

COVID-19 AND NEW



SPONSORED BY



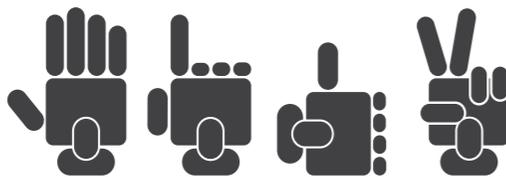
70

Desmaterialização do trabalho



72

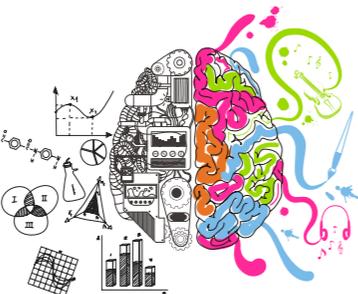
A legislação laboral na pandemia



74

Painel

Como estão as empresas a motivar e a assegurar a saúde psicológica dos colaboradores?



78

Entrevista

Tiago Galvão Pereira, CEO da Alliance Healthcare



81

Especial Coaching



96

Livros / Eventos

Teresa Nascimento é a nova vice-president of People da DefinedCrowd

Assume o cargo na sequência do crescimento exponencial registado pela empresa. De responsável pela gestão das Pessoas da Deloitte, e, antes, do Millennium BCP e da Microsoft, Teresa Nascimento é agora a nova vice-president of People da startup de inteligência artificial DefinedCrowd. A empresa de origem portuguesa e sede em Seattle, nos EUA, emprega mais de 250 pessoas e prevê chegar ao final deste ano com 500 profissionais, a nível global. Recentemente, a DefinedCrowd foi reconhecida como uma das *Best Startup Employers* pela *Forbes* e, em 2019, foi considerada pela mesma publicação como uma das 50 empresas de inteligência artificial mais promissoras.



Amazon contrata cem mil pessoas e quer recrutar mais 75 mil

A Amazon anunciou ter contratado cem mil pessoas no período de um mês, nos EUA, para dar resposta às encomendas online registadas desde o início da pandemia da COVID-19. E pretende contratar mais 75 mil. Segundo a Lusa, o grupo tem enfrentado dificuldades na resposta às muitas encomendas de pessoas que estão confinadas em casa, com o prazo das entregas a prolongar-se. Por isso, precisa de mais trabalhadores para os centros de logística e para as entregas.

A Amazon, que empregava 800 mil pessoas em todo o mundo, no início do ano, antes de ter aumentado as contratações para responder à subida das solicitações, quer também destinar 150 milhões de dólares (138,6 milhões de euros) suplementares para aumentar os salários dos seus funcionários durante a crise, além dos 350 milhões (323 milhões) já anunciados em meados de março. Como a Amazon, outros grupos de distribuição estão empenhados em campanhas de contratação, como é o caso dos supermercados Walmart (mais 150 mil postos de trabalho) e a plataforma de entregas Instacart (mais 300 mil empregos).



Regresso ao escritório: como adaptar os espaços de trabalho

A Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho publicou um conjunto de orientações sobre como garantir a saúde e a segurança dos trabalhadores quando chegar a hora de voltarem ao trabalho. Muitos empresários e gestores debatem-se com esta questão à medida que os países da União Europeia planeiam ou põem em prática um regresso progressivo aos escritórios no contexto da COVID-19. As novas linhas de orientação comunitária procuram ser uma fonte de informação para determinadas profissões e setores de atividade e abrangem várias áreas, como, por exemplo, avaliação dos riscos e medidas; envolvimento dos trabalhadores; tratar de trabalhadores que tenham estado doentes; e planeamento para o futuro.

69

Notícias





É PRECISO ORIENTAR AS AÇÕES, TANTO A NÍVEL PESSOAL COMO DE GRUPO, PARA ALGO QUE POSSA APORTAR VALOR COLETIVO, POUPANDO DRASTICAMENTE NAS QUANTIDADES DE ENERGIA QUE CADA PESSOA COLOCA EM ANGUSTIAR-SE.

DESMATERIALIZAÇÃO DO TRABALHO

Por: Mário Ceitil, presidente da APG

Todos, ou, pelo menos, grande parte dos vaticínios associados aos impactos previsionais da 4.ª Revolução Industrial nos nossos modos de vida, tanto em contexto pessoal como a nível da atividade profissional, concretizaram-se. Pelas piores razões e no momento menos apropriado, é certo, mas concretizaram-se.

Vocábulos como "volatilidade", "incerteza", "complexidade", "ambiguidade" e, sobretudo, "imprevisibilidade" que, até há pouco tempo, alimentavam discursos a que muitos aderiam essencialmente pelo seu apelativo pendor estético-filosófico, coabitam hoje o nosso quotidiano, caracterizando uma realidade bem mais próxima, palpável e dramaticamente concreta: como na estrofe de um famoso poeta popular, tanto dizíamos que vinha aí um "mundo novo", que agora ele aí está, "um mundo novo a sério".

No que diz respeito aos contextos organizacionais, talvez a dimensão que melhor caracteriza esta nova realidade em que (muito) rapidamente mergulhámos, seja o progressivo processo que estamos a viver de "desmaterialização do trabalho", a par de outros que lhe são colaterais como a "desterritorialização", a "inteligentização" e a "conectividade". Por conjunto, estes quatro processos configuram uma das mais radicais mudanças nos modos de organização e, sobretudo, nas próprias conceções sobre o trabalho, que ocorreram desde a segunda revolução industrial.

NUMA CRISE, SOBRETUDO QUANDO ESTÃO EM CAUSA QUESTÕES TÃO BÁSICAS E FUNDAMENTAIS COMO A SOBREVIVÊNCIA FÍSICA, AS PESSOAS PRECISAM DE ACREDITAR NÃO SÓ QUE EXISTE A POSSIBILIDADE DE HAVER FUTURO COMO NA SUA PRÓPRIA CAPACIDADE DE CONSTRUI-LO.

E, muito embora os fatores de alavancagem deste processo de mudança sejam de uma natureza e de um dramatismo que ninguém imaginava, o que é facto é que estamos agora perante uma realidade que confirma aquela conhecida frase que muitas vezes cotejamos quando abordamos o tema: "temos de agarrar a mudança com ambas as mãos... ou a mudança agarrar-nos-á pela garganta".

Uma observação cuidadosa e atenta do que já se vai passando na realidade de muitas empresas e organizações, felizmente em número crescente, evidencia, de modo inequívoco, que, após os primeiros momentos de disrupção, vão-se desenhando estratégias e práticas que permitem não só dar respostas adaptadas às necessidades imediatas mais prementes, como também vão já construindo as bases para sustentar os alicerces de projetos futuros. No que respeita às práticas que vão sendo acionadas, numa realidade onde o trabalho se desmaterializou numa sucessão infinita de transações digitais, realizadas em espaços fragmentados, onde a copresença do outro só é possível através da imaterialidade de um ecrã, a conectividade tornou-se o principal e mais poderoso driver da motivação.

E como a motivação é, por sua vez, o verdadeiro húmus da produtividade, tudo quanto as organizações e os seus líderes possam fazer no sentido de manter as pessoas

conectadas a si e entre si, são investimentos com grande potencial de retorno.

Em primeiro lugar, a conexão das pessoas com a empresa, sobretudo através da ligação com os líderes, pode ajudar cada colaborador a manter o foco, alinhar-se com um propósito e não se deixar simplesmente levar pelas flutuações de um dia-a-dia que, pela distância física dos "locais de trabalho", pelo constante risco de dispersão por inúmeros fatores distrativos e ainda pelo possível surgimento de emoções de ansiedade que "sequestram" a capacidade de atenção concentrada, podem gerar comportamentos improdutivos ou mesmo contraproduativos.

Neste contexto, as organizações deverão considerar como uma absoluta prioridade garantir as condições de otimização dos processos de liderança da crise, sobretudo para que seja evitado o risco de haver uma crise na liderança.

Outro dos grandes fatores de alavancagem e manutenção de bons níveis de produtividade é a criação e manutenção de um clima de confiança, designadamente no que diz respeito à visão do futuro. Numa crise, sobretudo quando estão em causa questões tão básicas e fundamentais como a sobrevivência física, as pessoas precisam de acreditar não só que existe a possibilidade de haver futuro como na sua própria capacidade de construí-lo.

