolvimento de pessoas equipas.

Realize os seus Surveys online.

Simplifique todo o processo.

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



[support@hitalent.pt](mailto:support@hitalent.pt)



(+351) 213 958 036

**HiTalent®**



ALEXANDRE FONSECA,  
DA ALTICE

# AS PESSOAS COMO PRIORIDADE

Com um percurso notável no Grupo Altice, Alexandre Fonseca fala de 12 anos de desafios, projetos e objetivos, salientando que para si nada é mais importante do que os colaboradores. E assinala: «Se queremos continuar a ser relevantes neste mercado global, a nossa prioridade tem de ser as pessoas, com a retenção de talento a estar no topo da nossa estratégia.»

Texto: Redação «human» Fotos: Grupo Altice



**C**omo procurou conhecer a empresa, desde o seu primeiro contacto?

Quando em novembro de 2017 me tornei CEO da Altice Portugal, elegi a comunicação e a proximidade como prioridades. Privilegiei o contacto com os colaboradores, conhecer o seu trabalho, promovi as relações entre equipas, visitei os edifícios da Altice no continente e nas ilhas. Juntamente com a minha Comissão Executiva, percorremos o país, fizemos questão de conhecer a operação em todos os cantos de Portugal, desde equipas e técnicos que passam fibra ótica e vão a casa do cliente até ao diretor que define a implementação de projetos.

Tínhamos de transmitir e explicar às pessoas a nossa estratégia futura, a nossa visão para a Altice no país. Para isso era imperativo envolvê-las desde o primeiro dia, fazer com que voltassem a sentir orgulho em trabalhar na Altice Portugal. Este foi o meu ponto de partida. Fazendo questão de comunicar de forma clara, comunicar os sucessos, fazendo questão de que fossem os colaboradores os primeiros a ter conhecimento dos temas relevantes e estratégicos para a empresa e de que fossem eles a querer ser os principais embaixadores da empresa.

**Em que medida evoluíram os seus desafios desde que está ligado à Altice?**

O meu percurso no Grupo Altice tem sido guiado por diversos desafios, projetos e objetivos, independentemente das funções que tenho vindo a desempenhar. O balanço que faço dos 12 anos neste grupo é extremamente positivo. Exerci funções de 'chief technology officer' [CTO] na primeira aquisição do grupo em Portugal, a Cabovisão, assumi o papel de 'chief executive officer' [CEO] da ONI Telecom em Portugal e Moçambique e quando adquirimos a antiga Portugal Telecom assumi as funções de 'chief technology and information officer' [CTIO], que desempenhei de 2015 a 2017, tornando-me então presidente executivo da empresa.

Enquanto CEO da Altice Portugal, foram inúmeros os projetos e os objetivos cumpridos, mas realço três momentos: construção e expansão do projeto de fibra ótica em Portugal, que tornou o país num dos primeiros com cobertura praticamente integral em fibra ótica; a conquista da liderança do MEO em todos os segmentos de mercado; e a estratégia levada a cabo para tornar o MEO no operador com a melhor qualidade de serviço em Portugal. Momentos-chave na história da empresa e que marcam a minha liderança e o sector, que só foram possíveis por termos definido uma estratégia clara, por termos alcançado a paz social dentro da empresa e por termos alcançado níveis de compromisso entre todos na organização que resultaram numa união forte em prol de um só objetivo comum: o sucesso e o crescimento da Altice Portugal. E foi isso que alcançámos.

A verdade é que o Grupo Altice representa e defende os desígnios com os quais me identifico. Por isso, foi com



## ENTREVISTA DE CAPA

enorme orgulho que, em abril de 2022, assumi funções executivas a nível internacional no grupo, enquanto co-CEO do Grupo Altice, que acumulo com o cargo de 'chairman' da Altice Portugal.

Hoje supervisiono e coordeno as operações dos diferentes países, garanto o controlo e os resultados das operações internacionais e apoio os CEOs e equipas de gestão locais na execução da estratégia, o que me possibilita ter uma visão transversal do grupo sobre a execução das suas atividades, mas me coloca perante a enorme responsabilidade pelos resultados alcançados pelo grupo como um todo.

### Num negócio com uma grande componente tecnológica, que papel têm as pessoas no Grupo Altice?

Parece uma frase feita, mas o maior ativo de qualquer empresa são realmente as pessoas. Os resultados dependem do capital humano, que assume cada vez mais uma importância estratégica nas empresas.

Não nos podemos esquecer de que as relações humanas são essenciais para o futuro das organizações, pelo que o segredo é ter o foco nas pessoas. Seja através de estratégias assentes numa política de talento e de rejuvenescimento da empresa, seja através da implementação de um conjunto de incentivos e mecanismos de apoio à família, ao colaborador, à sua carreira, ao desenvolvimento dos seus filhos.

Sempre deixei claro que para mim nada é mais importante do que os colaboradores. As nossas pessoas devem ser a nossa prioridade; o seu bem-estar, a sua proteção e segurança, a nossa maior preocupação. O Grupo Altice é feito por pessoas e de pessoas, e sem elas nada seria possível. É também por isso que procuramos reconhecer diariamente o seu mérito, o seu esforço e a sua dedicação.

Ao longo da minha vida profissional tenho defendido que o compromisso com os colaboradores deve ultrapassar a esfera profissional; enquanto líderes e gestores, deve interessar-nos a sua felicidade. E isso para mim é o mais importante: a felicidade dos meus colaboradores. Em resumo, o mote que introduzi no Grupo Altice e que temos vindo gradualmente a solidificar no mercado, de humanizar a gestão das organizações.

### Atrair e reter talento o que significa no Grupo Altice?

O mundo de hoje faz com que não se compita apenas com empresas do mesmo sector. Competimos com a globalização e com a digitalização, uma competição global e muito feroz.

As escolas, as universidades e as empresas estão repletas de investigadores, de inovadores e empreendedores com DNA português de criatividade, de vontade de aprender e enorme capacidade de trabalho. Por isso, importa atrair, reter e desenvolver talento.

Uma das prioridades do Grupo Altice em todo o mundo é o rejuvenescimento do capital humano, a aposta nas

«Portugal foi escolhido para centro de inovação do Grupo Altice porque a inovação, a ciência, a tecnologia, o conhecimento e o talento tecnológico são decisivos. É a partir de Portugal que exportamos tecnologia para todo o mundo.»

novas gerações, visando a preparação de futuros líderes. O permanente investimento em recursos humanos de qualidade, cada vez mais capazes de dar respostas às exigências do mercado. Por isso, a relação próxima com as universidades, o investimento na inovação e o foco na criação de ambientes de trabalho dinâmicos, inclusivos e flexíveis são pontos chave para atrair os melhores... E só vamos continuar a ser os melhores se tivermos os melhores a trabalhar connosco.

Se queremos continuar a ser relevantes neste mercado global, a nossa prioridade tem de ser as pessoas, com a retenção de talento a estar no topo da nossa estratégia. Como já mencionei, acredito que uma empresa é feita de pessoas, do seu empenho e do seu 'know-how', pelo que importa valorizar os colaboradores, elegendo a estabilidade dos recursos humanos como uma prioridade.

### Na vossa estratégia para as pessoas, que importância têm tópicos como igualdade de género, inclusão ou diversidade?

A proximidade que defendo, e que procuro criar com os colaboradores e com as suas famílias, caminha lado a lado com um outro pilar que para mim é essencial, a responsabilidade social interna e externa. Não nos enganemos: as desigualdades continuam a existir e resolvê-las, na medida em que nos é possível, faz parte do nosso dever enquanto líderes.

Considero fundamental combatermos a iliteracia digital, contribuirmos de forma direta e pronta para que os cidadãos, jovens, adultos e idosos tenham as mesmas oportunidades e acesso à educação, à saúde, ou mesmo, simplesmente, à tecnologia e às comunicações

Enquanto gestor, não posso aceitar que existam cidadãos de primeira ou de segunda, sendo que para essa divisão contribua o acesso a tecnologia, ou a falta dela. Somos um ator chave no panorama tecnológico internacional e temos a responsabilidade de assumir um papel de liderança na disseminação e na adoção de tecnologias de comunicação e informação, ou seja, de ligar as pessoas à vida.

Todos sabemos hoje que o futuro é digital, por isso mesmo competências digitais são chave. Mas só é possível

adquiri-las com acesso a tecnologia, com acesso a rede, com acesso à Internet. Se queremos países na vanguarda, temos de garantir oportunidades iguais para todos, através da democratização do acesso, garantindo a igualdade, trabalhando com governos e instituições para tal acontecer rapidamente.

É por isso que o Grupo Altice tem na sua estratégia a promoção da utilização das TIC [tecnologias de informação e comunicação], de um modo sustentável, nas geografias onde está presente, com o compromisso de intervenção social e apoio ao desenvolvimento.

Para nós, a inclusão não é apenas alcançada através do acesso a telecomunicações e tecnologia, mas também através da garantia de acesso à arte, à literatura, à educação. Este é o nosso contributo, esta é a nossa missão.

### Inovação, tecnologia, transformação digital: podemos juntar algo novo a estas expressões que tanto escutamos no mundo dos negócios?

A transformação digital é um fator decisivo para o desenvolvimento económico. Mas uma transformação que não diz respeito apenas ao crescimento económico, mas a trabalhar em prol de um mundo mais sustentável, mais igualitário. E é neste aspeto que a inovação e a tecnologia são as soluções, soluções que permitem uma maior racionalização e otimização dos recursos disponíveis.

Portanto, acredito que a expressão chave a juntar à inovação, à tecnologia e à transformação digital é a sustentabilidade... económica, social, financeira e ambiental. A persecução dos ODSs [Objetivos de Desenvolvimento Sustentável] definidos pelas Nações Unidas. É aqui que a tecnologia e a inovação mais podem fazer a diferença e onde os grandes grupos tecnológicos mundiais, como a Altice, podem efetivamente aportar valor e ser diferenciadores.

No caso de Portugal, por exemplo, todo o investimento que temos vindo a realizar permite um país mais igual, mais desenvolvido, mais coeso interna e externamente. A possibilidade de descentralização empresarial é hoje possível graças às infraestruturas e à tecnologia que a Altice implementa, com a Fibra Óptica e o 5G nos múltiplos países onde operamos. Um investimento totalmente privado, que é chave para a captação de investimento, para a criação de postos de trabalho e que dá uma oportunidade para o futuro das novas gerações. Este é o nosso caminho e o nosso exemplo. Porque, não tenhamos dúvidas, são as empresas que criam valor, que criam emprego, que aumentam a competitividade e a produtividade dos países, que desenvolvem economias e a sociedade.

### A Altice tem uma notória componente de inovação em Portugal. Quais foram as bases para o que penso ser hoje a Altice Labs? O que representa esta estrutura – se assim lhe podemos chamar – no universo Altice?

Portugal foi escolhido para centro de inovação do Grupo Altice porque a inovação, a ciência, a tecnologia, o conhecimento e o talento tecnológico são decisivos. É a partir de Portugal que exportamos tecnologia para todo o mundo.

A Altice Labs transformou o processo de inovação tecnológica do grupo, com a tecnologia a passar a ser entendida como um meio para melhorar a vida das pessoas, das comunidades e a atuação das empresas. Hoje colocamos as pessoas no centro da inovação tecnológica, desenvolvendo serviços e produtos que vão fazer a diferença no seu dia-a-dia. Humanizamos a tecnologia. A história da Altice Labs conta-se através da inovação e das oportunidades de desenvolvimento que temos trazido para Portugal, seja a nível económico, seja social.



**PwC's Academy**  
Portugal, Angola e Cabo Verde

Transforme-se num profissional de sucesso desenvolvendo as suas competências em **digital & analytics**, em **ESG** e em **áreas comportamentais**, entre outros.

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

Siga-nos  
f in y

Os nossos cursos são ministrados por especialistas da PwC. Temos formações de inscrição aberta e à medida. Para mais informações sobre datas ou para a apresentação de uma proposta, fale connosco.

© 2023 PwC /AG - Assessoria de Gestão, Lda. Todos os direitos reservados.





### ALEXANDRE FONSECA

Com mais de 25 anos de experiência profissional, Alexandre Fonseca é co-CEO do Grupo Altice a nível internacional, sendo responsável pelas operações em múltiplos países. Em simultâneo, é 'chairman' da Altice Portugal, empresa líder de mercado no sector das telecomunicações em Portugal, desde abril de 2022.

Ao longo da carreira assumiu diversos cargos de gestão executiva ao mais alto nível, tendo sido presidente executivo da Altice Portugal entre 2017 e 2022, presidente executivo da ONI Telecom e da ONI Moçambique e 'chief technology and information officer' (CTIO) de várias organizações nacionais e internacionais.

Membro de diversas associações do sector de telecomunicações e IT (tecnologias de informação), colabora com inúmeras entidades, como consultor executivo, nas áreas de liderança, transformação, gestão de projetos, estratégia e comunicação. É ainda orador e professor convidado em iniciativas privadas e académicas nas áreas de telecomunicações, tecnologia e gestão.

Especialista em negócio e estratégia tecnológica, desenvolveu e liderou ao longo da carreira vários projetos complexos e multinacionais, em diferentes contextos, nas áreas de tecnologia, operações, inovação e IT, com especial ênfase nos processos de transformação, reestruturação, reorganização e M&A ('mergers and acquisitions').

Foi uma decisão que tomei em 2016, a de criar o que é hoje a Altice Labs a partir da longa história da antiga PT Inovação. Uma decisão que se revelou um sucesso e, acima de tudo, uma ferramenta estratégica para o crescimento e afirmação do Grupo Altice no mundo.

A Altice Labs é o centro de inovação, investigação e desenvolvimento do Grupo Altice, e é, desde sempre, parte ativa do ecossistema de inovação do nosso país. Foi em Aveiro que o Grupo Altice, hoje um dos 20 maiores grupos de telecomunicações a nível global, sediou o seu quartel-general de inovação. De todas as geografias onde está presente, Portugal foi o país escolhido pelo Grupo Altice para investigar, desenvolver e produzir tecnologia de ponta, incluindo patentes de alguns dos mais inovadores produtos na área das redes ópticas e transmissão de dados.

Com mais de 700 engenheiros portugueses que desenvolvem tecnologia para mais de 300 milhões de pessoas, em 63 países, em cinco continentes, os laboratórios da Altice Labs são uma verdadeira extensão da própria Altice Labs e antenas de captação de talento e saber. Estão espalhados por todo o país, continente e ilhas: em Aveiro, mas também em Viseu, Olhão, Açores, Madeira, Oeiras.

Fazemos parte de um ecossistema tecnológico que

integra universidades nacionais e internacionais, instituições de I&D [investigação e desenvolvimento], 'start-ups' e incubadoras, parceiros, municípios, fornecedores e clientes, porque este não é um caminho que se faz sozinho. Fazer inovação, fazer ciência e tecnologia depende de um ecossistema e no centro deste ecossistema da Altice Labs está claramente a academia, enquanto pedra basilar da sociedade.

Hoje, enquanto português, a liderar um grupo internacional, sinto-me profundamente orgulhoso do trabalho que tem sido feito, mas acima de tudo orgulhoso do trabalho da engenharia portuguesa, da engenharia 'made in' Portugal e de ver, nas capitais do mundo onde temos as nossas operações (Paris, Nova Iorque, Tel Aviv...), equipamentos em casa dos nossos clientes que foram criados, desenvolvidos e fabricados em Portugal.

#### Faz sentido para si distinguir a gestão da empresa da gestão do negócio?

Para mim são coisas completamente distintas. A gestão

de negócio ('run the business') é da responsabilidade de diretores, 'managers', de membros das comissões executivas, capazes de definir e executar projetos, ações táticas e os momentos da organização.

Aos líderes cabe a responsabilidade de gerir a empresa ('run the company'). É definir a estratégia, revisita-la quando necessário, garantir as bases de atuação e do dia-a-dia da organização. Promover os princípios e os valores que nos movem, indicar o caminho, mostrar às pessoas para aonde queremos ir e dar o exemplo.

Ao líder cabe definir uma estratégia simples, clara, inteligível e transparente, uma estratégia que seja partilhada e entendida por todos, mas que seja colocada em prática também por nós.

Por isso é que considero existirem três pontos chave no papel do líder: proximidade, interna e externa, estar ao lado das pessoas, conhecer a operação e o negócio, estar junto dos colaboradores; conhecimento, um profundo conhecimento do negócio da empresa, e liderança sem conhecimento não existe e este conhecimento só

multipessoal

## Nós somos Cinco Estrelas!



CATEGORIA  
RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE R.H.

multipessoal.pt



«Se ao líder cumpre o dever de apontar a direção, definir a estratégia, inspirar e reconhecer, às equipas deve ser reconhecido um papel fulcral na vida das organizações. Para isso é fundamental que caminhem ao seu lado, no sentido da inovação e da eficiência.»

acontece através da proximidade; por fim, liderar pelo exemplo, é fundamental termos a capacidade de definir o 'engagement' e o envolvimento do líder no dia-a-dia da organização, materializando a missão, os valores e os objetivos estratégicos da organização. Ter foco nas pessoas é essencial para uma liderança que pretende ser próxima, robusta e que tenha os conceitos de respeito e confiança como base da sua atuação. E depois comunicar... comunicar bem, comunicar muito, ser próximo, aberto, flexível e empático na comunicação.

### Como se vê a si no papel de gestor?

Acredito que o exercício da liderança não deve ser num só sentido. Os gestores têm de estar em sintonia com a organização, a partir da partilha de um sentimento de pertença da própria empresa.

Se ao líder cumpre o dever de apontar a direção, definir a estratégia, inspirar e reconhecer, às equipas deve ser reconhecido um papel fulcral na vida das organizações. Para isso é fundamental que caminhem ao seu lado, no sentido da inovação e da eficiência.

Por isso é que defendo a liderança pelo exemplo. Temos de lhes dar provas do nosso compromisso, com a empresa, mas também consigo próprios.

Enquanto líderes, devemos apontar a direção certa e dar indicações de como fazer esse caminho, pautando a nossa gestão por uma conduta de total respeito pelos colaboradores, bem como pela preocupação com o seu bem-estar e a sua qualidade de vida e das suas famílias. Só assim conseguimos materializar a missão, os valores e os objetivos estratégicos da organização.

Liderar não pelo exemplo do poder, mas pelo poder do exemplo.

E claro, muito importante, ser feliz naquilo que fazemos... e eu sou.

**Já falou de sustentabilidade. Como olham no Grupo Altice para esta questão? Seja ao nível do negócio, seja num universo mais abrangente, pensando na própria sociedade, no mundo.**

A sustentabilidade, nas suas mais diversas vertentes, é um dos pilares intrínsecos à cultura e à estratégia do grupo, sendo fundamental no cumprimento da sua visão.

Defendemos valores que promovam a criação de territórios sustentáveis, a nível ambiental, económico e social, com o claro objetivo de aliar a tecnologia às pessoas, promovendo um balanço sustentável entre ambos.

O nosso compromisso com a sustentabilidade reflete-

-se na forma como atuamos no sector, procurando contribuir de forma positiva para a sociedade, para a economia e para o ambiente.

Estamos alinhados com os ODS e vinculados às prioridades globais, valorizando a sustentabilidade corporativa e aumentando o compromisso de todos os 'stakeholders', assumindo com seriedade a nossa responsabilidade pelas pessoas e pelo planeta, trabalhando para aumentar a inclusão e contribuindo para o futuro da indústria e do país.

Prova disso são os projetos e as iniciativas que temos vindo a levar a cabo nesta vertente, seja do ponto de vista operacional, seja do ponto de vista social ou ambiental: planos de continuidade de negócio e procedimentos operacionais, que visam aumentar a resiliência das redes; programas de eficiência energética e monitorização da pegada de carbono; instalação de equipamentos mais eficientes, que otimizam o desempenho e minimizam o consumo de energia, entre outros.

Também na perspetiva da igualdade e do equilíbrio, temos vindo a implementar programas de inclusão, de integração de pessoas com necessidades especiais no mundo do trabalho, a promover a igualdade e não discriminação na gestão e nas componentes remuneratórias, bem como a implementar programas de equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional dos nossos colaboradores, em particular no pós-pandemia, um pouco por todo o mundo.

**De uma forma muito sintética, o que faz hoje o Grupo Altice?**

Atualmente temos operação ou investimentos chave em vários países do G7, como França, Alemanha, Inglaterra ou Estados Unidos. O Grupo Altice é hoje absolutamente focado no cliente, no investimento em infraestruturas resilientes e no desenvolvimento da tecnologia de última geração (Fibra e 5G), procurando inovar sistematicamente e ir ao encontro das necessidades dos clientes.

O Grupo Altice fornece produtos e soluções inovadoras a muitos milhões de clientes em todo o mundo, números que comprovam a sua solidez e sustentabilidade, mas também a grande responsabilidade que todos temos para contribuir para o seu crescimento.

A estratégia levada a cabo tem reforçado a presença da Altice no mercado internacional, seja no mercado empresarial ou de consumo, apresentando-se como um forte parceiro tecnológico, face à sua infraestr-

tura, à inovação e à reconhecida capacidade tecnológica. Trabalhamos no sector das telecomunicações, como operadores e também na construção de redes, em serviços de 'outsourcing' e na área do 'digital advertising' e dos conteúdos.

Hoje somos um dos maiores grupos de telecomunicações no mundo, líder em serviços convergentes de telecomunicações, conteúdos e meios de comunicação.

**Consegue perspetivar o que farão daqui a 10 ou 15 anos?**

Somos um grupo visionário reconhecido pelo mercado internacional pela sua atuação ímpar, inovadora e estratégica. A nível global temos vindo a desempenhar um papel fulcral em termos de novos modelos de negócio, da diversificação das operações, na transformação digital dos nossos clientes e das organizações.

Enquanto grupo, assumimos como principais eixos de atuação: a qualidade de serviço com foco no cliente, o contínuo investimento em fibra ótica, a expansão do

5G e o capital humano, este último numa ótica de atração e retenção das pessoas.

Estes quatro vetores vão ser as pedras basilares da nossa atuação para continuarmos a construir um futuro mais digital, para reforçarmos o nosso compromisso com os clientes, tendo a tecnologia e a inovação como base de atuação, permitindo conectividade de elevada qualidade e acesso global. O Grupo Altice continuará a crescer e a solidificar a sua posição como líder a nível global neste sector, crescendo nos mercados onde está presente, diversificando a sua esfera de atuação e estando sempre atento a novas oportunidades de investimento que gerem valor.

Estes são valores e estratégias com as quais me identifique em pleno. Por isso, sinto-me bem e motivado a fazer o que faço hoje. É um privilégio poder trabalhar em contacto próximo com os nossos fundadores e principais acionistas e liderar um grupo desta dimensão e alcance geográfico. Continuo a ser um líder e gestor feliz, e essa é a minha maior ambição. ©



**Michael Page**

**RECRUTAMENTO ESPECIALIZADO DE QUADROS MÉDIOS E SUPERIORES**

Impulsionamos o seu negócio, ajudando a sua empresa a encontrar e atrair os melhores profissionais

**CONTACTE-NOS**  
www.michaelpage.pt



## TOP BOARD EXECUTIVE TALKS



# CRIAR VALOR PELA PARTILHA

Já vai na segunda edição a iniciativa do consultor de estratégia e performance Tiago Domingues, 'country manager' para a Europa da Siteware, uma multinacional tecnológica. As «Top Board – Executive Talks» juntam líderes que admira de forma a partilhar os seus conhecimentos, as experiências que têm e o que pensam sobre temas como estratégia, liderança e pessoas.

Texto: Redação «human» Fotos: DR

Depois de Miguel Setas (EDP), Alexandre Fonseca (Altice) e Rui Miguel Nabeiro (Delta Cafés), Tiago Domingues, que conta na iniciativa com a revista «human» para organização e 'media' e com o apoio da Siteware, reuniu desta vez Carla Marques, 'chief executive officer' (CEO) da Intelcia Portugal, Carolina Afonso, CEO do Gato Preto, e Rui Paiva, CEO da Mobileum Europa.

Para além das responsabilidades na Siteware, Tiago Domingues é consultor de estratégia e performance nas organizações, tendo sido a partir desta experiência que produziu mais um episódio das «Top Board – Executive Talks». Mais uma vez, apostou em líderes de quem admira o perfil, o percurso e as conquistas, independentemente do sector, da dimensão ou do posicionamento estratégico das suas

Carla Marques, da Intelcia Portugal, Carolina Afonso, do Gato Preto, e Rui Paiva, da Mobileum Europa, protagonizaram a segunda edição das «Top Board – Executive Talks».

organizações e marcas. O objetivo é a partilha do seu conhecimento, das experiências e das perspetivas sobre estratégia, liderança e pessoas, permitindo que fiquemos a conhecer um pouco melhor a pessoa por de trás do ou da líder.

Quer no contexto nacional, quer no internacional, os temas da liderança, da estratégia e das pessoas em grandes organizações são o principal âmbito de atuação de Tiago Domingues. Mas a sua relação com



**Carla Marques:** «Quando fazemos aquilo de que gostamos, somos muito mais felizes no que é o nosso dia-a-dia pessoal e também no profissional.»

“No livro que há 55 sintomas de desamor reportados por mais de 10 milhares de profissionais do tecido empresarial português, apontam insatisfações e frustrações em diferentes níveis: na cultura organizacional, na liderança, na comunicação, na organização das pessoas e dos processos e ainda no perfil dos indivíduos.”

“O amor corporativo vem destacar a importância de um patamar de presença diferenciador nas conexões intra e interpessoais no contexto do trabalho, e o modelo apresentado no livro sugere quatro passos, com impacto na produtividade e na eficácia pessoal e profissional, para a ativação do amor-próprio e do amor pelo outro: escutar ativamente, para compreender; observar, para clarificar comportamentos; validar, para ativar escolhas conscientes; e energizar, para inspirar e elevar o sentido de propósito individual e coletivo.”

+351 934 489 281 alexandra.lemos@premiumcoaching.pt www.premiumcoaching.pt





## DEBATE

estes temas não se esgota na intervenção de apoio às organizações, são também eles que o apaixonam e lhe despertam uma constante e crescente curiosidade – para conhecer mais e novas opiniões, experiências e perspetivas de diferentes líderes que no seu dia-a-dia fazem acontecer nas organizações que dirigem. Segundo assinala, «quanto maior a diversidade de opiniões baseadas na experiência e na evidência objetiva, maior o potencial de aprendizagem e desenvolvimento».

As gravações são feitas no seu escritório particular, sendo que para cada dinâmica procura reunir perfis distintos, mas complementares, sempre com o objetivo de maximizar a criação de valor aos próprios no decorrer da dinâmica, assim como a todos os profissionais que posteriormente assistem ao resultado da gravação.

Após a segunda edição da iniciativa, Tiago Domingues refere: «Sinto-me feliz e realizado quando me vejo rodeado por profissionais que generosamente se disponibilizam para criar e disseminar valor através da partilha de quem são, o que têm aprendido na sua jornada, como antecipam um futuro próximo e qual a sua proposta de valor para o influenciar positivamente com o seu talento e resiliência. Não tenho nada contra as 'GPT Chats', considero aliás que são IAs tecnicamente fantásticas e que estão a permitir que percecionemos muito do que aí vem, mas quando falamos de produção de conteúdo rico e autêntico, para mim não há nada como os testemunhos e as discussões em primeira pessoa (real), na sua perfeição e nas suas imperfeições, concordando ou discordando daquilo que escutamos, é um conteúdo real, que nos permite aprender realmente. Uma frase lida é muito diferente de uma frase escutada e visualizada, pois a variação de um tom, de um olhar ou mesmo de um gesto influenciará diretamente a nossa perceção, e o que não nos falta é momentos de perceções erradas, facto crítico em qualquer contexto e âmbito, incluindo nos temas de liderança, estratégia e pessoas.»

Mais uma vez, a «human» marcou presença na gravação do debate, que já está disponível no canal do YouTube, em <https://youtu.be/5dKdy4Kn9nk> (inclusive com QR Code), e no espaço criado pela revista «human» na sua plataforma 'on-line' ([www.human.pt](http://www.human.pt)). ©



**Rui Paiva:** «Tu tens que fazer sempre tudo aquilo que ninguém esperava que fizesses, porque só esse diferencial é aquilo que te vai diferenciar de todos os teus colegas.»



**Carolina Afonso:** «Gosto de ver as pessoas transformarem-se, gosto de ver o antes e o depois, gosto de ver a criação de valor e o quanto a vida das pessoas muda por aquilo que fazem.»



25 ANOS  
é um feito  
relevante.

## A saúde dos seus colaboradores é +

Desde 1997 que o trabalho é a nossa especialidade e as pessoas são a nossa vocação. Contamos com centenas de parceiros e milhares de boas práticas profissionais há mais de 25 anos. Queremos que este seja apenas o princípio de um futuro com ainda mais saúde, mais segurança e mais relevância.

Os números são importantes, mas, na Centralmed, os resultados são ainda mais.

Junte-se a nós. Estamos sempre por perto.



centralmed.pt





# UM DOS MAIORES DESAFIOS

Como se diz logo no início do texto, o recrutamento é nos tempos que vivemos «um dos maiores desafios na gestão do capital humano». Será que a resposta para vencer este desafio pode estar em inovar na compensação, de forma potencializar o recrutamento? Sobretudo nas propostas apresentadas aos candidatos.

Texto: Redação «human» Fotos: DR



Quem trabalha no recrutamento de talento para as empresas conhece as dificuldades. Quem fala com esses especialistas também delas se vai apercebendo. O tema ganhou enorme atualidade, porque a busca pelo talento nunca terá sido tão difícil como agora. Testemunham-no oito especialistas, a que damos voz nesta reportagem.



**Eliana Cunha Ribeiro (BL Consulting):** «A imagem que se passa de um processo de recrutamento é a primeira oferta que estamos a fazer, e cada vez mais procuramos velocidade.»

## Recrutamento personalizado

Eliana Cunha Ribeiro, 'chief executive officer' (CEO) da BL Consulting, sintetiza a sua ideia sobre o recrutamento começando por assinalar que «atualmente é um dos maiores desafios na gestão de capital humano, a par da retenção». Frisa mesmo que «estas serão provavelmente as maiores preocupações das empresas nos próximos tempos, independentemente da realidade económica».

Para a responsável, «a imagem que se passa de um processo de recrutamento é a primeira oferta que estamos a fazer, e hoje cada vez mais procuramos velocidade». Assim, explica, «é necessário que os processos sejam mais rápidos sem perder a complexidade; a geração 'millennials' e ainda com mais reforço a geração Z estão habituadas a uma fluência de informação mais curta e mais rápida e se um processo de recrutamento se arrastar acabam por se desinteressar pela empresa ou contratados por outra que se adapta a outras visões da sociedade». Daí ser preciso «oferecer uma visão futurista aos novos candidatos, para que eles se sintam atraídos às propostas, e tomar decisões de forma mais rápida».

«O futuro dos processos de recrutamento e seleção», refere ainda Eliana Cunha Ribeiro, «não passa apenas por uma visão futurista de mais rapidez de informação, passa também por cada candidato sentir que possa fazer a diferença e não ser apenas mais um elemento igual a tantos outros, e hoje até pode acontecer ser o candidato a perguntar 'porque me escolhem a mim e não a outro?'. Aliás, «cada

vez mais é o candidato que escolhe a empresa e não a empresa que escolhe o candidato», acrescenta. Desta forma «e porque as pessoas escolhem ter uma maior liberdade para a sua vida pessoal, as próprias compensações também devem ser adaptadas ao estilo e ao 'eu' de cada candidato, pois se assim não for há o risco de estar a oferecer algo que não retém o colaborador ou que ele não valoriza», explica a CEO da BL Consulting. E ainda acrescenta: «Cada vez mais, uma empresa, em vez de um produto/ serviço que possa ter para compensar, deve antes ter um 'budget' para que o colaborador escolha a sua compensação, e se o fizer vai encontrar quem valorize um seguro de saúde, outros um seguro de vida, outras ações da empresa ou até uma Playstation, mas quem escolheu o que fazer com essa compensação vai sentir que aquilo é único e é seu.» Em suma, «as compensações devem ser personalizadas de modo a ser mais integradoras e interativas com o talento de cada um dos candidatos», conclui.



**'e-Recruitment'**

Na CVGuard, Isilda Gonçalves, 'consultant', também partilha que «é cada vez mais difícil para as empresas atrair candidatos de elevado potencial», reforçando que «há dificuldades em encontrar novos colaboradores e existe carência nas competências requeridas». E deixa algumas questões: «De forma a ter atratividade para captar novos talentos e manter os colaboradores atuais, as empresas devem assegurar que têm todos os processos bem definidos. A oportunidade de trabalho tem o descritivo funcional atualizado às necessidades atuais? A divulgação das ofertas disponíveis está acessível quer a candidatos ativos, quer a passivos (que não estão ativamente à procura de emprego)? Qual é a perceção do candidato no momento da resposta ao anúncio (processo muito burocrático e demorado ou simplificado e rápido)? Nos diversos momentos do processo, o candidato está acompanhado e tem informação/ 'feedback' sobre o processo a que se candidatou? A estratégia de compensação está em consonância com os objetivos empresariais e de recursos humanos? Os benefícios e recompensas têm por base a proposta de valor do colaborador a recrutar e promovem à adesão aos comportamentos que se pretende recompensar? Existe a possibilidade de progressão de carreira na organização?» Estas são algumas das perguntas a que as empresas devem responder aquando do pedido de um processo de recrutamento e seleção, e no momento da divulgação/ promoção da mesma, partilha a especialista. Através da plataforma CVGuard e-recruitment (Applicant Tracking System), diz, «desenvolvida a partir de uma base tecnológica avançada e muito flexível, sediada em Portugal, todo o processo está disponível numa única plataforma; a CVGuard

permite gerir o processo desde a etapa inicial do pedido de recrutamento e a sua respetiva aprovação, e também todas as etapas associadas à gestão do processo, como partilha do anúncio em portais de emprego, receção de candidaturas, realização de testes/ provas de conhecimento, marcações de entrevistas e contratação do candidato». Ou seja: «Para além de se poupar tempo no processo de recrutamento e seleção, está assegurado que os critérios para avaliação dos candidatos são iguais e que os recrutadores têm acesso a toda a informação necessária, respeitando sempre o Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados.»

**Novos tempos**

Rita Grenho 'talent manager' para IT (tecnologias de informação) na Elevus, começa por referir o 'employee value proposition' das organizações, assinalando que na sua base «estão os temas de compensação e benefícios». Assinala também que «a definição de estratégias e políticas de compensação sustentáveis e competitivas é um fator chave para alimentar a capacidade das empresas de atrair e reter talento, mas também para contribuir para os níveis de compromisso e motivação dos colaboradores, assim como para a sua perceção de reconhecimento».

A especialista faz notar o facto de o emprego para a vida ser uma realidade cada vez mais distante, quer dizer, «os tempos mudaram e percebemos que os fatores que determinam uma mudança profissional são bastante diferentes». Mais: «Se por um lado a estabilidade financeira e a evolução de carreira são temas sempre presentes, por outro, cada vez mais, fala-se em inovar no 'package' oferecido. O tema das compensações está bem presente e a

ganhar destaque, no momento da avaliação e tomada de decisão perante uma proposta de trabalho. Há benefícios com os quais o candidato já conta à partida, e esses não trazem nada de aliciante ou inovador. Apresentar algo diferente e que vá de encontro à realidade do candidato, é muito valorizado.» Aqui, Rita Grenho destaca compensações como benefícios nas áreas de saúde, desporto e lazer, ou uma plataforma de descontos. E realça: «Existem outros fatores preponderantes como horários flexíveis, planos de carreira definidos, atividades em equipa e projetos tecnologicamente dinâmicos e aliciantes. As compensações oferecidas pesam na hora da decisão, e cabe às empresas aceitar o desafio de se reinventarem e serem atrativas no mercado de trabalho.»

Na perspetiva da consultora, «as pessoas são o centro de qualquer empresa e o impulso para o sucesso», daí a ideia final que deixa, de que é realmente importante que sejam compensadas.

**'Perfect match'**

Sara Pimpão, 'country leader' do Eurofirms Group em Portugal, apresenta uma situação de partida para a reflexão sobre o tema do recrutamento: «Imagine que está à procura de emprego. A vida pregou-lhe uma partida, as suas ambições mudaram e quis o universo que procurasse um novo desafio profissional. Como o escolheria?»

Assim definida a situação, assinala: «Sabemos que o salário é importante porque sem ele não há casa, carro, escola dos filhos e, acima de tudo, comida. Também sabemos que a localização é um fator importante e que a função tem de ir ao encontro das suas competências ou, pelo menos, dos seus gostos. O telemóvel é um bónus, o seguro de saúde é espec-



**Sara Pimpão (Eurofirms Group):** «Podemos inovar, oferecer o mundo e dar as melhores condições aos talentos, mas no final do dia irão escolher a empresa que faz o 'perfect match' com o seu propósito.»

tável e o facto de conseguir conciliar a vida pessoal com a vida profissional é um 'plus'. A questão é que vai querer mais. Toda a gente procura mais.» Refere-se depois às empresas, que «começaram a anunciar inúmeras vantagens para que fossem as eleitas pelos candidatos; prémios, selos de garantia e 'rankings', parcerias, benefícios e regalias que se converteram no básico e no mínimo a oferecer». Ou seja: «O mercado tornou-se exigente e a criatividade, por parte de quem quer atrair talento, tornou-se ilimitada, o que pode ofuscar, ou dar uma falsa ilusão de confiança, a quem procura uma oportunidade». Mais: «Fala-se de 'work-life balance', salário emocional e felicidade no trabalho. O próprio valor do



**Isilda Gonçalves (CVGuard):** «É possível gerir todo o processo desde a etapa inicial do pedido de recrutamento e a respetiva aprovação, e também todas as etapas associadas.»