Neste sentido, é de grande importância que o conjunto das pessoas mantenha entre si efetivas e frequentes interações de tipo colaborativo e não conflitual, estimulando um espírito de solidariedade de "estarmos todos no mesmo barco" e que será do esforço de todos que dependerá a possibilidade de "levar esse barco a bom porto".

Refira-se com insistência: é da possibilidade de as pessoas se manterem conexas e, por essa via, estabelecerem sólidos laços de coesão e de sinergia, que depende em larga medida a possibilidade de transformar esta ameaça numa real oportunidade de aprendizagem de novas formas de estar e de agir. Por isso, é preciso orientar as ações, tanto a nível pessoal como de grupo, para algo que possa aportar valor coletivo, poupando drasticamente nas quantidades de energia que cada pessoa coloca em angustiar-se.

Nas situações de grande crise, perante o choque inquietante do absurdo, é preciso que as organizações e as pessoas mantenham a capacidade de discernimento para, apesar de tudo, ver, no presente, um sentido nas coisas; sobretudo porque o futuro depende de fazermos coisas com sentido. ●

A LEGISLAÇÃO LABORAL NA PANDEMIA

Por: José Mota Soares, jose.soaresguedes@AndersenTaxLegal.pt



É incontestável o impacto que o surto viral da COVID-19 tem vindo a assumir no plano das relações laborais, o que justificou a adoção de medidas específicas, visando uma resolução, o mais célere possível, das várias questões que têm vindo a surgir em consequência deste surto. A legislação pré-existente não previa soluções legislativas concretas para um cenário como o atual, pelo que surgiu a necessidade de criação de novos diplomas, com a consagração de medidas excecionais, com vista, sobretudo, a assegurar a manutenção dos postos de trabalho, a continuidade dos negócios e agilizar procedimentos. Dessas medidas, destacamos as seguintes:

• Teletrabalho

O artigo 6.º do Decreto-Lei 2-A/2020 veio estabelecer a obrigatoriedade de aplicação do regime de teletrabalho em todas as funções compatíveis com o mesmo, independentemente do vínculo laboral, e desde que a entidade empregadora disponha de meios para o efeito. Durante a prestação da atividade em regime de teletrabalho, naturalmente mantém-se a obrigação de pagamento integral da retribuição (na medida em que subsiste a execução do contrato). Neste contexto particular, não há necessidade de formalizar por escrito a adoção deste regime de teletrabalho. Note-se ainda que o trabalhador não poderá recusar-se a prestar a sua atividade via por deste regime, sob pena de incorrer numa infração disciplinar.

• Faltas justificadas

O Decreto-Lei n.º 10-K/2020 estabelece um novo regime temporário e excecional de faltas justificadas, motivado por assistência à família ou por desempenho de funções de bombeiro voluntário.

Consideram-se assim faltas justificadas as que sejam motivadas por:

- Assistência a filho ou outro dependente a cargo, menor de 12 anos ou com deficiência ou doença crónica;
- Assistência a neto que viva com o trabalhador em

comunhão de mesa e habitação e que seja filho de adolescente com idade inferior a 16 anos, nos períodos de interrupção letivas;

- Assistência a cônjuge ou pessoa que viva em união de facto ou economia comum com o trabalhador, parente ou afim na linha reta ascendente que se encontre a cargo do trabalhador e que frequente equipamentos sociais cuja atividade seja suspensa;
- As motivadas pela prestação de socorro ou transporte, no âmbito da pandemia da doença COVID-19, por bombeiros voluntários com contrato de trabalho com empregador do setor privado ou social, comprovadamente chamados pelo respetivo corpo de bombeiros;

As faltas justificadas não determinam a perda de quaisquer direitos, salvo quanto à retribuição.

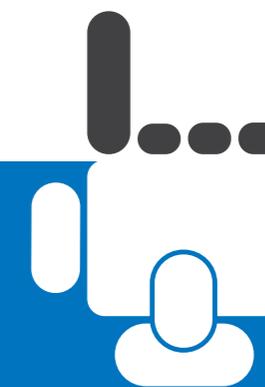
• Férias

Uma das questões que têm vindo a colocar prende-se com a possibilidade de determinação do gozo de férias por parte da entidade empregadora. Não existindo legislação específica aplicável neste cenário, temos de nos socorrer do Código do Trabalho. Este determina que, à partida, a marcação das férias resulta do acordo entre a entidade empregadora e o trabalhador. Na falta de acordo, pode a entidade empregadora unilateralmente determinar a marcação de férias, sendo certo que o deverá fazer entre 01 de maio e 31 de outubro (a não ser que a empresa esteja abrangida por uma convenção coletiva de trabalho que preveja uma solução diferente).

Na perspetiva dos trabalhadores, com exceção dos que prestem serviços essenciais, estes podem, em caso de necessidade de assistência à família, proceder à marcação de férias, sem necessidade de acordo com o empregador, mediante comunicação, por escrito com antecedência de dois dias relativamente ao início do período de férias. Neste caso é devida retribuição do período correspondente à que o trabalhador receberia se estivesse em serviço efetivo.



TELETRABALHO



FALTAS JUSTIFICADAS



FÉRIAS



LAY-OFF SIMPLIFICADO

• Lay-off simplificado

Foram adotadas medidas (excecionais e transitórias) de apoio imediato às empresas e respetivos trabalhadores, com o objetivo de assegurar postos de trabalho. Têm acesso a estas medidas todas as empresas que preencham o conceito de crise empresarial, devendo, para tal, enquadrar-se numa das seguintes situações:

- Encerramento total ou parcial da empresa ou estabelecimento decorrente do dever de encerramento previsto no Decreto-Lei n.º 2-A/2020 ou por determinação legislativa, nos termos do Decreto-Lei 10-A/2020 quanto a estabelecimento ou empresa efetivamente encerrados e abrangendo os trabalhadores a este diretamente afetos;
- Paragem total ou parcial da atividade da empresa ou estabelecimento, em que resulte a interrupção das cadeias de abastecimento globais;
- Paragem total ou parcial da empresa ou estabelecimento, em resultado da suspensão ou cancelamento de encomendas ou reservas do qual resulte que a utilização da empresa ou do estabelecimento será reduzida em mais de 40% da sua capacidade de produção ou de ocupação no mês seguinte ao do pedido do apoio;
- Quebra abrupta e acentuada de, pelo menos, 40% da faturação no período de 30 dias anterior ao do pedido junto dos serviços da Segurança Social, com referência à média mensal dos dois meses anteriores a esse período, ou face ao período homólogo do ano anterior (ou, para quem tenha iniciado a atividade há menos de 12 meses, à média desse período).

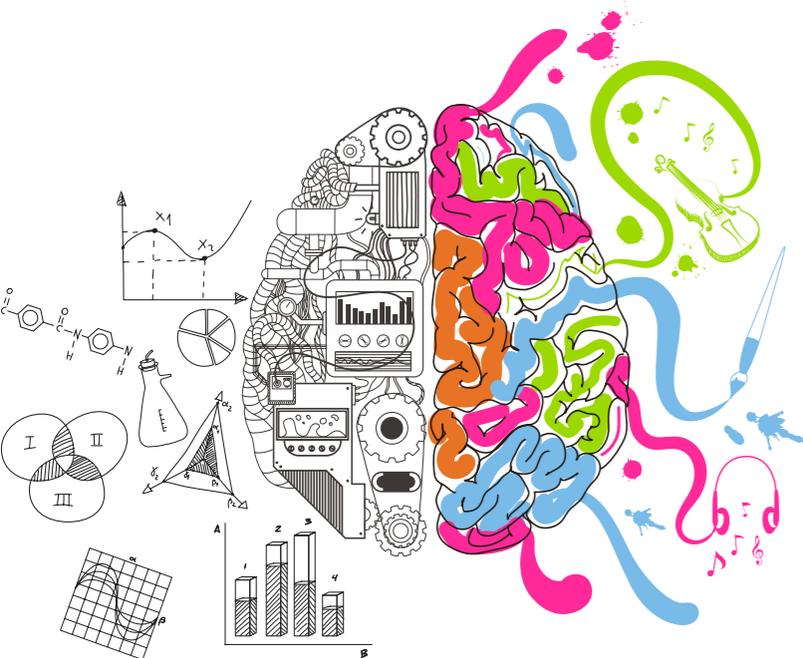
Efeito da aplicação desta medida nos contratos: Suspensão dos contratos de trabalho ou redução do período normal de trabalho, no âmbito do novo lay-off simplificado. Esta medida traduz-se numa comparticipação por parte da Segurança Social, na forma de compensação retributiva para o trabalhador, calculada da seguinte forma:

- Em caso de suspensão do contrato: trabalhador recebe 2/3 da sua retribuição, sendo certo que existe o limite mínimo da RMMG (635 euros) e máximo de três vezes esse valor, ou seja, 1905 euros. Desses 2/3, 70% são assegurados pela Segurança Social e 1/3 pela entidade empregadora.
- No caso de redução do período normal de trabalho: ao trabalhador abrangido em regime de redução do período normal de trabalho é assegurado o direito ao respetivo salário, calculado em proporção das horas de trabalho. Contudo, se o salário auferido pelo trabalhador for inferior a 2/3 da sua retribuição normal líquida ou inferior à RMMG correspondentemente ao seu período normal de trabalho, o trabalhador tem direito a uma compensação retributiva igual à diferença entre o salário auferido e um destes valores, conforme aplicável. Este apoio é concedido por um mês, prorrogável, a título excecional, até um máximo de três meses, sendo submetido um requerimento eletrónico no site da segurança social direta.

As alterações legislativas têm sido constantes, com atualizações semanais dos diplomas, e anúncios políticos de medidas ainda não legisladas. Também no direito se vivem tempos de angústia e incerteza. ●

MOTIVAR E ASSEGURAR A SAÚDE PSICOLÓGICA DOS COLABORADORES

A Gestão de Pessoas depara-se com um ambiente empresarial e social em plena transformação no mundo inteiro. Exigentes desafios de contexto sucedem-se, trabalhar a partir de casa é o novo normal, mas não basta fazer a passagem para teletrabalho, importa refletir sobre processos produtivos, as novas formas de relacionamento, sem esquecer a saúde mental dos colaboradores e saber manter bons níveis de motivação. ●



CATARINA CONCEIÇÃO SILVA
DIRETORA DE RECURSOS HUMANOS DA CAPGEMINI

A preocupação da Capgemini com a motivação e saúde das nossas pessoas é recorrente e reforçada em momentos de maior fragilidade. Tal como uma família, nos momentos mais desafiantes, é expectável que se fique mais próximo, com preocupação genuína por aqueles que, em determinadas circunstâncias, precisem de maior apoio. Nesta fase, a empresa está mais atenta ao feedback e comentários de todos os colaboradores na aplicação que foi desenvolvida para, mensalmente, ouvirmos a voz das nossas pessoas. As respostas ao *Pulse*, canal principal de comunicação com colaboradores, permitem, de forma

TAL COMO UMA FAMÍLIA, NOS MOMENTOS MAIS DESAFIANTES, É EXPECTÁVEL QUE SE FIQUE MAIS PRÓXIMO.

rápida, uma perceção mais apurada sobre o que os anseia e preocupa, permitindo-nos agir e apoiar na busca de soluções sobre o que está na base. O anonimato na apresentação do tema acrescenta a sensação de segurança de cada colaborador, só se conhece a identidade do mesmo se o próprio quiser desvendar. Para implementação em breve, estão em preparação sessões de Coaching para os managers, no sentido de os capacitar no suporte emocional e profissional das suas equipas. Paralelamente, a Capgemini é muito ágil no desenvolvimento de soluções que promovem um dos nossos principais valores – *Fun*. Desde a criação de pausas, em situação de trabalho remoto, com o desenvolvimento de um *Musical Quizz* ou de uma verdadeira "Caça aos Ovos da Páscoa" na nossa Intranet, até à partilha de *Success Stories* para colaboradores que tenham de ficar isolados em casa, tudo vale para reforçar o espírito #Proud2BCapgemini e #StrongerTogether. ●



CATARINA TENDEIRO
DIRETORA GERAL DE RECURSOS HUMANOS DO GRUPO AGEAS PORTUGAL

A principal preocupação do Grupo Ageas Portugal foi, e continua a ser, o bem-estar e a segurança dos colaboradores, parceiros, prestadores e clientes. Para isto, criámos uma equipa de trabalho com representantes das diferentes direções onde disponibilizámos, para além de um Plano de Contingência, que incluiu a promoção de trabalho remoto para todos os colaboradores, algumas iniciativas: acompanhamento permanente das equipas, através da criação de guias orientadoras para facilitar o processo de trabalhar remotamente e gerir as equipas à distância; criação de uma caixa de e-mail para os colaboradores deixarem as suas questões; e disponibilização de FAQs. Implementação de medidas de saúde e bem-estar integradas no programa interno "Ageas Saudável" disponibilizando aos colaboradores apoio psicossocial, intervenção no âmbito da psicologia, treinos funcionais, yoga, dança, alongamentos, pilates, mindfulness e workshops sobre nutrição e bem-estar. Através da Fundação Ageas estamos também a envolver os nossos colaboradores em iniciativas solidárias no apoio aos mais seniores e a grupos de risco. ●

ATRAVÉS DA FUNDAÇÃO AGEAS ESTAMOS TAMBÉM A ENVOLVER OS NOSSOS COLABORADORES EM INICIATIVAS SOLIDÁRIAS NO APOIO AOS MAIS SENIORES E A GRUPOS DE RISCO.



JOANA QUEIROZ RIBEIRO
DIRETORA DE PESSOAS E ORGANIZAÇÃO DO GRUPO FIDELIDADE

A pensar no bem-estar das pessoas e na estabilidade dos acessos remotos, o Grupo Fidelidade definiu períodos de trabalho com vista a ajudar a diferenciar momentos e a poder dar mais atenção à família. A quase totalidade de colaboradores da organização, 98% (todos aqueles cujas funções permitem), está a trabalhar de casa, a partilhar o espaço de trabalho e de escola com os outros membros da família também em casa (alguns partilhando o mesmo PC), tornando o trabalho remoto especialmente desafiante. Têm sido várias as iniciativas lançadas para os colaboradores e suas famílias. E em todas elas pretende-se melhorar o dia-a-dia dos colaboradores e, ao mesmo tempo, convida-se a que vivam os valores da Fidelidade no seu novo "espaço de trabalho". Destas iniciativas, evidenciamos a compilação das dicas de trabalho de casa no guia *WORK@HOME - Receitas Rápidas*, divulgado internamente, para apoiar o trabalho a partir de casa, sublinhando diversos aspetos do bem-estar das pessoas. Esta vertente está a ser desenvolvida através de outro manual dedicado inteiramente ao bem-estar dos colaboradores. Foram, entretanto, implementados diversos programas de saúde e bem-estar das pessoas e das suas equipas, como é o caso das aulas online de yoga, meditação e ginástica à distância, com o objetivo de apoiar na promoção de um maior equilíbrio e fortalecimento do corpo e mente. Em relação ao apoio psicológico, o Grupo Fidelidade dispõe de um Programa de Aconselhamento e Apoio Psicológico online. Além deste programa, qualquer colaborador que sinta necessidade pode recorrer à equipa do Programa de Apoio Social, que tem disponível um conjunto de parceiros que prestam o respetivo apoio psicológico via telefone ou videochamada, assumindo a Fidelidade o valor das consultas durante os próximos três meses. Para que a vida não pare. ●



JOSÉ LUÍS CARVALHO

DIRETOR DE RECURSOS HUMANOS DA JOSÉ DE MELLO SAÚDE

Desde a primeira hora desta pandemia em Portugal que a CUF teve dois grandes objetivos: a segurança dos seus colaboradores e dos seus clientes.

A nossa primeira preocupação foi enviar todos os colaboradores passíveis de teletrabalho para casa. Numa primeira fase tivemos grande preocupação com os nossos colaboradores dos hospitais, proporcionando de imediato zonas de descanso, carrinhos de alimentação e bebidas, lugares de estacionamento e todos os equipamentos de proteção necessários.

Lançámos depois um programa transversal de proteção aos nossos colaboradores para os meses de março e abril, inclusive para todos aqueles que trabalham connosco em regime de parceria, de prestação de serviços. Instituímos boletins informativos diários para todos com as decisões e alterações, e implementámos uma área de formação dedicada ao teletrabalho.