**Rita Grenho (Elevus):** «As compensações oferecidas pesam na hora da decisão, e cabe às empresas aceitar o desafio de se reinventarem e serem atrativas no mercado de trabalho.»

www.highskills.pt

**FORMAÇÃO PRESENCIAL E A DISTÂNCIA**

**Master a Distância**

**Gestão de Processos e Indicadores na Gestão de Recursos Humanos**  
27 de Fevereiro a 10 de Março de 2023

**Gestão Financeira com Recurso a Excel**  
06 a 17 de Março de 2023

**Seminários a Distância**

**Mudança na Comunicação 3ª Edição**  
15 e 16 de Fevereiro de 2023

**Competência e Gestão de Competências**  
27 e 28 de Fevereiro de 2023

**Branqueamento de Capitais e Sanções**  
16 e 17 de Março de 2023

**Cibersegurança 2ª Edição**  
20 e 21 de Março de 2023

Portugal: 00351 217 931 365 • Angola: 00244 941 126 090 • Cabo Verde: 00238 9242025 • Moçambique: 00258 821 099 522 • São Tomé e Príncipe: 00239 999 25 15



salário passou a fazer parte dos anúncios de emprego. Decora-se escritórios com as últimas tendências de 'design', oferece-se cafés e até se investe em mesas de matráquilhos e 'corners' de meditação para aumentar a produtividade de quem tem de dar o melhor, todos os dias. Investe-se nos colaboradores para que sintam que fazem a diferença, investe-se em formação, planos de carreira, 'reskilling', 'upskilling', e há quem já não abandone a ideia de trabalhar em 'home office'.

Segundo a responsável, «podemos inovar, podemos oferecer o mundo e dar as melhores condições aos talentos a incorporar, mas sabemos que, no final do dia, esse talento irá escolher a empresa que faz o 'perfect match' com os seus valores, com o seu propósito». Tudo isto, assinala, «para dizer que o que faz a diferença, verdadeiramente, são as pessoas.»

**Candidatos selecionam**

No Grupo Intelac, Célia Agostinho, 'human resources commercial manager', faz notar que «a área de recrutamento e seleção continua com uma forte dinâmica, resultado da rotatividade a que assistimos, transversal a todas as funções, motivada pela falta de mão-de-obra não só em Portugal mas a nível internacional, principalmente na Europa». E diz ainda: «Como tantas vezes tenho vindo a referir, não são as empresas que escolhem os candidatos, mas sim os candidatos que selecionam a empresa onde pretendem dar continuidade ao seu trabalho.»

Na sua análise, a responsável prossegue: «Quanto maior for a notoriedade da empresa, os salários oferecidos e respetivos benefícios, maior é a probabilidade de identificarmos candidatos para os processos a decorrer. Um salário elevado continua

a ser decisivo para a aceitação de uma proposta, contudo, nos dias de hoje, o regime de trabalho implementado faz igualmente toda a diferença nesta ponderação. Cada vez mais os candidatos procuram trabalhos em regime híbrido ou 'total remote', herança que veio definitivamente para ficar. Este regime impulsiona não só um maior equilíbrio com a vida pessoal mas também um ganho acrescido pelos custos de deslocação residuais. Existem em paralelo outros fatores potenciadores do sucesso no recrutamento tendo por base as condições oferecidas, como seguro de saúde (extensível à família ou não), planos poupança reforma, planos de pensões, preços competitivos em ginásios, 'team buildings' frequentes, etc.»

A terminar, Célia Agostinha partilha que no Grupo Intelac, nos processos de recrutamento, procuram «sempre junto do cliente otimizar as condições oferecidas aos candidatos, para que seja consideravelmente mais fácil a identificação, a motivação e a concretização».

**Benefícios corporativos**

«Atrair profissionais para os negócios é uma tarefa complexa, que precisa de um alinhamento correto entre expectativas dos profissionais e das empresas. Neste momento, há uma premissa clara: os profissionais não procuram só uma excelente remuneração. O mercado de trabalho carece de recursos humanos, informados, com uma atitude proactiva e que procuram, logo desde a candidatura, respostas diferenciadoras. As empresas evoluíram nas exigências, mas os profissionais também.» É desta forma que Carlota Silva, 'senior consultant' da Michael Page, contextualiza a sua análise, referindo então: «É natural que quando equacionamos uma mudança de carreira, o acesso a benefícios e propostas de compensação disponibilizados pelas empresas pese na decisão entre permanecer ou desistir de um processo de seleção. Oferecer um pacote de benefícios diferenciador faz com que a empresa tenha uma vantagem competitiva na hora de atrair talento. Mas com a presença de diferentes gerações no mercado, quais são as propostas de compensação mais valorizadas?», questiona.

A lógica, segundo Carlota Silva, é simples. «Deve procurar-se avaliar e envolver as equipas nesta tomada de decisão», diz, para depois partilhar alguns dos benefícios mais valorizados: flexibilidade no trabalho (e no horário); teletrabalho; dias de férias extra, dias livres, licenças parentais de período alargado ou licenças sabáticas; programas de saúde reforçados (seguros de saúde e de vida, planos de apoio à saúde mental ou acesso a ginásios); educação e formação (investir em cursos diferenciados, por exemplo, programas de educação financeira);



**Célia Agostinho (Grupo Intelac):** «Não são as empresas que escolhem os candidatos, mas sim os candidatos que selecionam a empresa onde pretendem dar continuidade ao seu trabalho.»



**Carlota Silva (Michael Page):** «Oferecer um pacote de benefícios diferenciador faz com que a empresa tenha uma vantagem competitiva. Mas com diferentes gerações, quais são as propostas mais valorizadas?»

estacionamento gratuito; programas de mobilidade interna – entre outras possibilidades. Para a especialista, «uma empresa que disponibiliza benefícios corporativos demonstra cuidado e preocupação com os recursos humanos e as suas necessidades reais», sendo que «estes procedimentos influenciam diretamente a imagem no mercado, podendo ter dentro de portas profissionais felizes e realizados, prontos a divulgar de forma positiva a experiência a outros profissionais, e não só».

**Mercado 'candidate-driven'**

Rúben Trilho, 'manager' da área de Recrutamento e Seleção Especializado da Multipessoal, nota «a

escassez de talento qualificado em diversos sectores e funções, sendo a competição entre empresas pelos melhores profissionais já uma realidade do mercado de trabalho». Ou seja, «se no passado o paradigma da procura de emprego partia maioritariamente do candidato, agora a lógica inverteu-se, com as empresas a verem-se forçadas a assumir a procura por talento», explica.

Segundo o responsável, «esta mudança de dinâmica veio obrigar as organizações a abordarem a atração de profissionais de forma mais criativa e inovadora, abandonando modelos que se tornaram obsoletos; além da forte concorrência ao nível doméstico, também a entrada no mercado nacional de grandes empresas, com ideias mais atualizadas



**Rúben Trilho (Multipessoal):** «Num mercado claramente 'candidate-driven', o paradigma da procura de trabalho mudou e a competitividade está cada vez mais acentuada.»

**MULTIVISION**  
GROW TO MAKE YOU GROW

**Conectamos os melhores talentos aos melhores projetos e soluções de TI.**

- OUTSOURCING**  
Encontramos os melhores talentos de TI a pensar na sua empresa e nos seus projetos.
- SOFTWARE ENGINEERING**  
Somos uma software house com certificação ISO 9001 que se estende desde a área de outsourcing ao desenvolvimento de software para Telecomunicações.
- MANAGED SERVICES**  
Desenvolvemos soluções que vão desde a consultoria estratégica à criação de software on-demand.

www.multivision.pt



sobre recrutamento e benefícios, veio aumentar a pressão».

Na análise de Rúben Trilho, «nos últimos tempos a lógica das compensações ganhou muitos adeptos, revelando-se uma das armas mais utilizadas». E «hoje a questão 'Além do salário, que tipo de benefícios oferecem?' é comum e a resposta à mesma é cada vez mais relevante na tomada de decisões por parte dos candidatos», assinala, para logo destacar: «O benefício mais procurado é o apoio à infância, nomeadamente com o pagamento de creches e escolas. Também no 'top' estão os seguros de vida e a aquisição de viaturas. A contribuição para planos poupança reforma, o acesso a formação e a participação de ginásios estão também entre os favoritos. Por outro lado, no rescaldo da pandemia, há outro tipo de regalias – menos tangíveis, mas não menos importantes – que se tornaram prioritárias. A possibilidade de trabalhar em horário flexível ou em regimes híbridos/ 'full remote' está a ser amplamente explorada, pois é por muitos considerada uma clara vantagem.»

Em síntese, «num mercado claramente 'candidate-driven', o paradigma da procura de trabalho mudou e a competitividade está cada vez mais acentuada», diz Rúben Trilho, concluindo que «cabe às empresas acompanhar as tendências ao nível das compensações, procurando soluções personalizadas e inovadoras, para maximizar o 'employer branding' e aumentar a atratividade junto dos potenciais candidatos».

#### Poupar tempo

A última opinião que recolhemos é de Ana Gonçalves, 'consultant' da HiTalent, que partilha da ideia de que «recrutar e reter os talentos tem vindo a tornar-se um dos maiores desafios», sendo que «os valores que os candidatos e os colaboradores mais valorizam têm vindo a alterar-se, o que implica que as empresas tenham de adaptar-se a estas novas exigências».

A especialista diz que «uma das maiores referências para os candidatos consiste na própria satisfação dos atuais colaboradores, sendo que agora é possível encontrar as referências de antigos e atuais colaboradores». Assim, «manter os colaboradores satisfeitos é uma mais-valia, e não só para reter talento, é também uma excelente forma de atrair novos candidatos nos processos de recrutamento».

Ana Gonçalves aponta uma «estratégia inicial que deve ser de diagnóstico da própria empresa, com



**Ana Gonçalves (HiTalent):** «Os valores que os candidatos e os colaboradores privilegiam têm vindo a alterar-se, o que implica que as empresas tenham de adaptar-se.»

um estudo de clima organizacional, visto que permite aferir os pontos fortes (chave na atração dos candidatos) e as áreas de melhoria e ainda demonstrar aos colaboradores que a sua opinião é importante». Mais: «Investir na formação e em planos de desenvolvimento individual são também excelentes estratégias para motivar os colaboradores e mostrar aos candidatos que a empresa está disponível para investir no seu talento e apostar na progressão de carreira.»

Depois, «implementar estas estratégias é também um grande desafio para a área de recursos humanos (RH), sendo que a solução consiste na implementação de processos e plataformas de gestão de talento, para maior poupança de tempo», explica. E dá um exemplo, a concluir: «O HiTalent e.development é uma plataforma modular que permite fazer a gestão dos talentos automatizando os processos. Inclui módulos que permitem aferir e aumentar a satisfação dos colaboradores, como estudos RH (normativos e não normativos), clima organizacional, avaliação de desempenho, levantamento de necessidades e gestão da formação, avaliação e 'feedback' 360 graus, 'people global indicator' (9Box), cliente interno e plano de desenvolvimento pessoal. Inclui ainda um portal do colaborador para responder aos respetivos questionários, conteúdos partilhados pelos RH, desde competências e objetivos a documentação interna, contactos de outros colaboradores e outros temas.» ©



**Junte mais educação, formação, saúde e apoio social num só cartão.**

Com benefícios fiscais para empresas e colaboradores, o novo Edenred Flexível adapta-se às diferentes necessidades e fases de vida. Aumente o poder de compra e satisfação dos seus colaboradores com uma solução que lhes dá flexibilidade para suportarem despesas de Educação, Formação, Saúde e Apoio Social. Faça a gestão do benefício de forma simples no Portal Cliente, enquanto o seu colaborador acede à App MyEdenred. Descubra tudo o que a sua empresa e equipa têm a ganhar com o Edenred Flexível.

**Novo Edenred Flexível. Dá mais valor à vida.**

We connect, You win.

edenred.pt





**Ana Cláudia Rangel**  
 Managing Associate da Raposo Bernardo & Associados – Sociedade de Advogados, SP, RL  
[www.raposobernardo.com](http://www.raposobernardo.com)

DIREITO LABORAL

## A DISCUSSÃO DO MOMENTO

### RENÚNCIA AOS CRÉDITOS LABORAIS POR VIA DE DECLARAÇÃO ABDICATIVA DO TRABALHADOR AQUANDO DA CESSAÇÃO DO CONTRATO DE TRABALHO

Os créditos laborais deixaram de poder ser objeto de renúncia por meio de remissão abdicativa, na decorrência de uma recente alteração legislativa.

Na mente do legislador esteve presente a ideia de que tais créditos correspondem a direitos irrenunciáveis.

No entanto, rapidamente se perceberam os problemas gerados por esta regra, já que esta passou a prever uma irrenunciabilidade absoluta dos créditos laborais por parte do trabalhador, inclusive colocando em causa as transações judiciais alcançadas pelas partes.

Historicamente, muitos processos judiciais terminam com acordos em que ambas as partes cedem de modo a evitar o risco de uma sentença. No âmbito desses acordos, podia estar prevista uma declaração do trabalhador, nos termos da qual este abdicava de eventuais créditos laborais. Isto permitia transmitir a necessária segurança ao empregador no sentido de que, com aquele acordo, se colocava um ponto final na eventual litigância futura com o ex-trabalhador. Por vezes, só isto era suficiente para motivar o empregador a fazer algumas cedências numa transação judicial.

Mas a alteração recentemente aprovada – e já retocada – teve um âmbito tão alargado que, a ser aplicada, determinaria a nulidade de toda e qualquer declaração abdicativa do trabalhador, ainda que realizada no âmbito de um processo judicial, o que colocaria o empregador na contingência de poder vir a ser sujeito a outro processo judicial para reclamação de outros créditos laborais eventualmente devidos.

A discussão deste aspeto fundamental tem sido intensa e suportada por diferentes argumentos, uma vez que se trata de um ‘game changer’ impactante que os decisores das empresas têm de acautelar. O legislador parece não estar indiferente à complexidade que tal situação pode implicar, pelo que procedeu agora a uma nova alteração da redação da norma em discussão. Pretendeu assim que a declaração abdicativa do trabalhador, através da qual este renuncia a créditos laborais a que eventualmente tenha direito, seja considerada nula mas com exceção das renúncias que ocorram no âmbito de transações judiciais.

Embora esteja a ser alvo de algumas críticas, percebe-se e aplaude-se a intenção legislativa bem como o alcance desta alteração: de outra forma colocar-se-ia em causa o papel fundamental dos tribunais na resolução de processos judiciais por via de acordos, até porque será lícito pensar-se que uma declaração desta natureza, efetuada sob a égide de um tribunal, dificilmente será realizada sem a consciência dos seus totais efeitos por parte do trabalhador, pelo que será sensato que assim sendo o trabalhador assumisse conscientemente o acordo judicial celebrado.

Ainda assim, é uma norma que permanece em discussão, restando-nos aguardar pela sua versão final, de maneira a que trabalhadores e empregadores possam saber efetivamente «com que linhas se cosem» quanto a uma matéria que faz a diferença num quadro estável e justo das relações laborais. @



valuing people,  
 business and  
 community



**BL**outsourcing

**BL**staffing

**BL**training

**BL**recruitment

**BL**consulting

**BL**Integra

**BLconsulting**  
 valuing people,  
 business and community



COVILHÃ (SEDE) • PORTO • TORRES VEDRAS • ORANGE (FRANÇA)  
 +351 275 249 747 • [comercial@blconsulting.pt](mailto:comercial@blconsulting.pt) • [www.blconsulting.pt](http://www.blconsulting.pt)



ESG

# TRÊS DIMENSÕES

## PARA O SUCESSO EMPRESARIAL



Duas multinacionais com presença muito relevante no nosso país partilham as suas visões sobre ESG ('environmental, social and governance'), mostrando, à luz das experiências que têm, como estas três dimensões impactam a atividade das empresas e podem ajudá-las a conseguir melhores resultados.

**Texto:** Redação «human» **Fotos:** DR

**A**s multinacionais são a Schneider Electric e a ID Logistics. A Schneider Electric privilegia o acesso à energia e ao digital, algo que considera um direito humano fundamental. Fornece soluções digitais de energia e automação que contribuam para a eficiência e a sustentabilidade, combinando tecnologias de energia líderes a nível mundial, automação em tempo real, 'software' e serviços para proporcionar soluções integradas para residências, edifícios, 'data centers', infraestruturas e indústrias. Já a ID Logistics conta com centenas de instalações em mais de uma dezena e meia de países (da Europa, da América, da Ásia e de África), o que representa cerca de oito milhões de metros quadrados de instalações de armazenagem. Com cerca de 30 mil colaboradores, possui uma carteira de clientes equilibrada entre o retalho, a indústria, o 'picking' unitário e os sectores da saúde e do 'e-commerce', apostando no elevado nível tecnológico.

### Um compromisso inegociável

O 'country manager' da Schneider Electric em Portugal, Victor Moure, começa por referir que critérios ESG sempre estiveram no centro da estratégia da multinacional. E especifica: «Em 2005, fomos pioneiros ao apresentar uma visão abrangente do nosso impacto nas pessoas, e também o nosso barómetro de sustentabilidade líder do sector. Em 15 anos, economizámos 120 milhões de toneladas de emissões de CO2 aos nossos clientes e oferecemos acesso à energia a cerca de 30 milhões de pessoas. Em 2021, a Corporate Knights elegeram-nos como a empresa mais sustentável do mundo no 'ranking' Global 100. O nosso programa Schneider Sustainability Impact (SSI) 2021-2025 mantém os critérios ESG como uma das nossas maiores prioridades e, dedicado a conseguir um futuro melhor para todos, contribui para cada um dos ODSs [Objetivos de Desenvolvimento Sustentável] da ONU. Com este programa, vamos mais além na defesa do meio ambiente, das comunidades locais e da economia, com objetivos

globais e locais para termos um impacto duplo significativo. Desta forma, podemos conduzir diversas ações – próprias e através dos nossos parceiros, mas também para os clientes e as comunidades locais. Por tudo isto, estamos imensamente orgulhosos de ser um líder reconhecido no desenvolvimento sustentável, o nosso foco diário.»

Victor Moure assinala que «muitas empresas já trabalham na sua estratégia ESG há anos», mas deixa a nota de que «a pandemia demonstrou a necessidade de tornar a ESG a parte essencial da estratégia de negócios, e que todos podemos contribuir». E acrescenta: «A sustentabilidade nas empresas veio para ficar – devido à crescente sensibilização da sociedade para esta questão, e também pelas próprias exigências dos reguladores e investidores. O caminho dos próximos anos é conseguir uma produção mais sustentável, tendo a pandemia sido o catalisador deste processo e do ritmo de transformação. Contudo, também colocou o foco na urgência de priorizar as pessoas e o seu bem-estar nas tomadas de decisões estratégicas, reforçando a importância do S em ESG. Como referi, há mais de 15 anos que a Schneider Electric incorpora ESG em toda



«Muitas empresas já trabalham na sua estratégia ESG há anos, mas a pandemia demonstrou a necessidade de tornar a ESG a parte essencial da estratégia de negócios, e que todos podemos contribuir» afirma Victor Moure, da Schneider Electric.