Atualmente, um ponto de situação de dois em dois dias com a equipa, onde existe uma grande preocupação em partilhar e ouvir nesta altura de VUCA elevado a 3! ●

TIVEMOS GRANDE PREOCUPAÇÃO COM OS COLABORADORES DOS HOSPITAIS, PROPORCIONANDO ZONAS DE DESCANSO, CARRINHOS DE ALIMENTAÇÃO E BEBIDAS, LUGARES DE ESTACIONAMENTO E EQUIPAMENTOS DE PROTEÇÃO.



MAGDA FARIA

HEAD OF WORKPLACE AND BUSINESS FLOW DA AXIANS PORTUGAL

Comunicar é uma das melhores estratégias para lidar com o medo. Temos partilhado informação fidedigna, factos e boas práticas sobre diversas temáticas, materializando a visão holística com que abordamos o tema da saúde mental. COVID-19, Alimentação Saudável, Higiene do Sono, Ergonomia, Saúde Mental das crianças são exemplos de alguns dos temas em que nos focamos. O sentimento de segurança tem um forte impacto no nosso bem-estar e, por consequência, na nossa saúde mental. É por isso que disponibilizamos consultas de psicologia virtuais gratuitas, bem como serviços de saúde de despiste online e de teste da COVID-19. Também implementámos medidas de trabalho remoto para todos os casos possíveis. Aplicámos medidas preventivas de segurança e higiene para todos – medidas de higiene associadas ao espaço de trabalho, disponibilização de informação e formação sobre boas práticas, bem como kits de proteção individual.

COMUNICAR É UMA DAS MELHORES ESTRATÉGIAS PARA LIDAR COM O MEDO.

Com mais de 90% das pessoas a trabalhar remotamente, adaptámo-nos e disponibilizamos experiências que consideramos serem ricas e positivas para o seu bem-estar, como aulas com personal trainer, quatro vezes por semana, e sessões de mindfulness, duas vezes ao dia. Assim como formações para este contexto, com base em programação neurolinguística – dirigidas a team leaders, com foco na gestão e motivação de equipas, e em formato webinar para todos os colaboradores.

Existe muito para fazer, e o contexto pede um reforço da nossa solidariedade e resiliência, coletiva e individual, e é nesse sentido que vamos continuar a atuar. A COVID vai passar... e nós vamos continuar! ●



MARGARIDA MANAIA

DIRETORA DE RECURSOS HUMANOS DO PINGO DOCE

No Pingo Doce temos dado prioridade à segurança, proteção e acompanhamento das nossas pessoas, cumprindo a nossa missão de garantir o abastecimento de bens alimentares a milhares de famílias portuguesas. Para além das medidas físicas e equipamentos de proteção, em vigor nos locais de trabalho, temos aos dispor dos nossos cerca de 30 mil colaboradores uma equipa de saúde, constituída por médicos e enfermeiros, que tem uma tripla função: 1) esclarece, monitoriza e acompanha todos os que a ela recorrem; 2) garante a aplicação das medidas de saúde adequadas de prevenção e proteção das nossas pessoas, nos vários locais de trabalho; 3) garante a articulação próxima com as entidades de saúde locais.

Foi criada uma linha telefónica e um e-mail específico durante a Pandemia, para direcionar todas as questões que os colaboradores possam ter sobre os mais variados temas (operacionais, de saúde, procedimentos...).

Sabendo da ansiedade e apreensão que estes tempos que vivemos podem trazer para muitos, disponibilizamos sessões de apoio psicológico não presenciais, para os nossos colaboradores, através de uma equipa de psicólogos disponíveis para cada um.

Reforçámos também a comunicação interna em diferentes canais, de forma a termos uma maior proximidade com as nossas pessoas. Temos como estratégia comunicar de forma regular, transparente e aberta. ●

PARA ALÉM DAS MEDIDAS FÍSICAS E EQUIPAMENTOS DE PROTEÇÃO, EM VIGOR NOS LOCAIS DE TRABALHO, TEMOS AOS DISPOR DOS NOSSOS CERCA DE 30 MIL COLABORADORES UMA EQUIPA DE SAÚDE, CONSTITUÍDA POR MÉDICOS E ENFERMEIROS.



SANDRA BRITO PEREIRA

DIRETORA DE GESTÃO DE PESSOAS DO BANCO MONTEPIO

Liderar é sobretudo mostrar que nos preocupamos com os colaboradores. Em tempos tão atípicos, a prioridade inicial foi colocar em teletrabalho os colaboradores que podiam trabalhar à distância (cerca de 50%) e garantir que os restantes 50%, a rede comercial, tinham condições de segurança para desempenhar as suas funções. Depois foi crucial ajudar as equipas a adotar uma realidade 100% digital. Desenvolvemos vários conteúdos úteis para a nova realidade, incluindo boas práticas para gestão de equipas e segurança da informação, webinars sobre autodesenvolvimento, skills digitais e como estar a par das novidades do negócio.

LIDERAR É SOBRETUDO MOSTRAR QUE NOS PREOCUPAMOS COM OS COLABORADORES. A PRIORIDADE INICIAL FOI COLOCAR EM TELETRABALHO.

Para manter o engagement lançámos iniciativas para aproximar e partilhar experiências, como o *E-coffee with the CEO*, encontro semanal e informal entre colaboradores e o CEO, e a rubrica semanal #Testemunhos onde um colaborador partilha com todo o Banco a experiência de trabalho nesta nova realidade.

Na Direção de Gestão de Pessoas lancei o desafio de todos os dias um colega enviar uma mensagem de bons dias com uma partilha, e tem sido surpreendente a criatividade e abertura de todos para nos darmos a conhecer um pouco melhor. Esta dinâmica foi adotada por outras equipas como a dos trainees que deram o nome à Newsletter que resulta desta criatividade interna e espelha o seu propósito agregador: "Juntos à Distância". Também nos unimos à Pulso Portugal e disponibilizamos uma linha de aconselhamento psicológico permanente para o colaborador ou para a família. Porque os tempos são desafiantes e para alguns colegas é necessário um apoio adicional. ●

TIAGO GALVÃO PEREIRA

CEO DA ALLIANCE HEALTHCARE

“PRECISAMOS DE LIDERANÇA, CORAGEM E MUITO MAIS HUMANISMO”

COM CERCA DE 430 COLABORADORES, A ALLIANCE HEALTHCARE PORTUGAL FAZ A DISTRIBUIÇÃO FARMACÊUTICA PARA MAIS DE 2000 FARMÁCIAS EM TODO O PAÍS. “PAIXÃO, CRER E PROPÓSITO, EM CONJUNTO COM ALGUMA DISCIPLINA, SÃO OBRIGATÓRIOS PARA CHEGAR ONDE QUEREMOS”, É ESTE O LEMA DE TIAGO GALVÃO PEREIRA, CEO DA EMPRESA QUE TEVE DE ENFRENTAR, NOS ÚLTIMOS TEMPOS, ALGUNS DOS MOMENTOS MAIS INESPERADOS DA SUA CARREIRA PROFISSIONAL.

Por: Catarina G. Barosa



Como resultado da pandemia, nas duas primeiras semanas de março registou-se um aumento de 70% na procura, enquanto neste momento se assiste à situação inversa. Isto obrigou a um reajuste de toda a operação logística. Sabendo que o acesso da população aos medicamentos é absolutamente vital, a empresa traçou um cenário limite em que com apenas 10% da sua capacidade consegue assegurar a continuidade de abastecimento do mercado. Em entrevista à *Líder*, Tiago Galvão Pereira refere ter aprendido com a mulher a ajudar quem mais precisa, aliás, a responsabilidade social, juntamente com a família e o desporto, são os três pilares fundamentais da sua vida.

Que desafios se têm colocado à liderança da Alliance Healthcare?

Nesta fase, aquele que menos esperávamos: a segurança e a saúde das nossas pessoas. Contudo, se não olhar especificamente para o atual panorama pandémico, elejo como maiores desafios da empresa a transformação digital que estamos já a viver/executar e o desenvolvimento/motivação/recrutamento do nosso principal ativo: as pessoas.

Dos desafios identificados, qual o que tem sido de mais difícil gestão?