Vitória Nunes, da ID Logistics, foca-se no seu sector de atividade, destacando que «os critérios de ESG têm um impacto significativo no negócio das empresas logísticas».

a sua estratégia de negócios e, enquanto empresa de impacto, estamos determinados a continuar a intensificar o nosso impacto positivo e duradouro em todas as dimensões ESG, desde os colaboradores à cadeia de abastecimento, passando pelos clientes e pelas comunidades e instituições locais e globais.»

O responsável acredita que o trabalho em ESG pode impactar os resultados das empresas, particularizando: «No que nos diz respeito, torna-se claro que integrar a sustentabilidade e o impacto social em todas as facetas do negócio cria valor a longo prazo para todas as partes interessadas e impulsiona o crescimento lucrativo. Por um lado, aumenta o valor e a liquidez das ações da empresa, pelo interesse que os investidores e as instituições de crédito têm em empresas que executam programas assentes em ESG. A ESG será decisiva no acesso ao financiamento. A isto junta-se a maior pressão legislativa, com especial foco na sustentabilidade. O próprio ecossistema de parceiros impulsiona as empresas no sentido da ESG, uma vez que impacta na hora de decidir fazer ou não parcerias – porque, para uma empresa cumprir os critérios ESG, os seus fornecedores e parceiros também devem cumpri-los. Por outro lado, as políticas de D&I [diversity and inclu-

sion] nas empresas permitem extrair todo o potencial das pessoas e deixá-las confortáveis e confiantes para se mostrarem como são. Uma equipa diversificada é mais rica e resiliente. As empresas devem, sem dúvida, apostar numa cultura de confiança, focando-se no desenvolvimento das pessoas. Neste sentido, os critérios ESG e, acima de tudo, o propósito das empresas, são fundamentais para atrair e reter talento. Ou, melhor dizendo, fazer o talento apaixonar-se para que fique; porque o talento tem de querer desenvolver o seu potencial com uma empresa e contribuir com o seu trabalho para uma sociedade melhor. No nosso caso, por exemplo, a aposta na sustentabilidade e na possibilidade de ajudar outras empresas a descarbonizar-se tornou-se num dos principais vetores que leva o talento a querer crescer connosco. Uma empresa sem propósito dificilmente conseguirá ter o melhor talento. O compromisso com o meio ambiente, com a sociedade e com a própria governança e a ética que regem a organização torna-se inegociável.»

Victor Moure reitera que o tema ESG é algo que detetaram «há muito tempo», sublinhando que «se tem intensificado com a evolução do contexto e da sociedade». Nota sobretudo o seguinte: «Os consumidores estão mais sensíveis do que nunca à sustentabilidade e as administrações públicas estão ativas na sua promoção, o que abre uma oportunidade única para que as empresas se tornem mais respeitadas, responsáveis e rentáveis. Organismos como a União Europeia têm lançado numerosos programas que promovem a natureza mais sustentável das empresas, bem como novas regulamentações que obrigam a manter os princípios sustentáveis em mente. Para além disso, a nível global está-se a trabalhar para criar padrões de sustentabilidade que vão servir de guia para entender quem está a fazer o bem, e como. O objetivo: que os critérios ESG definam a maior parte da agenda de negócios de todas as empresas. Nós já lá estamos.»

#### Resultados mais sustentáveis e responsáveis

Vitória Nunes, diretora UN Portugal da ID Logistics, foca o depoimento no seu sector de atividade, começando por referir que «os critérios de ESG têm um impacto significativo no negócio das empresas logísticas, uma vez que podem ajudá-las a melhorar o seu desempenho e a alcançar resultados mais sustentáveis e responsáveis a longo prazo.» E prossegue: «Algumas das áreas em que os critérios de ESG podem ajudar as empresas logísticas a alcançar melhores resultados são a melhoria da eficiência energética, com a adoção de práticas sustentáveis nas suas operações, como otimização da frota e melhoria da eficiência energética, reduzindo assim os custos e o impacto ambiental; o reforço da reputação, já que empresas que adotem práticas sustentáveis e responsáveis atraem clientes e investidores que valorizam, também, a sustentabilidade;

de; e a mitigação dos riscos, ao identificar e minimizar os riscos ambientais e sociais associados às suas operações, pode ajudar a prevenir danos e a melhorar o seu desempenho a longo prazo.»

Segundo a responsável, «a medida em que os critérios de ESG podem ter um impacto no desempenho das empresas logísticas depende de muitos fatores, que incluem a dimensão e a complexidade das suas operações, a sua cultura e os seus valores, bem como a procura dos consumidores e investidores». De qualquer forma, faz notar, «no geral espera-se que as empresas que adotem práticas sustentáveis e responsáveis ao longo da sua cadeia de abastecimento e operações alcancem resultados mais sustentáveis e robustos a longo prazo.» Mais: «A implementação dos critérios de ESG pode também aumentar a resiliência das empresas logísticas e a sua capacidade de adaptação às mudanças e aos desafios futuros, tanto no mercado como no ambiente global. Ao considerar as questões ambientais e sociais, as empresas de logística podem

melhorar a sua relação com a comunidade e 'stakeholders', o que pode reforçar a sua base de apoio e a sua capacidade de operar com sucesso a longo prazo. Por outro lado, a transparência e a responsabilização podem também ser melhoradas, o que tem um impacto direto na confiança de consumidores, investidores e outros interessados na empresa. Ao mesmo tempo, a adoção de práticas responsáveis e sustentáveis pode ajudar as empresas logísticas a aumentar a sua competitividade e a diferenciarem-se da concorrência, o que pode melhorar a sua posição no mercado e a sua capacidade de atrair e reter clientes.»

Em resumo, na perspetiva de Vitória Nunes, «os critérios de ESG podem ter um impacto significativo no negócio das empresas logísticas, e a sua adoção pode ajudá-las a alcançar resultados mais sustentáveis e responsáveis a longo prazo». Daí que seja «importante que estas empresas considerem a implementação dos critérios de ESG como parte integrante da sua estratégia e das suas operações». ®



MARGARIDA MADEIRA, DA NHOOD PORTUGAL

# VALORIZAR A PROXIMIDADE



«A proximidade dos locais que fazem parte do nosso quotidiano é sempre uma mais-valia», partilha Margarida Madeira, que da Nhood vai ao ginásio a pé à hora do almoço. Aliás, esta prática tem muito a ver com a cultura e o espírito da plataforma que cria, revitaliza e transforma espaços, bairros e cidades em novos lugares com vida.

Texto: Redação «human» Fotos: DeF



400 FF XT

ISO A3200

400 FF XT

O trabalho começa cedo para Margarida Madeira, 'people and culture director' da Nhood Portugal. São dias que têm um padrão, logo a partir das 8H30, quando chega à empresa. Começa por reunir com a equipa para planejar o dia e alinhar os principais pontos dos projetos em curso. De seguida, tem algumas reuniões com colaboradores sobre os mais variados temas: desde aspirações de carreira, balanços de experiências pós mobilidades internas ou participação em programas de formação – «julgo serem de extrema importância quando se quer estar próximo das pessoas», diz. Antes do almoço, ainda tem tempo para reunir com algum parceiro de projeto, por exemplo, de 'wellbeing' ou benefícios. Na pausa para o almoço, consegue ir a um ginásio com o qual têm um protocolo. «Posso ir a pé, o que mostra que a proximidade dos locais que fazem parte do nosso quotidiano é sempre uma mais-valia», partilha. A seguir ao almoço, é frequente reunir com os responsáveis internacionais de recursos humanos da Nhood e, de seguida, com as equipas que têm alocadas em muitos dos ativos que gerem, acompanhando assim as suas necessidades e motivações. Por volta das 17H30, termina «oficialmente» o dia de trabalho. As aspas são da própria Margarida Madeira. O equilíbrio entre vida profissional e vida pessoal é feito «com muito planeamento e organização, mas também graças à flexibilidade de horário e local de trabalho que a Nhood possibilita», assinala a responsável. «Na empresa adotamos um modelo de flexibilidade, isto é, temos um horário de três dias no escritório/ dois dias em remoto; um horário com entrada entre as 8H00 e as 10H00 e saída entre as 17H00 e as 19H00; e uma semana de 4,5 dias, ou seja, os colaboradores que queiram adotar este regime podem sair às sextas-feiras à hora de almoço e assim iniciar o fim-de-semana mais cedo.»

A Nhood é uma plataforma de soluções e serviços imobiliários com foco no triplo impacto positivo em projetos

## MARGARIDA MADEIRA

Licenciada em Gestão e Administração de Empresas pela Católica-Lisbon School of Business and Economics (Católica-Lisbon), iniciou a carreira em auditoria, passou pela área comercial na banca e lançou a sua própria empresa. Só mais tarde, após ter concluído um MBA no Reino Unido, é que foi trabalhar para a Universidade Católica, onde, de forma muito orgânica, começou na área de recursos humanos. Depois trabalhou ainda na Jerónimo Martins e na Outsystems, até chegar à Nhood

de uso misto. Criam, revitalizam e transformam espaços, bairros e cidades em novos lugares com vida, desafiando o 'status quo' do sector imobiliário ao desenvolver novas formas de viver as cidades. «Inspirados pelo conceito da Cidade dos 15 Minutos, acreditamos que a proximidade é o ponto de partida para qualquer relação», explica Margarida Madeira. «Por essa razão, ao escutarmos e colaborarmos com as comunidades, ao percebermos a forma como habitam, trabalham, socializam, aprendem e se deslocam, garantimos que os bairros e locais que gerimos são complementares ao território onde se inserem.» Presente em 10 países e com mais de 1.000 colaboradores a nível global, a dispersão geográfica da Nhood possibilita uma maior troca de boas práticas, metodologias e até oportunidades de negócio. Em Portugal são 60 os colaboradores e 40 parceiros externos, alocados nos ativos que gerem. «A proximidade que privilegiamos na nossa forma de atuação reflete-se também na forma como gerimos os nossos clientes e consequentemente os nossos recursos», diz ainda a responsável.

### Cultura e espírito Nhooder

Além do «reforço constante da cultura e espírito Nhooder, através das várias iniciativas organizadas de forma contínua ao longo do ano», a retenção de talento é assinalada





400 FF XT



ISO A3200



400 FF XT

A Nhood adotou um modelo de flexibilidade, com um horário de três dias no escritório e dois em remoto; a entrada é entre as 8H00 e as 10H00 e a saída entre as 17H00 e as 19H00; e a semana é de 4,5 dias, ou seja, há a possibilidade de sair às sextas-feiras à hora de almoço e iniciar o fim-de-semana.

por Margarida Madeira como «talvez um dos maiores desafios que a maioria das empresas enfrenta atualmente». Ou seja: «Perante o cenário atual – um contexto económico social desafiante (taxa de inflação muito elevada, aumento generalizado do custo de vida, etc) e uma proliferação das ofertas de empresas nacionais e multinacionais que procuram profissionais para trabalhar ‘full remote’ a partir de Portugal – é, à data de hoje, difícil reter talento. Por outro lado, as atuais exigências do talento – a procura por desafios regulares para sair da zona de conforto – implica por parte das empresas uma grande capacidade de resposta no que aos desafios de carreira e função diz respeito.»

Na Nhood existe uma diversidade assinalável, com as mulheres a representarem 65% do total de colaboradores, com uma diferença de idades entre o colaborador mais velho e o mais novo de quase três décadas e com três nacionalidades (portuguesa, brasileira e francesa). «Acreditamos que o caminho para a criatividade está na diferença e não na homogeneidade», assinala Margarida Madeira. «Quando equipas plurais são bem geridas, existe um potencial imenso para a inovação, tanto nos aspetos operacionais e internos, como nos resultados finais. Assim, a consequência natural é o surgimento de uma marca/ empresa mais competitiva e valorizada no mercado, e consequentemente mais atrativa para os colaboradores.»

Sobre as pessoas que procuram para a empresa, a responsável refere: «Se o nosso objetivo é evoluir de um Real Estate tradicional para um Real Estate inovador e disruptivo, é claro que temos de ir buscar profissionais que tenham como ‘mindset’ a agilidade, o gosto por desafios, a disrupção e a orientação cliente. Por essa razão, adotámos uma ótica de recrutamento em que procuramos perfis que não tenham necessariamente de vir do Real Estate ou ter uma experiência consolidada na área para a qual estão a ser recrutados. O objetivo é trazer diversidade por forma a garantir novos ângulos, novas perspetivas naquilo que são as discussões do dia-a-dia. Na Nhood, procuramos profissionais com mente aberta. Independentemente do sexo, da idade ou da formação e dentro do conceito de diversidade positiva em que acreditamos, procuramos pessoas que gostem de pensar fora da caixa, que gostem de ser desafiadas e com ‘growth mindset’. Um Nhooder é aquele que traz valor acrescentado para a equação e mantém o equilíbrio enquanto pessoa feliz no que faz.»

A finalizar, Margarida Madeira partilha que «é importante que o sector do Real Estate em Portugal continue o bom caminho que tem estado a fazer, no sentido de deixar de ser um sector tradicional para passar a ser um sector mais disruptivo e com soluções mais inovadoras que vão ao encontro das novas tendências (por exemplo, oferecer soluções aos nómadas digitais) e dos novos padrões (por exemplo, uma construção mais sustentável)». Por outro lado, defende que «acelere o seu processo de digitalização, tornando-se assim mais inovador e capaz de capitalizar as oportunidades decorrentes da transformação digital». ©

# O TNELAT

Não somos diferentes pelo que fazemos,  
mas pela forma como olhamos para os desafios.



# OS RECURSOS HUMANOS NO TURISMO

O debate sobre os recursos humanos no turismo tem tido como pedra de toque, nos últimos tempos, a palavra escassez. Será mesmo essa a realidade? Dois responsáveis pela gestão das pessoas em conhecidos intervenientes do sector deixam-nos as suas perspetivas.

Texto: Redação «human» Fotos: DR



**F**alámos com Paulo Pizarro Gonçalves, diretor de recursos humanos do Grupo AT, e António Pinto, diretor de recursos humanos do Lisbon Marriott Hotel.

O Grupo AT detém a cadeia My Story Hotels, que inclui em Lisboa o MSH Rossio, o MSH Figueira, o MSH Tejo, o MSH Augusta e o MSH Ouro, todos na Baixa da capital, e ainda o MS Aparthotel, em Linda a Velha, o My Story Apartments Santa Catarina, no Porto, e o MS Vila Nova, em Ponta Delgada (Açores). Além disso, na órbita do grupo está outra marca de hotelaria (Art Legacy Hotels), a que se juntam a Herdade do Monte Branco, em Vendas Novas (Alentejo), dedicada à produção de vinhos, e as lojas Seaside.

O Lisbon Marriott Hotel integra a cadeia Marriott International Inc, que tem sede nos Estados Unidos e detém cerca de 8.000 hotéis em 133 países e territórios. São várias dezenas as marcas da Marriott International, como por exemplo Bulgari Hotels and Resorts, The Ritz-Carlton e The Ritz-Carlton Reserve, St. Regis, W, EDITION, JW Marriott, The Luxury Collection, Marriott Hotels, Westin, Le Méridien, Hotéis

Renaissance, Sheraton, Hotéis Delta por MarriottSM, Hotéis Marriott, Hotéis Autograph Collection, Tribute Portfólio, Hotéis Design, Gaylord Hotels, Courtyard, Four Suites, Fairfield Inn & Suites, Residence Inn, Towne Place Suites, AC Hotels by Marriott, Aloft, Element, Moxy Hotels ou Protea Hotels by Marriott.

## Reconhecimento e valorização do mérito

O diretor de recursos humanos do Grupo AT, Paulo Pizarro Gonçalves, começa por salientar que 2022 foi o ano de regresso à normalidade para a indústria da hotelaria, após dois anos de instabilidade, referindo a seguir: «Apesar de tudo o que passámos, é um sector extremamente resiliente e com uma dinâmica de crescimento invejável, extremamente competitivo e que continua a oferecer inúmeras oportunidades de carreira.» Para o responsável, «a crise de escassez de mão-de-obra é causada por uma combinação de fatores, incluindo o envelhecimento da população», e isso «está a criar fortes entropias a muitas empresas», sendo «a constante melhoria e requalificação das equipas uma estratégia cada vez mais 'core' para as organizações». Ou seja, «uma organização que saiba gerir os seus recursos humanos possuirá uma importante vantagem competitiva face ao mercado», assinala.

O responsável fala de dois desafios com que se confrontam no grupo, até pela oferta cada vez mais ampla do mercado: um, a garantia e a entrega de um serviço de excelência; e outro, a identificação e o desenvolvimento de talento que garanta a qualidade e a satisfação dos clientes. Conforme salienta, «a satisfação dos clientes e a excelência do serviço, com base numa aposta no desenvolvimento das equipas e na sua formação profissional, constituem um dos pilares dos My Story Hotels e da Herdade do Monte Branco».

O sector do turismo é apontado por Paulo Pizarro Gonçalves com um dos que mais contribuíram para o desenvolvimento económico de Portugal nas últimas décadas, sendo que olhando isoladamente para os anos mais recentes percebe-se bem a resiliência do sector, reitera. Em termos globais, vê cinco desafios: o recrutamento e a qualificação de profissionais; o crescimento em valor; o fim da sazonalidade, tornando o sector mais sustentável; a diversidade na oferta de qualidade e a sua sustentabilidade; e por último a inovação do sector, com o investimento no desenvolvimento tecnológico. Fala ainda da necessidade de «um turismo cada vez mais sustentável, devendo fazer um uso adequado dos recursos ambientais, respeitando a autenticidade sociocultural das comunidades, e assegurar que as atividades económicas sejam viáveis no longo prazo». Estas, enfatiza, «são premissas assentes no ADN da marca My Story Hotels».

No contexto que vivemos, de pressão inflacionista



Paulo Pizarro Gonçalves, do Grupo AT, destaca dois desafios com que se confrontam, até pela oferta cada vez mais ampla do mercado: a garantia e a entrega de um serviço de excelência e a identificação e o desenvolvimento de talento que garanta a qualidade e a satisfação dos clientes.





«O mercado assim o dita, há escassez de recursos humanos, logo a estratégia passa por fortes programas de reconhecimento e de integração», defende António Pinto, do Lisbon Marriott Hotel.

que se segue a uma pandemia, o impacto tanto do lado dos colaboradores como dos parceiros é notório. «Desde o fim da pandemia o grupo tem desenvolvido políticas de incentivos, como é o caso do pagamento de subsídios de transporte, entre outros benefícios», explica o responsável, e assinala que a política do grupo «baseia-se no reconhecimento e na respetiva valorização, sempre tendo como princípio base o mérito».