A transformação digital. Acima de tudo porque essa transformação implica uma completa reorganização dos nossos processos internos, pensada e executada por dezenas de pessoas que terão a responsabilidade de fomentar e fazer crescer uma cultura, que acreditamos já ser forte, de gestão da mudança e melhoria contínua. Com este passo, queremos desafiar o atual modelo de negócio, colocando noutra patamar a nossa relação com os nossos clientes ajudando-os a elevar a sua relevância na experiência e qualidade de vida dos seus clientes. Existem enormes oportunidades para melhorar e otimizar a relação entre as farmácias e a indústria farmacêutica que a serem concretizadas irão impactar positivamente o consumidor final. A nossa missão passa por demonstrar que somos uma peça essencial para o caminho de sucesso dos nossos clientes e é também por isso que queremos liderar a agenda de inovação do setor farmacêutico.

Como olha, enquanto líder, para este cenário de pandemia que estamos a enfrentar em Portugal?

Com apreensão. Apesar de não ter dúvidas de que vamos recuperar e encontrar soluções para nos reerguermos, a verdade é que já estamos a viver uma das maiores crises económicas e sociais da nossa história. Olhando particularmente para Portugal, os números do FMI indicam



OS TRÊS PILARES DE VIDA:
A família – “A minha mulher e as minhas três filhas são absolutamente inacreditáveis. É de facto um amor inexplicável. A sua felicidade é a minha maior obsessão. Sem elas, tudo se torna irrelevante. Os meus pais e as minhas irmãs que me criaram e que estão lá sempre.”
O desporto – “Durante toda a minha juventude pratiquei desporto federado e de alta competição. Tudo o que sei sobre espírito de equipa, amizade, espírito de missão, relação entre competição e valores, capacidade de superação, liderança, espírito de sacrifício e definição de objetivos e meta concretos, foi o desporto que me deu.”
A Responsabilidade Social – Ajudar quem mais precisa. Também se aprende a ser socialmente mais ativo e responsável. Aprendi com a minha mulher.

uma queda do nosso PIB de 8%, o que não surpreende se pensarmos na nossa atual dependência da atividade turística. Penso que a única forma de enfrentarmos esta fase será através da implementação de uma estratégia de visão nacional, promovendo a união dos vários setores de atividade, incluindo a banca, na procura de soluções conjuntas mais orientadas para a sustentabilidade e

COM ENORME ORGULHO, A DISTRIBUIÇÃO FARMACÊUTICA EM PORTUGAL CONTINUA A SER UM EXEMPLO A NÍVEL EUROPEU, MUITAS VEZES CONSIDERADA BEST IN CLASS.

GOSTO SEMPRE DE REFERIR QUE EXISTEM DOIS FATORES CRÍTICOS PARA O SUCESSO SUSTENTÁVEL: CONFIANÇA E TRANSPARÊNCIA.

menos para a rentabilidade de curto prazo. Precisamos de liderança, coragem e muito mais humanismo.

Do ponto de vista da logística farmacêutica, quais os países que melhor têm enfrentado este desafio?

As informações que tenho, essencialmente do mercado europeu, demonstram que de forma geral tem sido possível enfrentar esta crise mantendo o nível de abastecimento regular às farmácias e, conseqüentemente, à população em geral. Com enorme orgulho, a distribuição farmacêutica em Portugal continua a ser um exemplo a nível europeu, muitas vezes considerada *best in class*. A meu ver, mais preocupante do que o tema da logística é o da produção. Esta crise tem demonstrado que a excessiva dependência que temos da China e da Índia coloca-nos numa posição fragilizada, particularmente em momentos de rutura de abastecimento. Não existem alternativas. Como consequência vivemos momentos como os de hoje em que o acesso a máscaras de proteção não é regular e o preço é 30 a 40 vezes mais alto.

A corrida às farmácias, numa primeira fase da pandemia, que tipo de implicações teve na vossa atividade?

Um rápido reajuste de toda a nossa operação logística. Nas duas primeiras semanas de março a procura cresceu cerca de 70%, o que é avassalador numa operação que está altamente otimizada e organizada em modelos de logística e distribuição pensados para volumes previsíveis. Só na plataforma de Lisboa/Alverca são distribuídas mais de 220 mil unidades/dia e ao crescermos 70% de um dia para o outro, a operação não aguenta. Tivemos de nos adaptar e reorganizar toda a cadeia. Neste momento, vivemos o processo contrário com uma evidente quebra de mercado e diminuição dos volumes distribuídos.

Como contornam as ruturas de alguns medicamentos? Alguma vez imaginaram que este cenário pudesse acontecer?

Um cenário como este confesso que não tínhamos previsto. As ruturas estão essencialmente associadas a um aumento desmedido da procura e à especulação de preços. Para combater estes problemas trabalhamos 24/7 em análises e reforço de stocks e estabelecemos pontes estruturais com os nossos fornecedores nacionais e internacionais. Gerimos diariamente mais de 20 000 referências com características completamente diferentes, desde medicamentos *life saving* até suplementos alimentares. Grande parte do investimento que estamos a fazer em desenvolvimento tecnológico recai

nas áreas de análise preditiva, algoritmia e inteligência artificial, não só para evitar ruturas, mas também para otimização de recursos, apoio à tomada de decisão e, claro, apoio aos clientes com análises e previsões de consumo. Estamos a construir um novo caminho de grande proximidade com os nossos parceiros, apostando em vetores decisivos como a comunicação e a gestão de informação. Gosto sempre de referir que existem dois fatores críticos para o sucesso sustentável: Confiança e Transparência.

Na vossa empresa o trabalho não parou. Que medidas tomaram para salvaguardar a saúde dos vossos colaboradores?

Implementámos dois planos major:

- Plano de Contingência – muito focado nas pessoas (teletrabalho, turnos isolados, material de proteção, segmentação de áreas de atividade, equipa de RH no apoio direto a casos suspeitos e casos positivos, trabalho articulado com a DGS, etc.)
- Plano de Continuidade de Negócio – plano focado na continuidade da nossa atividade de distribuição de medicamentos. O acesso da população aos seus medicamentos é absolutamente crítico e vital. Traçámos um cenário limite em que com apenas 10% da nossa capacidade conseguimos assegurar a continuidade de abastecimento do mercado.

Que impacto no negócio?

Ligeira adaptação no nível de serviço com ajustamento de algumas rotas e aumento dos custos fixos.

Esta crise já vos ensinou alguma coisa. O quê?

Sim. Nunca estamos preparados. O que é muito importante hoje torna-se quase ridículo amanhã. A lição é relativizar o que causa stress tóxico e trabalhar com equipas excecionais que em qualquer cenário se adaptam porque são competentes, sérias e humanas.

Logística de medicamentos, como será no futuro?

Mais importante e relevante do que nunca num enquadramento de acelerada transformação digital. A rapidez, conveniência, informação fidedigna e transparente serão as palavras de ordem. O desafio será cumprir com esta "nova" exigência numa área onde a qualidade, certificação, regulação e eficiência operacional não podem, nem devem, ser descuradas. Aliás, torna-se cada vez mais importante gerar confiança nas pessoas utilizando mecanismos que as protejam. ●

CURIOSIDADES

- **Que livros lê atualmente?** Estou a ler um livro oferecido por um grande amigo e colega de trabalho. Chama-se *Growth IQ* de Tiffani Bova. E estou a acabar o *21 lições para o século XXI*, do famoso Yuval Noah Harari.
- **O que lhe tira o sono?** Para já, nada. Sou um homem de muita sorte, mas tenho essa consciência e, por isso, aproveito intensamente cada dia da minha vida. Durmo muito bem.
- **Quando acha que esta epidemia vai acabar?** Não sou especialista e não gosto de opinar sobre o que não domino. De qualquer forma, penso que o regresso à "normalidade" será demorado e será uma nova "normalidade".

ESPECIAL COACHING



O Coaching como processo de desacomodação, de otimização de competências e de descoberta de novos caminhos, potencia a liderança, a produtividade e a motivação – áreas-chave neste cenário à distância.