O grupo tem 851 profissionais nas três áreas de negócio (hotelaria, retalho e produção de vinhos). Paulo Pizarro Gonçalves diz que «a busca e a identificação de talento já é por si só um desafio», salientando que «Portugal, pela estrutura demográfica que apresenta, bem como a atividade tradicionalmente sazonal, faz com que o desafio do recrutamento seja constante». Assim, «o Grupo AT e os My Story Hotels têm vindo a adotar políticas que levam a uma redução do 'turnover' (aposta na formação/ desenvolvimento das equipas e oportunidades de carreira/ benefícios flexíveis) e uma presença cada vez mais ativa no mercado de trabalho, através da participação em eventos de recrutamento, como são exemplo as feiras de emprego e apresentações em escolas profissionais do

sector do turismo», partilha.

Foi precisamente pelos dois tópicos referidos (pandemia e pressão inflacionista) que o modelo de gestão de recursos humanos do grupo ganhou robustez para o futuro. «Percebemos o verdadeiro significado do que é liderar e gerir equipas na adversidade, sem nunca perder o foco nos objetivos traçados», refere o responsável, particularizando: «Dimensões como a cultura da organização, a sua capacidade interna de comunicação, de 'engagement' e reforço do compromisso dos colaboradores, bem como o reforço relativamente aos seus valores, ganharam maior relevância na estratégia dos recursos humanos do Grupo AT e dos My Story Hotels. Acreditamos que organizações mais fortes têm uma cultura diferenciada e um sentido de propósito claro e unificador.»

Este modelo de gestão «assenta no desenvolvimento do capital humano de forma sistemática, através de uma estratégia de gestão de desempenho e de formação contínua, incentivando o envolvimento dos diferentes níveis hierárquicos no processo formativo e integrando os valores do Grupo AT e dos My Story Hotels, assim como nos processos de desenvolvimento de carreira, de modo a promover comportamentos e atitudes adequadas e congruentes com os princípios da empresa», explica Paulo Pizarro Gonçalves, referindo ainda a finalizar: «A promoção e a dinamização da cultura dos My Story Hotels faz-se com a participação ativa dos colaboradores na vida do grupo, do trabalho em equipa, sempre com rigor e criatividade, elementos fundamentais para o sucesso da marca. Tal só é possível com o 'engagement' de todos os colaboradores. Estes deverão evoluir na sua carreira profissional, tendo por base uma política de desenvolvimento profissional e pessoal, onde desde cedo a cultura e os valores do grupo sejam interiorizados.»

#### Só as pessoas marcam a diferença

Assumindo o cargo de diretor de recursos humanos do Lisbon Marriott Hotel, António Pinto vê o sector hoteleiro como «cada vez mais competitivo», considerando que «neste contexto é crucial que as organizações estejam munidas de estratégias onde a valorização pessoal dos seus colaboradores seja uma realidade efetiva». E explica: «Aqui falamos essencialmente numa aposta continuada na formação, que permita aos colaboradores ascender nos degraus da organização e com isso promover a sua valorização profissional. É essencial ter uma cultura continuada de avaliação e formação, para alcançar os níveis de excelência na arte de receber. Os colaboradores têm de sentir isso de uma forma continuada, pois só assim no futuro se conseguirá ser competitivo, numa indústria em que só as pessoas marcam a diferença.» António Pinto vê no sector «uma competitividade

saudável», destacando que com a multiplicidade de 'players' e profissionais é preciso «pensar a longo prazo e não no imediato», no sentido de «criar organizações sólidas e viradas para a excelência». A hotelaria, diz, «é a imagem do turismo, o seu rosto, e aqui é fundamental marcar a diferença, garantindo aos visitantes uma experiência rica e sobretudo segura, que promova a imagem do turismo».

Também focando a experiência da pandemia e mais recentemente a pressão inflacionista, o responsável diz que tudo isso «trouxe sobretudo desafios positivos no que diz respeito à valorização dos recursos humanos e à sua importância para o sector hoteleiro». Fala mesmo numa «tríade interessante, recrutar, avaliar e formar/ desenvolver/ reter».

A escassez de pessoas para trabalhar no sector é reconhecida por António Pinto: «O mercado assim o dita, há escassez de recursos humanos, logo a estratégia passa por fortes programas de reconhecimento

e de integração, que permitam aos colaboradores perceber de imediato qual é a vantagem de se trabalhar numa organização, e com isso criar uma identificação que vai para além dos aspetos financeiros, é algo mais, mas que marca a diferença, sentir que se pertence.»

No Lisbon Marriott Hotel são 210 os colaboradores, integrados num modelo de gestão assente em «respeito, tratamento justo e reconhecimento» e que soube resistir aos tempos difíceis a partir do primeiro trimestre de 2020. «A necessidade aguça o engenho», comenta o responsável, explicando que no hotel aprenderam que a capacidade de resistir existe e que a vontade de triunfar saiu mais musculada. «Somos mais fortes», destaca, comentando ainda: «A gestão não tem limites. Sempre que se queira alcançar patamares qualitativos, a criatividade humana é imparável, e isso permite-nos ser otimistas e vencedores.» ®

“Quando eu crescer, haverá escritórios a flutuar no espaço.”  
Lúcia, 6 anos

Quem sabe as surpresas que o futuro reserva às empresas.  
Antecipe-se ao futuro com as nossas soluções de gestão Salarial e Talento.

cegid.com

cegid





Filipa Santos  
Diretora de Serviços Clínicos da Centralmed  
<https://centralmed.pt>

## DAR MAIS SAÚDE À VIDA

### A RELEVÂNCIA DA PREVENÇÃO DA DOENÇA E DA PROMOÇÃO DA SAÚDE

**F**acto: a população portuguesa vive hoje 10 anos mais do que há três décadas. Mas a esperança de vida saudável tem diminuído. Depois dos 65 anos, o que normalmente coincide com a idade da reforma, os portugueses têm maior probabilidade de sofrer de incapacidades e de doenças mais prematuramente.

No relatório da OCDE de 2021 sobre o Perfil de Saúde Português, verificou-se que cerca de um terço de todas as mortes registadas em 2019 eram atribuídas a fatores de risco comportamentais, nomeadamente tabagismo, riscos alimentares, consumo de álcool e baixo nível de exercício físico. Tal como noutros países da União Europeia, a carga de doença causada pelo cancro é considerável, prevendo-se que 30.000 portugueses pudessem morrer desta doença.

Atualmente, a saúde não é vista como um conceito simplista de ausência de doença, mas sim determinada por influências externas do meio, estilo de vida dos indivíduos e o equilíbrio entre fatores externos e internos do ser humano. Considerando que o local de trabalho é onde os indivíduos dedicam grande parte do seu tempo, é inegável a importância da promoção da saúde, da prevenção da doença e do bem-estar no local de trabalho, vista não só na sua vertente física e mental, mas também em aspetos como satisfação profissional, comprometimento, engajamento ou sentido de propósito. Em alguns programas de promoção da saúde no local de trabalho (PPSLT), aplicados de forma imediatista, por vezes tendo em conta apenas o enquadramento legal, resumido ao cumprimento de regras impostas pela legislação ou por obrigações específicas como o caso de certificações de qualidade, os resultados observados são por vezes contrários aos esperados. Para que um PPSLT resulte, é necessário que seja percebido como parte de uma visão estratégica e organizacional, envolvendo diagnósticos para direcionar as necessidades a curto, médio e longo prazo, conjugando as necessidades dos trabalhadores com as necessidades da organização. Nesta matéria, os profissionais de Saúde Ocupacional podem ser de uma enorme relevância, coadjuvando na planificação e aplicação do programa, guiados não só pela legislação e pela fundamentação científica, mas também pelo conhecimento dos riscos profissionais, da população laboral e do seu estado de saúde, de acidentes de trabalho e/ou de doenças profissionais existentes. Identificando os objetivos específicos do PPSLT e as correspondentes prioridades, são variadas as ações que se podem implementar. Mas nenhuma delas fará sentido sem se oferecer antes de mais um ambiente seguro e saudável, com uma gestão adequada do risco.

Analisando a literatura, pode-se verificar uma diversidade de ações/ programas implementados por empresas, que tiveram resultados positivos, entre eles:

- Ginástica laboral: aumenta a satisfação dos trabalhadores, aumenta a tolerância ao stress, melhora o relacionamento interpessoal, previne e reabilita doenças profissionais, previne acidentes de trabalho.
- Controlo de álcool, drogas e tabagismo: redução de riscos, melhoria na segurança operacional e da saúde, diminuição de acidentes de trabalho, redução do absentismo, aumento da produtividade, prevenção de doenças.
- Orientações nutricionais: diminuição da obesidade, mudança de comportamentos de risco, aumento do desempenho, disposição e produtividade.
- Terapias alternativas: aumento de tolerância ao stress, melhoria no relacionamento interpessoal, aumento da produtividade.
- Desenvolvimento pessoal: aumento da satisfação, melhoria no relacionamento interpessoal e aumento do capital intelectual.

O grande desafio que se propõe às organizações é o de diminuir a distância entre o discurso e a prática. Melhorar a qualidade da saúde física e mental dos trabalhadores não deve ser considerada uma moda, mas uma necessária mudança cultural das práticas de saúde e de minimização dos riscos no ambiente de trabalho, possibilitando um clima laboral saudável e mais humanizado, que permitirá, certamente, uma vida saudável por mais tempo. @

## De olhos postos no

*futuro e na mudança!*

Em períodos de incerteza, há que ser mais ágil e resiliente.

Mais que uma empresa de formação, coaching, mentoring ou consultoria, somos o parceiro certo para atingir o sucesso no seu negócio.

### Vamos mudar juntos?

Website: [scopphu.com](http://scopphu.com) Telefone: 21 131 8922 Email: [info@scopphu.com](mailto:info@scopphu.com)



findhu

Bringing Agile to Business.  
Happiness to People.

## Imagine uma empresa com colaboradores felizes...

Não é uma ilusão. Sabemos como ajudar empresas a encontrar os melhores candidatos e candidatos a escolherem as melhores empresas.

Junte-se a nós. Seja incrivelmente feliz!

[findhu.pt](http://findhu.pt) 21 093 9985 . [geral@findhu.pt](mailto:geral@findhu.pt)



evidencematch

## Explore a melhor ferramenta para as suas necessidades de RH.

Encontre os melhores talentos, contrate as pessoas certas e reduza a taxa de turnover na sua empresa. Pronto para testar o Evidence Match?

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



# COACHING TANTO QUE MUDOU

Lançamos um desafio a diversos profissionais de 'coaching', sob a forma de uma pergunta: com os novos modelos de trabalho, como atuam agora os 'coaches'? As respostas, consubstanciadas em diversas reflexões, são marcadas sobretudo pela ideia de mudança

Recolha: Redação «human» Fotos: DeF

Sofia Calheiros

## VIVO A MUDANÇA EM PERMANÊNCIA, E VEJO-A – 'SURFACE ACTING' E 'DEEP ACTING'

Hoje, como ontem e amanhã, os tempos têm a mudança instalada. Nela vivo em permanência, e vejo-a. Vejo-a com compassos de espera, subtil nuns aspetos, noutros disruptiva, e pergunto-me se a mesma requer novas formas de estar ou se estas se configuram no que sempre cá esteve. Ouço denominações diferentes, explicações recombinações, fórmulas de resolver que resultam de «uma cozinha universal de fusão» na busca de apontar para novos caminhos, bem sei. Mas o que há de novo? O que precisamos de saber para, como 'coach', poder contribuir?

Traço um tema que está cá há muito, mas sobre o qual há algo de novo. E mais não é do que a preocupação das empresas, na pessoa das nossas queridas equipas de recursos humanos (chamadas nos últimos três anos a resolver tudo para todos. Sim, tudo para todos!), sobre 'surface acting' e 'deep acting' como um dos determinantes da exaustão emocional.

Vamos lá. Temos de ir todos, nós que fazemos 'coaching'! Vamos pensar nas posições que implicam interação humana, nas posições que implicam um grau elevado de entrega afetiva, todas as posições em que a expressão de emoções, ditas positivas, facilita a satisfação daqueles com quem interagimos. E podemos pensar na posição de liderança, na posição de 'individual contribuidor', 'team member'... numa ótica de fornecedor/parceiro, cliente (externo e interno bem entendido)... podemos pensar nas posições de «atendimento direto» (profissionais de todos os sectores de atividade, saúde, ensino, 'contact center'... eu sei lá... e 'coaches', claro, também).

A estas pessoas é-lhes pedido todos os dias que exprimam em cada interação «emoções (ditas) positivas». Aquelas emoções que ajudam a satisfazer, envolver, motivar, empurrar para a frente, vitalizar, estimular o «cliente». Estas pessoas todos os dias têm de alimentar a bateria de desenvolvimento do potencial das suas equipas, têm de lidar com a diversidade dos seus «clientes» e a diversidade das suas problemáticas e dos seus estados de espírito. A estas pessoas é-lhes pedido que se mostrem OK como um facilitador do sucesso do seu trabalho, é-lhes requerido um esforço permanente de autorregulação emocional.

As pessoas que fazem estas posições conseguem muito... mas muito à custa do seu bem-estar. Precisam de ajuda? Sem dúvida. Recebem-na? Digamos que sim, em por exemplo formações de relação com cliente. Chega? Não.

Estas pessoas sabemos que, porque são pessoas, não podem em cada momento e a toda a hora estar, sentir ou fingir «emoções positivas»... e sabemos que para evitar quebrar «regras» definidas, explicitamente ou implica-

mente, aprendem a representar como atores. Fazem-no. Fazem-no em termos de 'surface acting', aprendem nos programas de formação... comportamentos verbais e não verbais, aprendem que modificando o seu tom de voz, a sua expressão facial, a forma como mexem as mãos, os braços, como posicionam o tronco em relação ao outro... conseguirão do outro o que é pretendido.

'Et après'? O que vai acontecer? 'Après'? De tanto lhes ser requerido tal, acabam por entrar em rutura. Acabam por entrar em exaustão emocional

O que podemos fazer mais? O que sabemos dos estudos disponíveis?

Que ambos, 'surface' e 'deep acting', foram estudados, testados como preditores de stresse. E se nuns estudos os níveis de entrega afetiva se correlacionam negativamente com o 'surface acting' e positivamente com o 'deep acting', noutros nem tanto assim. Sabemos que quando as estratégias são só ao nível do 'surface acting', quando as pessoas «fingem tão completamente que chegam a fingir que é dor a dor que deveras sentem», a exaustão emocional instala-se.

E agora, toca a pesquisar sobre 'surface' e 'deep acting', que os tempos hoje não estão para brincadeiras – são diferentes de tudo o que já vivemos. Vejam também a importância da criação de TR (tempos de recuperação) e revejam os TO ('time off'). São mandatórios.

Sofia Calheiros é 'partner' da Sofia Calheiros & Associates

## Mário Henriques/ Pedro Almeida URGE MUDAR AS MENTALIDADES DAS LIDERANÇAS

Nos modelos de trabalho atuais, urge mudar as mentalidades das lideranças que se confrontam com novos paradigmas e novos comportamentos das pessoas. E, por isso, terão de encontrar outros argumentos e pessoas que as ajudem a repensar as suas formas de ler a realidade e agir, com mais empatia, cuidado e sensibilidade. Além disso, num contexto que a pandemia acabou por acelerar, a saúde mental e o bem-estar acabam por ser uma prioridade. Hoje, a grande maioria das pessoas lida com o desafio de gerir fortes cargas de trabalho. Enquanto procura equilibrar outros quadrantes importantes da sua vida – como a família, os amigos, os 'hobbies', a atividade física ou o lazer, etc.

Seja para quem lidera, seja para um qualquer colaborador de uma empresa, os novos modelos de trabalho resultam de uma realidade que ainda precisa de ajustamentos e alguma maturidade. Isto ao nível de novos hábitos, processos de trabalho e formas de atuar das lideranças. Nesta sequência, todos estas questões devem ser acompanhadas por profissionais cientificamente preparados, particularmente no que concerne à saúde mental.

Mário Henriques é 'managing partner' do High Play Institute; Pedro Almeida é psicólogo e facilitador da instituição





**Sofia Calheiros**  
Sofia Calheiros & Associates



**Mário Henriques**  
High Play Institute



**Pedro Almeida**  
High Play Institute



**Ana Teresa Penim**  
YouUp – The Coaching & Mentoring Company



**João Alberto Catalão**  
YouUp – The Coaching & Mentoring Company



**Patrícia Barardo**  
GO Coaching



**Sérgio Almeida**  
Seal Group



**Alexandra Lemos**  
Premium Coaching



**Fátima Matos**  
ISPC – International School of Professional Coaching



**Viana Abreu**  
ISPC – International School of Professional Coaching

**Ana Teresa Penim**

**A MELHOR COISA QUE ME ACONTECEU ENQUANTO 'COACH' E MENTORA**

Com o teletrabalho, mantive a qualidade do que ofereço, mas melhorei a qualidade de vida; ampliei a atuação à escala global; adquiri a liberdade de trabalhar a partir de várias geografias; diminuí deslocamentos cansativos e aumentei o tempo útil; reforcei competências tecnológicas; passei a produzir conteúdos digitais de forma sistemática, nomeadamente vídeos semanais sobre 'coaching', 'team coaching' e 'mentoring'; angariei novos parceiros nacionais e internacionais; reforcei a notoriedade nas redes profissionais; explorei plataformas digitais de 'coaching' e 'mentoring'; poupei dinheiro com subscrições físicas que substituí por serviços gratuitos 'on-line'; reforcei a formação 'on-line' para mentores, 'coaches' e 'team coaches', partilhando conceitos e referenciais em que acredito.

Com um 'mindset' híbrido, respondo melhor às preferências dos clientes, sejam elas de sessões presenciais, 'on-line' ou mistas, acolhendo a diversidade de opções.

Reposicionei-me como 'thinking partner', adotando um paradigma de trabalho diferenciador, mais holístico e criativo que potencia o que capitalizei ao longo da vida, reforçando a customização nos interesses e nas necessidades de cada cliente.

Ana Teresa Penim é 'partner' da YouUp – The Coaching & Mentoring Company

**João Alberto Catalão**

**UMA ABORDAGEM RENOVADA**

O 'coaching' foi, é e será um processo transformador por excelência. Como tal, o apoio ao desenvolvimento pessoal e/ou profissional tem de ser obrigatoriamente direcionado, abrangente, eficiente e relevante.

Ao estar focado em promover a autonomia do 'coachee', aumentando as probabilidades de que novas atitudes e práticas sejam adquiridas de forma eficiente, respondendo a um contexto cada vez mais acelerado, digital e inovador, o papel de facilitador que assumo exige de mim uma abordagem renovada capaz de garantir níveis de conectividade adequados às incertezas.

Acima de tudo, acredito que «quem não acompanha os novos tempos, vai com o tempo», fazendo evoluir mais do que nunca as minhas práticas, nomeadamente ao nível da comunicação e, simultaneamente, repensando e adaptando questões orgânicas, tais como o quando, o onde e o como.