COACHING DE LIDERANÇA DINÂMICA EM TEMPOS DE COVID-19



Alexandra Barosa
Pereira
Managing Director da
ABP Corporate Coaching

O século XXI já tinha evidências claras de que as estruturas organizacionais tal como as conhecíamos, tinham de mudar. E que para acompanhar essa mudança, a capacidade de adaptação contínua seria a melhor competência que os líderes e as equipas poderiam deter. A rapidez com que a informação circula e o acesso a esses veículos já eram uma realidade que permitia que indivíduos (ex.: bloggers) e pequenas empresas (ex.: startups) se tornassem visíveis com uma rapidez não antes vista, sem necessidade de estratégias robustas e tão pouco de estruturas fortes em que as hierarquias ditavam o fluxo dos acontecimentos.

Talvez o virtual ainda não estivesse tão implementado em Portugal como em países anglo-saxónicos, onde a falta de contacto físico não é tão sentida, ou como nos EUA, onde, devido à dispersão geográfica, as sessões individuais de coaching virtuais já eram uma realidade. A COVID-19 apenas tornou transparente os desafios da mudança para o ambiente virtual, sendo a abordagem de liderança em trabalho remoto, um desses desafios.

**A COVID-19 APENAS
TORNOU TRANSPARENTE
OS DESAFIOS DA MUDANÇA
PARA O AMBIENTE VIRTUAL,
SENDO A ABORDAGEM
DE LIDERANÇA EM TRABALHO
REMOTO, UM DESSES
DESAFIOS.**

Coaching de liderança dinâmica (*Dynamic Leadership Coaching*) é a função de liderança que permitirá ao líder "virtual" desempenhar com eficácia o seu papel, e a toda a equipa agilidade na adaptação improvisada.

Momentos diferentes exigem funções de liderança diferentes. Em momentos em que o contexto requer um estilo de liderança colaborativo, paciente e motivador de reinvenção, como o contexto em que a COVID-19 nos colocou, a função de coaching na liderança fará certamente a diferença.

Vivemos tempos em que o excesso de informação tem de ser gerido para que nos foquemos e ganhemos perspectiva do que é essencial para nos reinventarmos, enquanto indivíduos, equipas e organizações. A incerteza e o confinamento são distrações naturais desse foco. Caberá aos líderes nutrir as competências necessárias para que cada membro da sua equipa se torne um ator fundamental na adaptação, recriando soluções através de aprendizagens, e mantendo vivo o espírito colaborativo, a cultura e o propósito da equipa e da organização.

Na ABP Corporate Coaching trabalhamos com o conceito *Dynamic Leadership Coaching* (com abordagem científica) – em ambiente virtual, através de assessments e formação de coaching, e coaching individual, de grupo ou de equipa:

- apoiando os líderes a desenvolverem as competências necessárias à promoção de adaptação improvisada;
- acompanhando as equipas perante a atual oportunidade de aprendizagem de novas formas de trabalhar em conjunto, descobrindo interdependências e oportunidades de maior colaboração;
- sendo parceiros das organizações para que mantenha a vida organizacional, apesar do distanciamento, e os seus colaboradores munidos das competências necessárias para construir o momento pós-COVID-19. ●

ABP.
corporate
coaching

Dynamic Leadership Coaching

**O tempo é de mudança, de adaptação e reinvenção!
Nas organizações, na liderança e nas equipas.**

Ajudamos a transformar a mudança em oportunidades, através de coaching, para que líderes e equipas promovam a improvisação - a aprendizagem - a eficácia!

**Os novos paradigmas de liderança
requerem Dynamic Leadership Coaching**

Estamos consigo em www.abpcoaching.com

10
ANOS

COACHING PARA LÍDERES

ENFRENTAR A PANDEMIA ECONÓMICA, NA SUA MELHOR PERFORMANCE!



Aida Chamiça
Autora do Livro Break
Heaven, Coach de
Executivos (MCC pela
ICF) e Coach Supervisor

O que se avizinha é um grande embate económico. Todos nós temos de estar na nossa melhor forma. E os líderes mais ainda, por lhes caberem as decisões mais difíceis, quando o futuro é incerto.

A semelhança com os atletas olímpicos é enorme. A grande prova consiste em estabilizar as operações enquanto lideram as transformações que irão manter ou aumentar a relevância das suas organizações, focando um alvo em movimento, que é o mercado neste momento. O estado de fluxo que leva os atletas de alto desempenho a focar, intuir e mobilizar todas as suas capacidades e talento é conseguido mais rapidamente quando estão em coaching executivo.

Esse estado de inspiração, de mobilização de recursos e potencial para alcançar metas, é o foco do coaching executivo individual. Num primeiro momento trata-se de gerir o estado emocional – tal como o atleta que se prepara para a grande prova. A seguir em identificar as perguntas chave para as quais quer encontrar respostas. Abrir dentro de si este vazão é a forma mais rápida de encontrar as respostas. É a coragem de suportar o desconforto do “não saber” que ativa o potencial criativo e faz emergir as respostas às perguntas que certamente formulou. A tensão criativa e descoberta lúcida que este processo ativa, coloca o líder em níveis de consciência mais elevados, focados e geradores de ação. Neste contexto de elevada pressão e incerteza, os líderes em coaching estão mais focados, lúcidos e num estado de tranquilidade em tensão que aumenta exponencialmente a qualidade das decisões e a clareza sobre o que precisam de fazer.

É preciso replicar esta dinâmica na equipa de gestão de topo, enquanto tal. O team coaching nesta altura é fundamental para ter inteligência partilhada da situação, aferir impactos

para os stakeholders, ter visão sistémica e clareza sobre o propósito e potencial valor da organização no futuro. O desafio é enorme em todos os setores: os que estão a ter maior procura, os que mantiveram as operações e os que precisam de se reinventar. Neste espaço, a partilha, o alinhamento e a co-construção são acelerados e produzem outputs de elevada qualidade. A inteligência coletiva da comissão executiva ou equipa alargada de gestão é ativada, com impacto direto na forma de gerir, nas decisões de curto prazo e de futuro, no desenho de planos de ação imediatamente acionáveis.

O coaching executivo individual e o team coaching funcionam como aceleradores e exponenciadores para comissões executivas e equipas de gestão alargada. Para os restantes níveis de liderança, o group coaching, a par com o coaching executivo individual, são as abordagens mais indicadas. O group coaching promove a colaboração e interajuda, que vence a distância que o confinamento. Neste formato de pequenos grupos (máximo 6 participantes por grupo), o processo e competências de coaching são usados para promover a partilha de dificuldades e desafios, a descoberta de soluções e partilha de aprendizagens. Para além dos resultados diretos, há o benefício indireto de aumentar a proximidade e a comunicação, que já eram muito valorizados pelas empresas.

Se o coaching executivo tinha já dado provas de ser um investimento de elevado retorno, em contexto de “normalidade”, no atual contexto de transformação acelerada pode fazer ainda mais a diferença.

E não restem dúvidas de que todos temos de estar no nosso melhor, para gerir o que aí vem! ●

AIDA CHAMIÇA

Executive Coaching

Executive Coaching, Team Coaching e Group Coaching:
programas virtuais especiais, adaptados ao atual contexto.

Para mais informações enviar email para: aida@aidachamica.com
ou visitar o website da empresa: www.aidachamica.pt



O ESTADO DE INSPIRAÇÃO, DE MOBILIZAÇÃO DE RECURSOS E POTENCIAL PARA ALCANÇAR METAS, É O FOCO DO COACHING EXECUTIVO INDIVIDUAL. NUM PRIMEIRO MOMENTO TRATA-SE DE GERIR O ESTADO EMOCIONAL - TAL COMO O ATLETA QUE SE PREPARA PARA A GRANDE PROVA.



© Catarina Zimbarra

Ricardo Vargas
CEO da Consulting House

MAIS PRÓXIMO DO AQUI E AGORA

Empresas inteiras foram empurradas para casa, por tempo indeterminado. Esta é uma mudança forçada, repentina e sem precedente. É uma mudança que acontece num contexto hostil, de incerteza e medo. Apesar do momento ser de disrupção, a exigência é a contrária: é preciso a continuidade da atividade laboral o mais eficiente possível, manter equipas em contacto e em colaboração, manter a motivação das pessoas e combater potenciais riscos psicossociais que decorram diretamente da pandemia e/ou de todo o movimento de adaptação por ela imposto. É preciso gerir perdas e preparar o momento que se segue. Estas são necessidades fundamentais das empresas em tempo de COVID-19.

Nunca estivemos aqui. O nível do desafio da situação que vivemos oferece um potencial de oportunidade e de criação. É necessário e estratégico recorrer às ferramentas que nos permitem encontrar soluções para as situações que são novas.

O coaching como processo de desacomodação, de otimização de competências e de descoberta de novos caminhos, potencia, naquelas que têm sido consideradas áreas-chave neste cenário à distância, respostas efetivas para necessidades prementes:

- **Liderança:** tomar decisões em crise, ajudar equipas a assimilar a realidade e a estruturar formas de atuação que permitam atingir objetivos, gerir tudo isto à distância.
- **Produtividade:** manter a produtividade em ambiente de relaxamento, manter o foco apesar da sobrecarga de informação, gerir prioridades quando a vida familiar e profissional acontecem ao mesmo tempo no mesmo espaço.
- **Motivação:** manter a motivação perante a incerteza e dificuldade, encontrar uma missão no trabalho, ser

É PRECISO GERIR PERDAS E PREPARAR O MOMENTO QUE SE SEGUE. ESTAS SÃO NECESSIDADES FUNDAMENTAIS DAS EMPRESAS EM TEMPO DE COVID-19.

otimista apesar do quadro negro que todos os dias entra pela casa dentro.

O coaching à distância não é novidade. As pessoas não viajam entre países ou sequer atravessam grandes cidades para uma sessão de coaching. A maioria dos fatores que asseguram a sua efetividade não dependem da presença. Dominar a metodologia, entender as variáveis internas e sistémicas que influenciam o comportamento humano, competências de comunicação, cumprimento de normas éticas, entre outros, podem ser exercidas à distância.

A experiência de mais de três mil horas de coaching, quase 50% das quais à distância, sustenta a confiança neste formato. Permite um foco maior no conteúdo, na metodologia, na solução, no processo de trabalho. A avaliação de resultados é também mais objetiva, menos influenciada por variáveis de contexto onde o coaching ocorre, porque à distância ele ocorre sempre no ecossistema do cliente. Ao aceder a mim de onde está, o cliente implementa no imediato os ganhos da sessão. Paradoxalmente, o coaching à distância pode ser muito mais próximo do aqui e agora do cliente. ●

Revelamos talento.

Na Consulting House revelamos talento e transformamo-lo em excelência. A nossa equipa é certificada a nível internacional em cinco áreas de intervenção, incluindo Coaching.

Acreditamos que os nossos clientes têm a resposta para alcançar o sucesso e os nossos *coaches* têm as perguntas certas. Desafie-nos.



Empowering leaders for high performance.
Consultoria | Formação | Workshops | Coaching | Palestras
www.consulting-house.eu | +351 217 503 170

COVID-19: OPORTUNIDADES E DESAFIOS



Jaime Ferreira
da Silva
Managing partner
da Dave Morgan

A História carece de distanciamento, mas a COVID-19 afigura-se um ponto de viragem para a humanidade. Uma pandemia pode ser vista pela perspectiva trágica dos seus efeitos, mas também pelas oportunidades de descoberta e aprendizagem que aporta. Em coaching psicológico, há um propósito similar de ajudar os coachees a converterem "fraquezas" em idiosincrasias, a retirarem o melhor partido do que são e do que é (realidade), construindo soluções suficientemente boas que permitam melhorar o seu desempenho e bem-estar. Volvidas três semanas de quarentena, são vários os aspetos positivos que poderemos elencar: Obrigatoriedade de parar – o abandono repentino da *rat race* pela maior parte da população, trouxe um "vazio" retemperado por três verdadeiros luxos no séc. XXI – espaço, tempo e silêncio¹, alavancas fundamentais da evolução. Necessidade de mudança "à força" – a evidência incontestada de uma ameaça coletiva mobilizou a nossa ancestral capacidade de mudar para sobreviver. Existimos há pelo menos 300 mil anos, o nosso "sucesso" ditou até o Antropoceno, a nova era geológica condicionada pelos efeitos da atividade humana. Conversão da perda em alavanca criativa – ao momento do "choque", confinamento domiciliário, estado de

**O ABANDONO REPENTINO DA
RAT RACE PELA MAIOR PARTE DA
POPULAÇÃO, TROUXE
UM "VAZIO" RETEMPERADO
POR TRÊS VERDADEIROS LUXOS
NO SÉC. XXI – ESPAÇO, TEMPO
E SILÊNCIO¹, ALAVANCAS
FUNDAMENTAIS DA EVOLUÇÃO.**

emergência, o espaço exterior e o outro como ameaças virulentas, sobreveio a adaptação criativa e humorada àquilo que tem de ser! Atividades profissionais que se reinventaram digitalmente, negócios que começaram vias alternativas de serviço e clientes que, fruto das circunstâncias, estão a dar os primeiros passos no mundo online. E também, a profusão de memes e vídeos domésticos sobre quotidianos enclausurados! Reformulação de prioridades – o confinamento espacial que fusiona tempo profissional e pessoal, a perda temporária de direitos (Estado de Emergência), a vivência "forçada" paredes-meias com o outro, todo o tempo, remete-nos para uma reflexão fundamental sobre prioridades de aplicação "pós-covidiana"! Novas aprendizagens – a necessidade de adaptação e ajustamento homeostático num ambiente confinado, ativa a máxima proustiana de não procurar novas paisagens, mas em ver com novos olhos, aquela que repetidamente nos acolhe todos os dias! Ressurgimento da cidadania de proximidade – ao frenesim pré-COVID de mais de cem mil voos/dia, sucedeu uma quebra de 80%-90% na atividade da aviação comercial. A impossibilidade de ir longe criou a oportunidade de redescobrir o que está perto. Entreadada de vizinhança, autarquias que se ligam aos municípios com novos serviços, alimentam a perceção crescente de que os tempos pós-COVID deverão reativar relações de maior proximidade dos vários elos das cadeias de abastecimento, salvaguardando assim economia local e ambiente. Os tempos pós-COVID trarão a oportunidade de mobilizar ensinamentos e mudar comportamentos que nos liguem mais e melhor aos outros e à natureza. Tivemos um aviso sério de que *business as usual* será insuficiente na construção das soluções que precisamos! ●

¹Entendidos aqui na vertente mais intimista do indivíduo em diálogo consigo próprio dado que nem sempre o mesmo é possível na dimensão doméstica da existência.



- Coaching de Executivos e de Líderes
- Programas de Gestão de Mudança Organizacional
- Optimização do Desempenho c/ Neurofeedback
- Avaliação e Desenvolvimento de Competências de Liderança
- Workshops de Liderança e Team Building



Adelino Cunha
CEO da Solfut - I HAVE
THE POWER

COACHING E MENTORING DURANTE A PANDEMIA E NA ERA PÓS-COVID

Não foi de repente porque já sabíamos que algo de grave estava a acontecer na China, mas apanhou muitas pessoas de surpresa a velocidade com que algo, que estava longe, apareceu à nossa porta e em alguns casos em nossa casa.

Efetivamente, a pandemia mudou o mundo, bem como a forma como muitos milhões de pessoas viviam e irão viver. A COVID-19, ao fazer parar o mundo, fez-nos parar e refletir mais, e acredito que isso vai colocar o coaching como uma metodologia cada vez mais relevante para suporte nesta fase e como uma ajuda importante na fase pós-COVID.

No I HAVE THE POWER já há muito tempo que combinamos as ferramentas virtuais com o coaching e mentoring que fazemos, dado que temos clientes internacionais e até nacionais que, por questões de mobilidade, gestão mais eficaz do tempo e comodidade, apreciam a possibilidade de o fazermos virtualmente. No nosso caso, muitas vezes através de Skype e Google Hangout, mas mais recentemente através das plataformas Zoom ou Webex, dependendo do que os nossos coachees e clientes preferem.

A nossa experiência é bastante positiva e não é por isso que os resultados não são bons.

Nada se compara a uma sessão presencial, quer pela empatia que se cria, pelo calor humano gerado e até pela relação que se expande às vezes para além de uma sessão de coaching, mas a tecnologia está cada vez mais nas nossas vidas e acredito que vai aumentar a sua importância.

Prevejo que mais pessoas irão optar por combinar o virtual com o presencial.