João Alberto Catalão é 'partner' da YouUp – The Coaching & Mentoring Company

**Patrícia Barardo**

**DESAFIOS QUE OUTRORA NÃO TINHAM O IMPACTO DE HOJE**

Muito mudou em tão pouco tempo.

Os novos modelos de trabalho trouxeram desafios que outrora não tinham o impacto que sentimos hoje.

Sem dúvida que uma das grandes mudanças foi a normalização das sessões de 'coaching' individual e de equipa em formato 'on-line'. Apesar dos receios iniciais, é de comum acordo o que se ganha ao nível da disponibilidade de tempo, da privacidade, de chegarmos a pessoas em todo o mundo, do à-vontade e da proximidade que, mesmo entre ecrãs, se consegue garantir.

Este é seguramente um ganho que, exigindo por parte do 'coach' um maior sentido de presença, escuta e foco, se conseguiu atingir.

Mas hoje queremos reforçar uma outra mudança. A consciência da importância da saúde mental tanto na vida pessoal como na vida profissional de quem nos procura. Se no passado a temática das sessões tinha um carácter eminentemente mais prático e de análise de situações concretas, hoje assistimos a uma abordagem dos temas de saúde mental. Os conceitos começam a surgir e existe uma necessidade de aprofundar e de analisar alguns momentos sobre outro prisma: mais emocional e menos racional.

No relatório «Prosperidade e Sustentabilidade das Organizações – O Custo do Stresse e dos Problemas de Saúde Psicológica no Trabalho em Portugal», publicado pela Ordem dos Psicólogos Portugueses, é claro o impacto do estado psicológico dos colaboradores: em 2022 o custo da perda de produtividade das empresas portuguesas devido ao absentismo e ao presentismo causados pelo stresse e problemas de saúde psicológica foi de 5,3 milhões de euros.

Estamos a falar de custos, mas o maior impacto será sem dúvida na qualidade de vida dos colaboradores. É aqui que acreditamos que os processos de 'coaching', realizados por profissionais credíveis e certificados, possam fazer a diferença. Trazendo o tema, apresentando estratégias e ferramentas para minimizar o impacto de situações mais complexas, promovendo a importância da saúde mental e sugerindo, se necessário, o acompanhamento psicoterapêutico em paralelo.

Sentimos que hoje se fala deste tema muito mais do que alguma vez se falou. E que as empresas e os líderes

**NUCACE**  
GRUPO



**A preparar o futuro juntos. Inovação e confiança para a sua eficiência.**

De pessoas para pessoas.

**ESPECIALISTAS EM CONTABILIDADE, FISCALIDADE E GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

**NUCACE NEGÓCIOS**  
SOLUÇÕES INOVADORAS PARA UMA GESTÃO SIMPLES E SEGURA

**NUCACE CONSULTING**  
GESTÃO E ACOMPANHAMENTO ESPECIALIZADO. À SUA MEDIDA

ENTRE EM CONTACTO CONNOSCO  
A NOSSA EQUIPA ESTÁ PRONTA PARA O AJUDAR A ENCONTRAR O APOIO ADEQUADO À SUA NECESSIDADE  
t. 214 585 700 e. geral@nucase.pt

nucasept CARCAVELOS + ESTORIL + PAREDE + SINTRA + LISBOA





estão muito mais conscientes em proporcionar às suas equipas sessões de ‘coaching’. Mas a caminhada ainda é longa. E cabe a cada um de nós, profissionais que trabalham nesta área, hastear esta bandeira e, aos poucos, promover espaços de confiança onde qualquer pessoa possa abordar o seu estado psicológico em segurança.

Patrícia Barardo é ‘partner’ da GO Coaching

**Sérgio Almeida**  
**A PONTE DIGITAL ABRIU UM NOVO MUNDO DE POSSIBILIDADES**

Em 2018, o antropólogo e futurista Jamais Cascio já observava que o mundo VUCA estava a ficar obsoleto; nascia assim o BANI (Brittle, Anxious, Nonlinear, Incomprehensible). A pandemia acelerou ainda mais a transformação digital, trazendo novos modelos de trabalho e maior complexidade para os negócios e as organizações. A ponte digital abriu um novo mundo de possibilidades aos ‘coaches’ profissionais, permitindo que cheguem a cada vez mais pessoas, que podem assim beneficiar da metodologia para implementarem mudanças na sua vida pessoal e profissional. Hoje é possível disponibilizar sessões de ‘coaching’ presenciais ou ‘on-line’ com excelentes resultados comprovados, perfeitamente adaptadas à nova realidade laboral, permitindo uma flexibilidade e uma complementaridade com outros programas e metodologias. Ter colaboradores motivados, orientados a um propósito, é provavelmente um dos fatores que mais determinam o sucesso organizacional. O ‘coaching’ permite, nos seus diferentes formatos (presencial, digital ou ‘blended’), potenciar o talento e desenvolver as competências necessárias para vencer neste mundo incerto e muitas vezes incompreensível. O anúncio feito pela presidente da Comissão Europeia, Ursula von der Leyen, no seu discurso sobre o Estado da União, proclamando que 2023 será o Ano Europeu das Competências, veio reforçar o que já sentimos no dia-a-dia: o que nos trouxe até aqui já não é suficiente para nos levar aonde queremos. Por tudo isto, crescer enquanto indivíduos, equilibrar a nossa vida pessoal com o trabalho, sermos flexíveis e resilientes, já não são apenas tendências ou modas, são uma necessidade de todos aqueles que pretendem deixar o seu legado neste mundo e, sobretudo, viver uma vida com propósito.

Sérgio Almeida é fundador do Seal Group

**Alexandra Lemos**  
**TAMBÉM EU ME ADAPTEI AO MODELO HÍBRIDO**

Os desafios decorrentes da modalidade híbrida de trabalho criada pelas empresas como adaptação à evolução para o trabalho no espaço físico na organização, coordena-

nado com o ‘home office’, numa nova tendência mundial despertada pela pandemia de Covid19, implicou esse mesmo formato na operacionalização da minha atividade de ‘coaching’. Também eu me adaptei ao modelo híbrido, com a articulação das sessões de ‘on-line’ e presenciais. As plataformas colaborativas ‘on-line’ têm, portanto, permitido a continuidade do meu trabalho como ‘coach’ executiva e como ‘coach’ de equipas no acompanhamento de pessoas em sessões individuais e grupais, respetivamente, no formato digital, feitas por Zoom, Teams, Google Meet, em paralelo com o modelo presencial – que é o mais desejado, quer pelo lado dos clientes, quer por mim, enquanto profissional de ‘coaching’. De natureza intimista, confidencial e de grande proximidade, a operacionalização do processo de ‘coaching’ promove momentos de reflexão-ação de elevada riqueza em termos de ‘insights’, novas perspetivas e descobertas sobre o que é verdadeiramente importante para os clientes. Contudo, não passei a certificação internacional em ‘coaching’ pela ICC – International Coaching Community para o formato ‘on-line’, tendo apostado nos cursos totalmente realizados em presença, por considerar a capacitação de profissionais de ‘coaching’ mais eficaz no formato presencial (é essencial para que os futuros ‘coaches’ aprendem ferramentas, comportamentos e atitudes em que a linguagem do corpo representa um papel crucial para poderem seguir a narrativa dos seus clientes, com a informação pura que o corpo oferece nas dinâmicas da experiência somática e da linguagem não verbal). No formato ‘on-line’, as práticas que se orientam à observação dos sinais do corpo ficam menos destacadas, pois só se consegue visualizar parte do sistema holístico que é um ser humano. Na minha perspetiva, serei tanto mais eficaz como facilitadora de processos de tomada de consciência por parte dos clientes, quanto mais próxima estiver deles e puder acompanhar a sua inteireza narrativa, na qual os sinais do corpo manifestam uma linguagem subtil e rica, crucial na comunicação integrada na eficácia das sessões de ‘coaching’.

Alexandra Lemos é ‘chief executive officer’ (CEO) da Premium Coaching

**Fátima Matos/ Viana Abreu**  
**UMA DISCIPLINA NUCLEAR DE AUTOCONHECIMENTO APLICADO**

É com muita satisfação que vemos a enorme receptividade que o Coaching 5.0, lançado pela ISPC como disciplina nuclear de autoconhecimento aplicado, está a ter nos diferentes contextos a que tem chegado, desde a educação ao desporto, às empresas e às famílias. O ‘coaching’ como disciplina de autoconhecimento aplicado traduz uma disciplina transversal, levada à população em geral, desde a infância, significando uma nova forma de viver, alicerçada no autoconhecimento das dimensões física, psicológica, biológica, da dinâmica da

vida e do mundo. Coaching 5.0 é a disciplina que traz um novo olhar, agregando ao exterior, o olhar interior, do autoconhecimento, revelando talentos, aptidões, capacidades, missão, propósito e sentido. Este olhar por inteiro traz, a cada pessoa, mais entusiasmo, paz, equilíbrio e motivação. Os ‘coaches’ e ‘coaching trainers’ estão a ser fundamentais neste emergir de uma nova humanidade. Nas organizações, assistem ao desenvolvimento de uma nova liderança integral, facilitando a ativação da presença, o autoconhecimento e a conexão, para que os líderes possam conhecer-se por inteiro, inspirando a melhor versão de quem com eles colabora, criando condições para um melhor clima organizacional, mais entusiasmo, empenho, realização, alegria, felicidade no trabalho e resultados excecionais. Nas famílias, facilitam uma comunicação mais amorosa, evidenciam a importância da presença, da escuta e do afeto. Menos comparação e mais empatia. Na terceira idade, levam esta positividade, leveza, olhar

atento, afeto, alegria e resgatar de sonhos aos mais idosos, o que tem sido de um retorno incomensurável. Na educação, com formação em Coaching 5.0, os professores são cada vez mais auto conscientes, têm uma comunicação mais assertiva e empática, são pró-ativos, criativos e empenhados. No desporto, os ‘coaches’ permitem ao atleta sentir-se compreendido e escutado nas várias dimensões da sua vida, mais uma vez com verdadeira atenção na pessoa e não apenas no papel que representa, potenciando em muito o seu desempenho. Os ‘coaches’ e ‘coaching trainers’ facilitam processos de mudança sustentáveis e trazem para as organizações desportivas a capacidade para revelar e potenciar a melhor versão de todos os elementos. Investir em tempo de qualidade nas várias dimensões da roda da vida permite viver de uma forma mais consciente, feliz, inspirada, conectada e com propósito.

Fátima Matos é vice-presidente da ISPC – International School of Professional Coaching; Viana Abreu é presidente da instituição





**Eva Louzao**  
Diretora de Professional Services da Cegid  
[www.cegid.com/ib/pt](http://www.cegid.com/ib/pt)

## DIGITALIZAR O PROCESSAMENTO SALARIAL

TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

**D**a mesma forma que os processos de recrutamento e avaliação de talentos fazem parte do plano de digitalização das empresas, o processamento salarial deve ser considerado. Os benefícios de gerir os salários de uma forma 100% digital são vários. Vejamos alguns: aumento da produtividade no Departamento de Recursos Humanos (e melhoria da experiência para os colaboradores); poupança de espaço físico (o armazenamento digital poupa muito espaço em relação ao papel); proteção do meio ambiente (redução do número de impressões); otimização dos custos de gestão (poupar dinheiro ao utilizar um recibo de vencimento eletrónico através do Portal do Colaborador); simplificação dos processos (redução das tarefas mais cansativas para as equipas de RH, centralização e facilidade na localização dos dados, etc).

### Implementar um 'software' de processamento salarial

Escolher a solução de processamento de salários adequada às necessidades da empresa é imprescindível. O principal objetivo? Gerir e automatizar todos os processos de RH, incluindo os pagamentos. A solução deve ser capaz de: resolver os erros mais comuns na realização do processamento de salários; preparar os vencimentos tendo em conta os elementos variáveis; desmaterializar e armazenar os processos salariais; gerir o cumprimento da regulamentação com a máxima garantia e de forma atempada; gerar 'dashboards' ou 'scorecards' para construir os relatórios necessários. Outra vantagem é a acessibilidade. Os colaboradores podem aceder à solução a partir de qualquer lugar, com a ligação à Internet. Depois de 2020, vimos como, graças às soluções 'cloud', as organizações que já tinham digitalizado os processos puderam ligar-se às suas aplicações 'payroll' com a máxima flexibilidade e agilidade sem que a crise sanitária afetasse a continuidade dos negócios.

No entanto, não se trata apenas de adquirir uma solução adaptada para digitalizar um serviço de processamento de salários. Com a transformação digital, o papel do responsável pelo processamento salarial assumiu uma nova direção, sendo o 'software' um meio de redefinir o trabalho desse profissional.

### Foco no responsável

É o responsável pelo processamento salarial que analisa, gere e otimiza os procedimentos. Estes devem assegurar o cumprimento dos processos estabelecidos, a fim de cumprir os prazos, e também adaptar-se a mudanças contínuas que podem tornar a gestão do cumprimento destas funções ainda mais difícil.

São necessárias competências técnicas, como o manuseamento de ferramentas digitais. Cada vez menos se ouve falar em «responsável pela introdução de dados», pois a necessidade de ter alguém capaz de se adaptar rapidamente a soluções digitais específicas para o processamento de salários torna-se evidente. E, claro, o conhecimento do contexto económico, legislativo e social é essencial.

Quanto a 'soft skills'... Capacidade de adaptação, porque os regulamentos estão em constante evolução e a vigilância para cumprir recai sobre o responsável pelo processamento salarial. E capacidade de comunicação, para delegar certas missões. Este responsável deve ter uma visão global e progressista para concentrar o seu trabalho e o dos seus colaboradores em tarefas que acrescentem valor à transformação digital da organização, principalmente as de gestão do capital humano.

### Melhorar competências

A implementação de novas ferramentas implica reforçar certas competências, apoiando os profissionais envolvidos nesta mudança. Primeiro, é aconselhável oferecer programas de formação sobre a transformação digital das várias funções de RH, com módulos dedicados à gestão de salários. Para compreender as questões mais importantes na digitalização do processamento de salários, realizar um diagnóstico dos conhecimentos digitais na organização, adaptar as ferramentas mais adequadas e identificar os indicadores de desempenho que permitem acompanhar o progresso.

Por outro lado, soluções digitais especializadas no processamento de salários, como a Cegid Cloud-Multitenant, ajudam a otimizar os rácios de custos e níveis de serviço (segurança e proteção de dados, desempenho e operacionalidade), reduzem a complexidade e o tempo dos projetos de implementação, proporcionam uma ferramenta constantemente atualizada e cumprem os regulamentos com a máxima segurança. ©

zonaverde®

JÁ FEZ ALGO POR SI ESTE ANO?  
AQUI TEM A OPORTUNIDADE DE COMEÇAR EM GRANDE!

### O que procura?

- > Cursos e-Learning
- > Cursos Presenciais
- > Formação PDR
- > Inglês Online
- > Aulas Particulares
- > Renovação do Título Profissional TST

### ÁREAS DE FORMAÇÃO

- > Agricultura e Ambiente
- > Desenvolvimento Pessoal
- > Formação para Formadores
- > Gestão e Estratégia
- > Idiomas
- > Marketing e Mercados
- > Qualidade
- > Turismo e Hotelaria
- > Saúde e Bem-Estar
- > Segurança Alimentar
- > Segurança no Trabalho
- > Informática e Redes Sociais

Contactos:  
info@academiazonaverde.pt  
t. 256 378 466  
(Chamada para a rede fixa nacional)





# UMA APOSTA NA QUALIFICAÇÃO

Dicas para fomentar o uso do 'e-learning' no mundo corporativo. Num tempo em que na formação esta modalidade ganha ainda mais protagonismo, diversas partilhas de responsáveis de destacados operadores do mercado ajudam-nos a perceber como devem caminhar as empresas para qualificar ainda mais o seu talento.

Recolha: Redação «human» Fotos: DR



# E-LEARNING



Mafalda Isaac, Partner, B-Training Consulting

## NÃO HÁ COMO NÃO APROXIMAR AS PESSOAS DO 'E-LEARNING'

Após um período que marca inequivocamente a história da formação profissional em Portugal e no mundo, o 'e-learning' conquista um protagonismo que ecoa em qualquer empresa ou organização.

É precisamente por esta razão que após anos a escrever sobre o que é e como deve ser o 'e-learning', nos foi pedido agora que refletíssemos sobre como tornar viável que a formação a distância faça parte do percurso de qualquer profissional. Faz todo o sentido pensarmos sobre isto e é efetivamente o momento certo para esta reflexão.

Depois de muitas reticências, dúvidas, inseguranças e incertezas quando a decisão era optar por um curso 'e-learning' e, atenção, estes questionamentos são igualmente válidos para a figura do gestor de formação (que toma esta opção) e para a figura do formando (ao qual lhe é dado este desafio), eis que nos deparamos mundialmente com um cenário pandémico que nos força a ultrapassar estes receios e barreiras. Todas as organizações, de uma forma ou de outra, mais sistematizada ou mais improvisada, dinamizaram formação 'e-learning' e colocaram todos os seus recursos e criatividade ao serviço da formação.

Por definição, «aproximar» significa trazer para mais perto; incide precisamente naquilo que a B-Training Consulting tem feito nos últimos anos. Trabalhar o 'e-learning' com muita qualidade, crescer nos meandros da formação a distância mas de forma a surpreender quem nos escolhe para desenvolver as suas competências, sejam estas quais forem.

Uma experiência em 'e-learning' pode ser tão ou mais prazerosa que a formação presencial. Porquê? Porque quando fazemos 'login' na plataforma estamos mentalmente disponíveis para tal, ao passo que se nos «convocarem» para passar horas fechados num espaço, o nosso corpo físico pode lá estar, mas a nossa mente não. Quantas vezes somos confrontados com isto? Estou aqui, mas não estou...

No 'e-learning' cada percurso tem um grau de autonomia que permite sermos o coautor da nossa aprendi-

zagem, o que nos dá o poder de decisão acerca dos melhores momentos para desenvolver as nossas competências.

Não vamos aqui evocar, mais uma vez, algo inquestionável, que os cursos têm de ser dinâmicos, de ter bons conteúdos e um grafismo apelativo. Vamos simplesmente apelar a que nós, profissionais da formação, continuemos a proporcionar experiências de qualidade e marcantes seja em que registo for. Acima de tudo, queremos proporcionar uma experiência de formação, e não apenas vender um serviço.

Se o vetor transversal for a qualidade, não há como não aproximar as pessoas do 'e-learning'. Se for pensado, estruturado, organizado e dinamizado com qualidade, não tenho dúvidas de que a formação a distância será uma realidade para todos nós hoje, amanhã e depois.



Joana Teixeira, Head of Digital Learning, CEGOC

## FORMAÇÃO 'E-LEARNING' A GANHAR ESPAÇO

O último ano apagou as dúvidas que existiam quanto ao espaço ganho pela formação 'e-learning'. É uma modalidade cada vez mais apreciada, mas vem por à prova a «cultura de aprendizagem» das empresas. Não é por investirmos em plataformas e conteúdos 'e-learning' que as pessoas vão fazer formação.

Antes de definirmos medidas concretas para incentivar a adesão a este formato, é crucial perceber se esta aprendizagem é valorizada e encorajada na organização? Se as opções ao nível da formação são verdadeiramente relevantes para as pessoas? E se estas terão tempo e recursos para se dedicarem ao processo? Assumir que a formação 'e-learning' pode ser feita ao fim-de-semana ou em pós-laboral é meio caminho andado para arruinar qualquer estratégia que se possa idealizar.

Agora, se partirmos do princípio de que não existem sinais básicos de alerta, são várias as estratégias que podem ser implementadas:

1. Programas de formação visíveis, entendíveis e acessíveis: há que garantir que os colaboradores conhecem as opções existentes, sabem como chegar até



elas e que podem selecionar os percursos que mais se ajustam às suas necessidades e aos seus desafios em contexto de trabalho.

2. Formação 'on-line' relevante e personalizada: quanto mais um colaborador sentir que a experiência de aprendizagem foi pensada à sua medida e que ajudará a potenciar o seu desempenho, mais envolvido vai ficar.

3. Diversificação de métodos e formatos digitais: cada um de nós tem uma forma de aprender, um perfil próprio.

4. Suporte e acompanhamento: um ambiente de apoio e suporte ao longo da formação vai facilitar a adesão ao processo e ajudar a minimizar o «aborrecimento» e as distrações associadas à formação 'on-line'.

5. Experiências rápidas e eficientes: numa era em que prevalece o paradigma da «economia da atenção», os programas 'on-line' devem ser definidos em «micro-dosagens» de conhecimento e não através de longos períodos formativos.

São algumas das estratégias que vão contribuir para o sucesso desta modalidade nas organizações e potenciar o desempenho dos colaboradores, mas importa não esquecer que não falamos de uma «receita milagrosa» para todos os problemas e situações.



Cláudia Vicente, Diretora Geral, Galileu

**SOLUÇÕES ACESSÍVEIS**

As principais características do 'e-learning' já tornam este formato bastante atrativo para pessoas e organizações: às organizações permite gerir de uma forma rápida, simples e eficiente a formação de todos os colaboradores, garantindo a mesma qualidade e os mesmos conteúdos para todos. Por outro lado, aos formandos dá-lhes mais controlo sobre a sua formação, nomeadamente onde, quando e a que ritmo têm formação. Com o trabalho remoto, esta solução é mais relevante do que nunca.

Para aproximar as empresas e as suas pessoas do 'e-learning', são fundamentais as boas soluções que vão ao encontro dos objetivos das organizações e profissionais: com conteúdos de qualidade, ajustados ao formato; recorrendo a técnicas de 'storytelling' e 'gamification', humanizando a formação e ajudando a assimilar a matéria; disponibilizando uma variedade de recursos adicionais (exercícios, manuais, guias, testes de conhe-

cimentos, perguntas frequentes, glossários, etc), de forma a fortalecer e potenciar o desenvolvimento de competências.

As soluções de 'e-learning' customizadas são, atualmente, bastante acessíveis e permitem ajustar a formação à realidade das organizações e das suas pessoas. Os cursos podem recorrer a temáticas e exemplos práticos próximos dos formandos e relevantes para eles, tornando o processo formativo mais apelativo e palpável e aumentando o seu envolvimento e a sua participação.

Além disso, o 'e-learning' deve continuar a acompanhar as tendências e evoluções pedagógicas, tecnológicas, sociais e laborais, ajustando-se e reinventando-se, para continuar a ser uma solução completa e robusta, facilitadora da aquisição de conhecimentos e desenvolvimento de competências.



Hélder Couto, Coordenador da Área de Recursos Humanos, High Skills

**TEMPO, CUSTOS E RESPONSABILIDADE SOCIAL**

O 'e-learning', enquanto modalidade de ensino e aprendizagem, teve o seu apogeu durante a pandemia, configurando um «ensino remoto de emergência». Finda esta necessidade legal e operacional, com a retoma da normalidade sanitária a nível global, é premente e oportuno as organizações analisarem os pontos fortes e os pontos menos fortes desta modalidade de ensino, que tem tido um desenvolvimento acelerado em paralelo com a digitalização da sociedade e da economia ao longo do século XXI.

A configuração da prestação de trabalho também tem mudado radicalmente nos últimos anos, existindo todo um diferente léxico para novas formas de trabalho, que tem obrigado as organizações a uma adaptação célere. Adaptação esta que tem de acompanhar o desenvolvimento das nossas pessoas, com novas e diferentes modalidades de ensino e aprendizagem. O 'e-learning', nas suas diferentes modalidades e axiomas, é o 'fit' perfeito para estas novas configurações da prestação de trabalho, que tanto se ajusta para quem está em teletrabalho, em formato híbrido,

formato presencial, inclusivamente para os nómadas digitais, entre outras tipologias de trabalho.

De acordo com uma pesquisa da Bradon Hall Group, o ciclo de aprendizagem e formação na modalidade 'e-learning' é entre 25% e 60% mais rápido, em comparação com o ensino presencial. Na maioria das vezes nas nossas organizações somos confrontados com falta de tempo para investir na formação. Pode então o 'e-learning' resultar em maior retenção de conhecimento, com menor investimento de tempo.

Uma das grandes variáveis dos negócios é o Tempo. Como indicamos, o menor investimento de tempo com maior retenção de conhecimento está associado ao 'e-learning', sendo uma grande vantagem competitiva tanto para as organizações como para as suas pessoas, resultando daqui uma sinergia de interesses comuns.

Outra das grandes variáveis dos negócios é os Custos. Quem gere pessoas e o seu investimento na for-

mação, habitualmente sente a pressão financeira na necessidade de redução de custos, redução essa que no período atual de uma inflação galopante se torna prioridade para a sustentabilidade da grande maioria das organizações. O 'e-learning' indubitavelmente permite uma redução de custos, sejam estes diretos ou indiretos, permitindo um maior retorno para a organização do investimento feito em formação.

Por último, não nos podemos esquecer de outra variável que tem um peso considerável nos negócios que é a Responsabilidade Social. A descarbonização da economia está na ordem do dia, inclusivamente na estratégia de inúmeras organizações. O 'e-learning' é um importante auxílio na descarbonização, com redução de deslocamentos, redução de consumos energéticos das grandes salas, entre outras. Em jeito de conclusão e desafio, podemos criar indicadores com a diminuição da pegada ecológica da nossa organização resultante do 'e-learning'.

**nutrium CARE**

**Importa-se realmente com o bem-estar dos seus colaboradores?**

A saúde dos colaboradores é a saúde das empresas. Invista na sua com o Nutrium Care, um benefício completo e 100% inclusivo.

**FAÇA SCAN PARA SABER MAIS**

Consultas de nutrição • Webinars e workshops de culinária • App • Exercício físico

randstad | GRUPONABEIRO | DANONE ONE PLANET. ONE HEALTH | vodafone | grupo ageas portugal





Rute Ferreira, Head of Digital Learning Experience, ISQe

**EXPERIÊNCIAS E 'LEARNING JOURNEYS' COM SIGNIFICADO E IMPACTO**

Li recentemente num artigo do Great Place To Work que as tendências de Recursos Humanos em 2023 passam por empoderar as pessoas com «novos 'soft skills', o aperfeiçoamento de capacidades técnicas, projeção de carreiras e a criação de novos postos de trabalho». Este 'status' é auspicioso para alguém que como eu gere uma área de Digital Learning Experience, não fosse o nosso foco aliar tecnologia, 'engagement', flexibilidade e a disponibilidade necessários para cumprir este objetivo, num único produto.

Sabemos que 80% dos gestores assumem que o maior desafio do seu negócio é a necessidade de aquisição de novas competências e que, do lado dos colaboradores, as oportunidades de desenvolvimento se tornaram o segundo fator mais relevante para o índice de felicidade no trabalho. Ainda assim, a verdade é que a urgência do trabalho supera invariavelmente o «luxo» da aprendizagem; coloca-se então a questão: perante um cenário onde o desenvolvimento de competências se tornou imperativo, como é que a aprendizagem é encarada como um luxo?

Josh Bersin afirma que para que a aprendizagem seja efetiva é necessário que esteja alinhada como as necessidades do dia-a-dia, o que muda necessariamente a visão sobre a aprendizagem corporativa, olhando-a como um percurso que se mistura na rotina do colaborador e não como um destino a alcançar. É neste espaço que reside a resposta à pertinência, à urgência e à incontornabilidade do 'e-learning' na formação profissional; esta metodologia permite-nos materializar o conceito de 'learning in the flow of work'. Garantindo os formatos certos, através de um bom 'design thinking', e a tecnologia adequada por recurso a plataformas que sirvam verdadeiramente as necessidades de aprendizagem, podemos construir soluções e experiências que tornem a aprendizagem quase invisível no decorrer do trabalho do dia-a-dia.

O foco do ISQe em criar experiências e 'learning

journeys' com significado e impacto, que promovam resultados duradouros e que gerem hábitos de aprendizagem a longo prazo, traduz precisamente o 'status' das organizações no que diz respeito à visão atual sobre os temas da formação. O hiPitch, por exemplo, um dos nossos novos produtos de 'digital learning', traduz precisamente o que vimos a descrever: uma ferramenta que permite 'just in time' formar, treinar e avaliar, elevar competências comportamentais, comunicacionais ou mesmo de vendas para outro nível.



Sara Sousa Brito, Managing Director, People Value

**DEMOCRATIZAÇÃO DO DIGITAL**

O desafio da digitalização da aprendizagem passa cada vez mais pela variedade de metodologias no 'digital e-learning', onde estão presentes cada vez mais formatos de conteúdos e metodologias e tecnologias. Ao longo de toda a 'learning journey', o digital deve estar presente de acordo com os objetivos e adequado ao 'target' que temos e ao nível de literacia digital: fazer o nosso 'persona' de quais os canais, formatos e hábitos digitais do nosso público-alvo dar-nos-á o caminho e a forma como devemos chegar para alavancar a aprendizagem.

Dentro do digital, temos os vários métodos pedagógicos, onde no expositivo podemos utilizar vídeos, etc – ou seja, aprendizagem assíncrona. Sempre que estamos em formato síncrono, como 'websessions', podemos potenciar as metodologias ativas. Na verdade, a decisão hoje é cada vez mais entre síncrono/assíncrono – virtual/ presencial. A formação, tal como o trabalho, passou a híbrido, e as ferramentas colaborativas de trabalho são também as que usamos na nossa aprendizagem. É, na verdade, esta democratização do digital na aprendizagem que chegou com a pandemia e a utilização generalizada de tecnologia. Podemos inclusivamente introduzir ingredientes de 'gamification', curadoria de conteúdos, etc... Tudo conseguimos fazer agora de forma fácil.

E para os que querem proporcionar uma experiência diferenciada, recorrer a tecnologia mais avançada,

como realidade virtual, aumentada, metaversos, simuladores, todas estas opções estão já disponíveis, sendo que por exemplo já existem cursos 'standard' em realidade virtual, com inteligência artificial (IA), que permitem que o colaborador aprenda de forma imersiva, com avaliação de parâmetros através da IA e 'tracking' do processo de aprendizagem constante. Hoje, com todas as ferramentas que temos disponíveis no dia-a-dia, não há como não avançar na digitalização da aprendizagem.



Lúcia Santos, Coordenadora e Formadora, ZONAVERDE

**DESCONSTRUIR RETICÊNCIAS QUE AINDA EXISTEM**

A formação a distância apresenta-se, cada vez mais, como uma alternativa ou como complemento aos métodos tradicionais, pelo que o mercado empresarial, de uma forma geral, já demonstra estar sensível à formação 'e-learning' como resposta às necessidades de formação contínua dos colaboradores. A

maioria das empresas com que a ZONAVERDE trabalha já reconhece as vantagens do 'e-learning' e recorre a este formato de formação. Não obstante, subsistem algumas reticências quanto à eficácia do formato. Os entraves ao 'e-learning' que costumam ser apresentados prendem-se essencialmente com a perceção de que este formato é pouco prático, de difícil acesso, pouco motivador e, não raras vezes, resulta de más experiências.

Para desconstruir esta perceção, e assim aproximar as empresas e as suas pessoas do 'e-learning', a entidade formadora deverá, muito mais do que elencar as vantagens, demonstrar com exemplos práticos que este formato poderá ser uma solução de formação e proporcionar às empresas experiências enriquecedoras.

Para tal, há um conjunto de pressupostos que consideramos para efetuar esta aproximação, nomeadamente: elaboração de cursos à medida, adequados às necessidades efetivas dos colaboradores, por forma a resolver problemas identificados nas pessoas, nas equipas ou na organização; conteúdo pedagógico diversificado, de forma a tornar a formação mais dinâmica e motivadora; utilização de uma plataforma de formação a distância 'user friendly', compatível com dispositivos móveis, para que os utilizadores possam aceder ao curso de forma intuitiva, a qualquer momento e em qualquer latitude e local; incluir, quando necessário, sessões práticas de formação presencial; e, por último, mas não menos importante, efetuar um acompanhamento permanente da evolução dos formandos ao longo do processo formativo, respondendo às suas dúvidas e necessidades, em momento oportuno e de forma eficaz. ©

**elevus**  
people & business results

- OUTSOURCING
- ASSESSMENT CENTER
- TRAINING
- RECRUITMENT
- HR CONSULTING

**MORADA**  
Rua Engenheiro Fernando Vicente Mendes, 7B  
1600-880 Lisboa, Portugal

**TELEFONE**  
217 812 450

**E-MAIL**  
lisboa@elevus.pt

Instagram: @elevusportugal  
Facebook: @elevus.br





## CEGOC E NEVES DE ALMEIDA HR CONSULTING JUNTAM FORÇAS

A CEGOC e o Grupo CEGOS anunciaram o acordo de aquisição da Neves de Almeida HR Consulting, especializada em 'executive search', 'assessment' de competências, gestão e desenvolvimento de talento, 'team-building' e consultoria na área de recursos humanos (RH). Ricardo Martins (na foto), 'chief executive officer' (CEO) da CEGOC, assinala: «A integração da Neves de Almeida HR Consulting na CEGOC e no Grupo CEGOS justifica-se pela vontade crescente, manifestada pelos nossos clientes, que procuram soluções mais completas, digitais e integradas, de encontrar um parceiro capaz de tratar de forma sinérgica e global temas e dimensões cada vez mais complexos, relacionadas com a aquisição, a gestão e o desenvolvimento do seu talento.»

### PERFIS E FORMAÇÕES MAIS PROCURADOS EM TI

Para oferecer soluções ao mercado e tendo em conta as necessidades de formação no sector das tecnologias de informação (TI), a Knower lançou para o mercado um 'quiz' com o mote «que tipo de 'nerd' tu és!». O que se pretende é avaliar os perfis e as formações que mais se procura em TI. Na empresa acredita-se que o conhecimento é o maior investimento que qualquer pessoa pode fazer, havendo a confiança de que para fornecer os melhores resultados uma formação contínua é essencial.

### FORMAÇÃO INTEREMPRESAS

Com o anúncio de que 2023 será o Ano Europeu das Competências, a ATEC está a desafiar os profissionais e as organizações a apostarem no desenvolvimento através das suas soluções. O Plano de Formação Interempresas 2023, acabado de lançar, inclui ações para profissionais no ativo nas áreas de Mecânica Industrial, Automação e Robótica, Energia, TI (tecnologias de informação), Melhoria Contínua, Logística e Desenvolvimento Pessoal e Organizacional. Todas podem ser ajustadas em programas customizados para empresas, nos formatos presencial, 'live training', 'flash training' ou 'blended training'.

### VONTADE DE MUDANÇA PROFISSIONAL

No estudo «A Grande Reflexão», da Michael Page, é analisada a realização dos profissionais europeus e os fatores que impulsionam a mudança de carreira, levando as pessoas a procurar mais sentido e realização na sua função. Apenas 15% dos candidatos estavam convencidos que tinham encontrado o emprego certo e não tinham qualquer desejo de mudança, e apenas 10% afirmaram que nunca sequer tinham ponderado a mudança do seu percurso profissional. O estudo, realizado junto de 6.286 candidatos a nível europeu, entre julho e setembro de 2022, revelou que atualmente os percursos profissionais são

dinâmicos, a mudança é mais comum, e a construção de uma carreira inclui vários empregos.

### CAPITAL COM MAIS DE 100 VAGAS

Plataforma 'fintech' com posição de destaque global no acesso eficiente a investimentos alternativos para a indústria de gestão de ativos e património, a iCapital anunciou a intenção de fazer crescer a sua equipa de desenvolvimento internacional com mais de uma centena de contratações. As posições em aberto incluem 'software engineers', 'product managers' e 'infrastructure developers' para trabalhar nos escritórios de Nova Iorque, Greenwich (Connecticut) e Lisboa.

### RANDSTAD EM DESTAQUE NA GESTÃO DE PESSOAS

A Randstad Portugal foi distinguida pelo terceiro ano consecutivo com a certificação Top Employer, respeitante a 2023, um reconhecimento da dedicação e do compromisso em implementar práticas diferenciadoras no âmbito da gestão de pessoas. Mariana Canto e Castro, a diretora de recursos humanos no nosso país desta multinacional especializada em gestão de pessoas, refere: «Em Portugal somente 20 a 22 empresas têm esta certificação e aqui acreditamos que a exclusividade revela o rigor da avaliação feita, mostrando que para receber este reconhecimento têm que ser demonstradas evidências claras da implementação das práticas que defendemos.»

### CERTIFICAÇÕES DA PREMIUM COACHING

A Premium Coaching tem em agenda duas certificações, ambas pela International Coaching Community (ICC). A primeira é a Certificação Internacional em Team Coaching, marcada para maio (22 a 26 e 29, Carcavelos, Hotel Riviera). A segunda é a Certificação Internacional em Coaching, com cinco edições (79 a 83): 18 a 21 e 25 a 28 de abril, Carcavelos, Hotel Riviera; 8 a 11 e 15 a 18 de maio, Leiria, Hotel EuroSol Leiria & Jardim (parceria com a APS Consultores); 22 a 25 e 29 de agosto e 1

de setembro, Carcavelos, Hotel Riviera; 17 a 20 e 24 a 27 de outubro, Matosinhos, Sea Porto Hotel; 14 a 17 e 21 a 24 de novembro, Carcavelos, Hotel Riviera. De assinalar ainda a realização do V Grand Workshop ICC Portugal, a 30 de maio, em Carcavelos (Hotel Riviera).

### RUMOS COM MICROSOFT DISCOVERY DAYS

Evento 'on-line' gratuito, o Microsoft Discovery Days, da Rumos, realiza-se em fevereiro, junho e outubro, com formação sobre as tecnologias da Microsoft, em três áreas distintas: Cloud, Data e Business Applications. Dedicadas às tecnologias Azure, Azure Data Services e Power Platform, as sessões são destinadas a gestores de negócio e profissionais técnicos de TI, bem como a quem esteja a começar a trabalhar em soluções e serviços baseados em qualquer uma das ferramentas mencionadas.

### UMA CONFERÊNCIA DA BL CONSULTING

A BL Consulting organizou na tarde de 13 de janeiro, em Torres Vedras, uma conferência subordinada ao tema «Encontra o teu Emprego». Foi no auditório do CAERO – Centro de Apoio ao Empresário, perante cerca de uma centena de pessoas. O evento contou com quatro painéis: «Mercado de emprego no Oeste», «Como estar ativo na procura de emprego», «O papel da

## MULTIPESSOAL DISTINGUIDA NO PRÉMIO CINCO ESTRELAS

Pelo segundo ano consecutivo, a Multipessoal foi distinguida com o Prémio Cinco Estrelas. O prémio foi atribuído na categoria «Recrutamento e Seleção de RH», destacando a marca entre as empresas do sector a operar no mercado nacional, tendo obtido uma satisfação global de 76,6% (7,66 em 10 pontos possíveis)



formação no emprego» e «Trabalho temporário, mais uma opção».

### COLABORADORES DA SONAE SOLIDÁRIOS

A correr ou a caminhar, 350 colaboradores da Sonae aderiram ao desafio lançado pela Liga Portuguesa Contra o Cancro (LPCC) de percorrer cinco quilómetros para promover um estilo de vida saudável e alertar para a importância do exercício físico na prevenção de doenças oncológicas. A iniciativa contou com colaboradores das várias empresas Sonae, que percorreram cinco quilómetros tirando partido dos espaços exteriores do parque empresarial onde se localiza a sede do grupo. Os participantes contribuíram com 1.750 quilómetros para o objetivo da LPCC de atingir 40.075 quilómetros, o

equivalente ao perímetro da Terra, num ato simbólico para «dar a volta ao mundo» e «dar a volta ao cancro».

### MERCEDES-BENZ.IOL APONTA AO TALENTO DO FUTURO

A Mercedes-Benz.iol anunciou a criação de um programa de embaixadores universitários em Portugal, em parceria com o Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa (ISCTE) e com núcleos de estudantes do Instituto Superior Técnico (IST). O programa, intitulado «Campus Promoters», representa mais um passo de aproximação da empresa à academia e ao talento do futuro. O programa começa com duas universidades na zona de Lisboa, mas a empresa quer expandir para mais universidades, núcleos e associações em Portugal e na Alemanha.





## UMA ENCICLOPÉDIA DE CARREIRAS

Quem está à procura da carreira certa ou apenas quer saber mais sobre determinada área profissional, tem a Enciclopédia de Carreiras no 'site' da Randstad Portugal, que explora as diversas áreas de trabalho e disponibiliza informações detalhadas sobre as diferentes funções.

A Enciclopédia de Carreiras lista, de A a Z, as funções procuradas em diferentes áreas profissionais que vão desde Account Manager a Web Developer, passando por outras como Software Engineer ou Procurement Manager.

São ainda desenvolvidos conteúdos relacionados com a área, como o salário médio, os diferentes cargos possíveis, o tipo de ambiente de trabalho que pode ser esperado ou as competências para determinada carreira.

[www.randstad.pt/candidatos/carreiras](http://www.randstad.pt/candidatos/carreiras)



## IGUALDADE DE GÉNERO NAS ORGANIZAÇÕES

Com o subtítulo «Do retorno do investimento às boas práticas», o livro «Igualdade de Género nas Organizações em Portugal» tem coordenação de Susana Almeida Lopes, 'managing partner' da SHL Portugal e membro do iGen, e Margarida Couto, presidente do GRA-CE – Empresas Responsáveis. Reúne textos de 30 autoras e autores, integrando a evolução histórica da igualdade de género em Portugal, perspetivas e estudos da área da psicologia, experiências, entrevistas e contributos de várias organizações que vão desde o relato de práticas de conciliação da vida profissional, pessoal e familiar às estratégias para ampliar a equidade em espaços de liderança, passando pela análise do retorno do investimento. Além disso, destina-se a alargar o debate sobre a participação das mulheres no mercado de trabalho, demonstrar o caminho já percorrido e os resultados colhidos e inspirar outras organizações e novas gerações. Publicado pela Editora D'Ideias.

## ÉS MAIS DO QUE AQUILO QUE PENSAS

Considerado pelo guru Deepak Chopra como um livro cativante e inspirador, «És Mais do que Aquilo que Pensas», de Kimberly Snyder,

procura mostrar ao leitor como pode encontrar a sua verdadeira natureza, abdicando do seu ego, para se tornar na sua melhor versão. A autora foca-se sobretudo em como o funcionamento da nossa mente está ligado ao nosso bem-estar. Através de dicas e estratégias práticas, explica como é possível encontrar uma abordagem pacífica e próspera para aplicar em todas as áreas da vida. E adicionalmente, com as suas meditações, os ensinamentos e as palavras poderosas, apresenta a perspetiva de termos a vida e a iluminação que merecemos, explorando os benefícios da meditação por forma a alcançar o crescimento espiritual e conectarmo-nos com a beleza da natureza. A edição portuguesa é da Pergaminho.

## AMOR CORPORATIVO

Alexandra Lemos, que exerce a atividade de 'coaching' há duas décadas junto de organizações de diversos sectores empresariais, de âmbito nacional e internacional, assinala neste livro que há 55 sintomas de desamor reportados por mais de 10 mil profissionais do tecido empresarial português – apontam insatisfações e frustrações na cultura organizacional, na liderança, na comunicação, na organização das pessoas e dos processos e ainda no perfil dos indivíduos. Segundo a autora, o amor corporativo vem destacar um patamar de presença diferenciador nas conexões intra e interpessoais no contexto do trabalho. O modelo que apresenta sugere quatro passos, com impacto na produtividade e na eficácia pessoal e profissional, para a ativação do amor-próprio e do amor pelo outro: escutar ativamente, para compreender; observar, para clarificar comportamentos; validar, para ativar escolhas conscientes; e energizar, para inspirar e elevar o sentido de propósito individual e coletivo. Edição Talento Intemporal.



# We do it for YOU!

Formação em Liderança, Vendas, Criatividade, Comunicação e Legal. Inovação & Serviços Criativos. Graphic Recording & Facilitação. Vídeo Corporativo & Whiteboard. Team Building com Música.



UpsideUp

See. Learn. Innovate. Create. Share.



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





## ROOFTOP FLORES NO PORTO, UM REFÚGIO PARA OS DIAS FRIOS

É no conforto do Rooftop Flores, onde nenhum ângulo da paisagem histórica do Porto fica esquecido, que se pode encontrar uma oferta de inverno reforçada. Desde a seleção de pastelaria à confeção de bebidas quentes, este é um dos segredos mais bem guardados da cidade invicta.

A entrada pode ser feita pelo Museu da Misericórdia do Porto, na Rua das Flores, ou por uma pequena porta, na Rua da Vitória. Depois de no verão a esplanada ter sido o palco de incontáveis brindes acompanhados por petiscos frescos, é agora a aconchegante área e esplanada interior a destacar-se pelas especialidades doces e salgadas, como queijadas de coco, 'croissants', 'brownies' com nozes e tábuas de queijo com compotas.

Já a companhia de bebidas quentes e reconfortantes torna até o tempo mais cinzento, tão característico do Porto, em cenário de contemplação. Chocolate quente, 'cappuccino', café ou vinho do Porto são as principais sugestões do espaço para esta época.

O sossego, o serviço e o ambiente do Rooftop Flores tornam-no num excelente ponto de encontro para qualquer pausa nas compras, conversa, reunião ou até mesmo para um dia de trabalho remoto. Para além disso, às sextas e aos sábados o espaço apresenta as Sweetspot Sessions, com concertos intimistas ao vivo.

O Rooftop Flores encontra-se aberto de domingo a quinta-feira, entre as 12 e as 21 horas, e às sextas e aos sábados, das 12 às 22. Não é necessário fazer reserva.

[www.instagram.com/rooftopflores](http://www.instagram.com/rooftopflores)

## RESTAURANTE OURO APOSTA NA GASTRONOMIA PORTUGUESA

Reaberto no final do ano passado, o Restaurante Ouro, na baixa lisboeta (Rua Áurea, 100), apresenta além de esplanada um espaço interior onde os tons de cobre em contraste com as madeiras resultam num ambiente confortável para saborosas propostas da gastronomia portuguesa e com a cozinha aberta das 12 às 23 horas.

Na carta do restaurante, que integra o My Story Hotel Ouro, há uma variada seleção, mantendo alguns «carros chefe» do restaurante, como o hambúrguer d' Ouro (com queijo da ilha, 'bacon', cebola caramelizada e batata frita caseira) e o prego do lombo no bolo do caco. Muitos petiscos (como o chouriço grelhado com pão caseiro, os pastéis de bacalhau com maionese de azeitonas e coentros ou a tábua com seleção de queijos e enchidos portugueses) aparecem a despertar o paladar, antes das saladas e dos pratos principais.

Como sugestões, nos peixes, o polvo à lagareiro, a espetadinha de lulas e gambas, o salmão fresco braseado com legumes e batata cozida e o bacalhau à Brás. E nas carnes, o arroz de pato, o bife de novilho à portuguesa com presunto ibérico e batata ou o peito de frango panado, além de massas como a 'tagliatelle' à bolonhesa. Nas sobremesas, faz-se o destaque para a 'mousse' de lima ou o coração quente de chocolate com gelado.

[www.facebook.com/restaurante.ouro](http://www.facebook.com/restaurante.ouro)



22.ª Edição

# EXPO RH

29 E 30  
MARÇO 2023

CENTRO DE CONGRESSOS DO ESTORIL

CONHEÇA O PROGRAMA DETALHADO

[WWW.ABILWAYS.PT/EXPO-RH](http://WWW.ABILWAYS.PT/EXPO-RH)

INSCREVA-SE



DIAMOND  
**coverflex**

PLATINUM  
**nutrium CARE**

GOLD  
**CENTRALMED**  
**URBAN SPORTS CLUB**

MEDIA PARTNERS  
**human** **LINK TO LEADERS**

PARCEIRO OFICIAL  
**CASCAIS**

ORGANIZAÇÃO  
**ABILWAYS**  
PORTUGAL



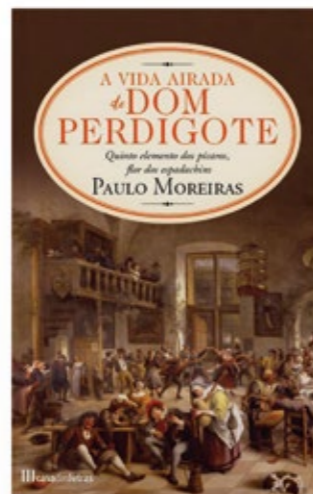
## REGRESSO DO PICARESCO MARAVILHOSO

«A Vida Airada de Dom Perdigote» (ed. Casa das Letras), o novo romance de Paulo Moreiras, segue-se ao inesquecível «A Demanda de Dom Fuas Braçatela» (2002) e a «Os Dias de Saturno» (2009) e «O Ouro dos Corcundas» (2011).

A narrativa, no estilo picaresco que tem encantado o público leitor, situa-se no início do século XVII, por ocasião do batizado do filho varão de Felipe III de Espanha e II de Portugal, que promove festejos imperdíveis na cidade de Valladolid, sede da Corte e capital do império. E, se para aquele umbigo do mundo – onde desaguam todos os vícios, velhacarias e vilanias – concorrem nobres e ladrões, damas e rameiras, será mais do que certo que, depois de um périplo por Badajoz, Sevilha, Trujillo ou Toledo, siga também para lá Tanganho Perdigão Fogaça, conhecido por Dom Perdigote, a fim de cumprir o seu destino.

Mas nem tudo se apresenta de feição a este espadachim nascido no ano em que morre Camões; claro que, entre as muitas peripécias vividas, encontra o amor da sua vida e conhece o pintor El Greco, o escritor Quevedo e até o autor de «Dom Quixote de la Mancha»; porém, será envolvido na tentativa de assassinar um dramaturgo que integra a embaixada inglesa, enviada para ratificar a paz entre as duas nações. Quem o irá salvar?

[www.leya.com/pt/gca/editoras/casa-das-letras](http://www.leya.com/pt/gca/editoras/casa-das-letras)



## O PINTOR GENIAL

Escrito e realizado por Vicente Alves do Ó, «Amadeo» é um filme inspirado na vida e na obra do genial pintor português Amadeo de Souza-Cardoso (1887-1918). Protagonizado por Rafael Morais (Amadeo) e Ana Lopes (Lucie), é produzido pela Ukbar Films e distribuído pela NOS Audiovisuais. Amadeo e Lucie vivem uma grande história de amor quando a Primeira Guerra e a Gripe Espanhola fustigam a Europa. O pintor inspira-se em momentos do seu quotidiano para reter o futuro que sonha pintar. Paisagens, cães, bailaricos e beijos inspiram dezenas de quadros. Vive-se um mundo em mudança, entre o estúdio em Manhufe e as festas em Paris; as primeiras exposições acontecem, lança-se planos para o futuro. Amadeo pinta de forma incessante. A sua vida é mais do que intensa: uma vida repleta de dor e amor, mas fugaz.

<https://ukbarfilmes.com>

## CARMINHO 'SINGLE' E DIGRESSÃO INTERNACIONAL

«O quarto» é o primeiro 'single' do novo álbum de Carminho, intitulado «Portuguesa». Trata-se de um fado com letra de Carminho e música (fado Pagem) de Alfredo Marceneiro. É aliás o fado que abre o disco, e a cantora assinala mesmo: «Quis começar este novo capítulo referenciando a história do fado, em particular, a mestria inspiradora de Alfredo Marceneiro na composição dos seus próprios fados tradicionais. Construir um repertório próprio, praticando diferentes combinações dentro de uma mesma tradição, é algo que me desafia.» O 'single' faz parte do repertório de 14 temas do novo trabalho de Carminho, que tem edição prevista para 3 de março, pela Warner, sendo a produção da própria Carminho.

Com uma digressão internacional já projetada, começando na Alemanha, Carminho vai percorrer grande parte da Europa neste ano de 2023. São cerca de três dezenas os espetáculos já agendados, havendo mais datas a anunciar por todo o mundo. Em Portugal, estão previstos espetáculos em Faro (4 de março), Lisboa (Coliseu, 3 de novembro) e Porto (Coliseu, 10 de novembro).

[www.facebook.com/warnermusicportugal](http://www.facebook.com/warnermusicportugal)



# NICE TO MEET YOU.

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

ANGOLA · MOÇAMBIQUE · PORTUGAL

**TD**  
HOTELS

[tdhotels.com](http://tdhotels.com)  
(351) 217 912 424





## HUGO PROTÁZIO

DIRETOR DE RECURSOS HUMANOS DA JCDECAUX PORTUGAL

**A**nunciado no final do ano passado como diretor de recursos humanos da JCDecaux Portugal, Hugo Protázio deixa-nos algumas escolhas fora do seu trabalho. 'Hobbies', leituras, uma série de televisão, uma frase inspiradora.

O gestor considera muito importante o equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional, e salienta que por ter um percurso ligado à gestão de recursos humanos se trata de uma questão com a qual sempre foi confrontado, mesmo quando ainda dela pouco se falava. «Sou bastante sensível ao tema, não só enquanto profissional de recursos humanos mas também enquanto pessoa e colaborador. Este equilíbrio é essencial para que nos possamos sentir bem a todos os níveis, permitindo ao mesmo tempo que estejamos mais disponíveis para encarar os vários desafios profissionais.»

E por falar em desafios, na JCDecaux, como partilha, são enormes, mas realça que «a confiança de que serão ultrapassados é proporcional». Mais: «Esta confiança é assegurada, acima de tudo, pela solidez da empresa, que nos dá segurança para arriscar e inovar. Diria mesmo que é principalmente derivada das próprias equipas – o seu profissionalismo, as competências e as qualidades pessoais são a garantia de sucesso da implementação de novas práticas e novas abordagens, no que toca aos recursos humanos.» @

## DESLIGAR

Para além da participação em fóruns de 'networking' de recursos humanos, que complementam a sua vivência enquanto profissional, Rui Protázio gosta muito de praticar 'padel', de cozinhar e de pintura. Os 'hobbies' são «fundamentais como parte do equilíbrio tão importante na nossa vida», diz, acrescentando que ocupam um lugar de destaque, independentemente do tempo que consiga dedicar-lhes, pois são os momentos, a par com os momentos em família, em que melhor aplica, na prática, o termo «desligar». E diz: «Saber desligar da rotina profissional é extremamente importante, e eu utilizo o tempo investido nos 'hobbies' para o conseguir. Neste momento, o que melhor me permite desligar é o PADEL, quer pela sua intensidade quando se pratica, quer por toda a componente de socialização, permitindo conhecer pessoas com uma diversidade assinalável.



## UMA SÉRIE

UM NOVO EU, série da Netflix, «retrata o primeiro contacto de três amigas com o seu lado espiritual, mostrando como é a saída para a resolução de alguns bloqueios e traumas passados», conta Rui Protázio, que a destaca pela «descoberta de uma nova componente do Eu, o Eu espiritual, para além do Eu físico e material». Ele próprio acredita que «a espiritualidade pode ser um dos caminhos para atingirmos o nosso equilíbrio».

## DOIS LIVROS

O LÍDER SEM TÍTULO, de Robin Sharma, e A MENTIRA SAGRADA, de Luís Miguel Rocha, são dois livros eleitos pelo diretor de recursos humanos da JCDecaux. O primeiro vê-o como uma parábola que «passa uma mensagem de que ser líder não é termos um título, mas sim tentarmos ser sempre melhores no que fazemos, independentemente da função ou nível hierárquico que tenhamos, ganhando o respeito e o reconhecimento dos demais». Já o segundo, um romance de um autor português desaparecido ainda jovem, cativa-o por ser «uma história de suspense escrita de forma fabulosa, que nos fixa a cada página que lemos». Tem como pano de fundo um evangelho na posse de um israelita e que contém um dos segredos do Vaticano e da Igreja Católica, cuja revelação pode colocar em causa a continuidade da própria Igreja. O responsável recomenda-o para quem gosta de ação, suspense e incerteza até ao fim.



“ A LIBERDADE SÓ EXISTE QUANDO OS NOSSOS ATOS CONCORDAM COM TODO O NOSSO PENSAMENTO. ”

Hugo Protázio vê nesta frase do filósofo Agostinho da Silva algo que defende verdadeiramente. Na sua opinião, «temos de agir completamente alinhados com aquilo em que acreditamos, principalmente nos nossos valores».



The most awarded workspace in Portugal.

AVILA SPACES

Offices | Cowork | Meeting Rooms  
Edifício Atrium Saldanha, 2º andar - Lisboa





intelcia

# We Mind Your Business

**Global outsourcing services**

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

INTELCIA.COM