Na área da formação em coaching, embora haja ofertas

EFETIVAMENTE, A PANDEMIA MUDOU O MUNDO, BEM COMO A FORMA COMO MUITOS MILHÕES DE PESSOAS VIVIAM E IRÃO VIVER.

online, optamos por não o fazer porque consideramos que o nível de atenção, trabalho de grupo e proximidade é fundamental para uma certificação de coaching de qualidade. Embora com recursos para o fazer, a nossa Academia de Coaching decidiu continuar a apostar na qualidade de uma formação em coaching presencial. No futuro o virtual será cada vez mais importante e também por isso vai realçar a vontade do presencial e a importância que as pessoas darão às pequenas grandes coisas: a liberdade, as pessoas, o contacto humano, a proximidade, o poder sentir a natureza, o podermos ser mais pessoa. Se há área em que estes valores podem ser maximizados é a metodologia de coaching, pois ajuda a desabrochar o melhor das pessoas e se a isso somarmos a *expertise* e o conhecimento avançado dos mentores, teremos uma combinação fantástica de recursos para melhorar os seres humanos. O coaching e o mentoring de qualidade sempre terão futuro. ●



Podemos
fazer mais.
SEMPRE!

I HAVE THE POWER®
Melhores Pessoas Conseguem Melhores Resultados

Palestras Motivacionais

Treino de Líderes e Equipas para o Alto Desempenho

Programas de Certificação em Coaching, PNL e CPS

Sistemas Integrados de Motivação e Reconhecimento

Serviços de Life Coaching, Team Coaching e Executive Coaching

www.ihavethepower.net

COACHING | A DESCONSTRUÇÃO DE... PRESENCIALMENTE É QUE É!



Sofia Calheiros
Partner da Sofia
Calheiros & Associates

Os profissionais de coaching certificados estão totalmente preparados, *ready for delivery now* em formatos virtuais. O coaching quando nasce, como indústria, nasce logo com a formatação à distância. Poucas, quicá nenhuma outra profissão de suporte ao ser humano nasceu assim. Há vários anos que temos uma linha de atendimento à distância, chamamos-lhe *Call Coaching* (via telefone, Skype, Zoom, entre outros) disponível para qualquer pessoa e também em programas de desenvolvimento intraempresa. Os testemunhos dos seus utilizadores têm sido interessantes. Umas pessoas relatam que quando lhes foi anunciado que iriam poder ter um coach online, pensaram que seria por uma questão de redução de custos que a empresa propunha essa possibilidade (e acertaram) e tiveram a percepção de que não seria nada interessante pois para "falarem" precisavam de ter o coach ali com eles, senão "seria esquisito". Relataram e ainda hoje relatam que é uma questão de confiança e que presencialmente faz toda a diferença (e faz, mas não toda). No último ano, e em formato massivo, o nosso negócio de *Call Coaching* cresceu. Eis alguns testemunhos em formato anónimo e representativos do impacto nos clientes que nos levam a desconstruir o bendito "Coaching: presencial é que é!":

- "Foi-me muito mais fácil fazer coaching por telefone do que presencialmente e até do que por vídeo chamada. O que funcionou para mim foi não ver a cara do coach!" (um dia discorro sobre este tema)
- "Se não fosse neste formato não poderia ter o coach que eu queria, pois estamos em geografias diferentes. A distância encurtou e posso ter o *best in class*";
- "No início foi estranho e fez-me impressão nunca ter visto o meu coach em carne e osso, mas de repente começou a parecer que ele estava mesmo ali comigo;"
- "Tenho uma agenda muito complicada e foi fantástico poder agendar as sessões com mais facilidade. Agilizámos os agendamentos porque não temos de nos deslocar, é ótimo. Deu-me imensa flexibilidade;"
- "Estranhei e depois habituei-me e não quero outra coisa. O que mais gostei foi a conveniência da situação toda. Foi mesmo poder realizar a sessão em espaços

onde me sinto seguro e me criam um sentimento de bem-estar que facilita todo o meu ser, estar presente e desfrutar do processo de coaching;"

- "Só tinha sessões com o meu coach quando estava na base e como viajo muito era difícil manter cadência. Agora aproveito precisamente o estar fora e faço tudo em formato virtual. Estou mais livre, disponível e sinto-me acompanhada;"
- "Consigo ter mais apoio. O meu coach dá-me mais suporte, creio que num esquema de autorregulação, de compensação. O recurso ao WhatsApp permite um prolongamento da sessão entre sessões;"
- "Isto aconteceu-me duas vezes... Estava em situações de emergência e só o simples facto de saber que poderia em pouco tempo conversar com alguém em quem confio deu-me a segurança para avançar e nem chegou a ser necessário usar essa possibilidade;"
- "Ter um coach online permitiu-me trabalhar com alguém que não circula no meu contexto nacional, ser um ilustre desconhecido deu-me o anonimato de que precisava;"
- "Já estive envolvido em três Programas de Coaching. O último foi em *Call Coaching* e isso fez com que a minha equipa não percebesse que eu ia para coaching. Isto foi muito importante para mim porque na minha empresa ainda há uns olhares críticos e até de gozo sobre isto de fazer coaching, que me criam desconforto. Senti que poderia ter privacidade."

Os riscos associados a online coaching são hoje controláveis pelo cliente. Se o cliente trabalhar com coaches certificados pela ICF, que não são Avatares mas pessoas concretas, a quem é exigido refrescamentos frequentes e um compromisso com um código de ética rigoroso, pode ter a primeira garantia de que precisa para confiar, depois é conversar e verificar o match entre ambos... e entregar-se pois vai conseguir online o que precisa! ●

#desenvolvimento #flexibilidade #liberdade #privacidade
#anonimato #emergência #prolongamento #conforto #agilidade
#bestinclass #resultados #sofiacalheirosassociates #onlinecoaching

new winds are blowing



SOFIA & ASSOCIATES
CALHEIROS



www.sofiacalheiros.com
<https://blog.sofiacalheiros.com>
Ed. Alvalade - Av. da Igreja 42, 8D.
1700-239 Lisboa
+351 215 892 109

Coaching | Training | Call Coaching | Learning Challenges | Team Coaching

A NECESSIDADE AGUÇA O ENGENHO...



Ana Sousa
Executive coach
e managing partner
da WIF Partners

É real, o dia-a-dia alterou-se muitíssimo, sentimos que para continuar a agir é preciso adaptarmo-nos e desenvolver novas abordagens e podemos dizer que... a necessidade aguça o engenho! O virtual existe há muito tempo, como alternativa nas áreas do comportamento; hoje é uma necessidade que gera disrupção com o passado. Na realidade, o virtual com aplicação das técnicas adequadas, só é diferente enquanto não ganharmos o hábito; depois passa a ser natural. Todos sabemos que as emoções e as sensações também se passam pelo telefone, e se lhe associarmos a imagem, melhor! O virtual é uma excelente opção e pode produzir resultados semelhantes, sabemos-lo das experiências em que a distância o exige. Será esta questão da aplicabilidade do virtual mais uma crença a ser mudada? Neste tempo de forte incerteza, onde sabemos que o que foi válido no passado não garante o futuro, na WIF Partners acreditamos que o coaching é um processo muito útil, e porquê?

• Foca-se no futuro e sua construção, tendo por base o melhor das pessoas, e tem como objetivo alcançar resultados extraordinários.

• É adequado quando o cliente tem em si, ou ao seu dispor, os recursos que precisa para discernir e concretizar a sua solução, elementos que o levam a ganhar coragem para concretizar etapa a etapa e assim alcançar resultados extraordinários (os que vão para além do seu habitual ou comum).

Como pilares fundamentais do coaching vemos:

O FUTURO – Do passado, apenas retira as aprendizagens aplicáveis ao futuro. A visão deste futuro ganha força ao ser vislumbrado e clarificado no imaginário do cliente. É o fortalecer do querer interior que revela capacidades, caminhos possíveis, soluções para que o cliente consiga concretizar a sua visão. Alcançar clareza ou tomada de consciência (em coaching - o momento "Ahah!") é um PROCESSO – amadurecimento que leva a descobrir/entender as suas capacidades, opções e crenças que lhe permitirão alcançar os resultados a que se propõe. Este processo é sempre da responsabilidade do cliente, sendo o coach um facilitador. O coach escolhe as ferramentas que entende serem mais úteis no processo. O cliente faz o seu percurso, agindo passo a passo na direção que ele

próprio definiu. FERRAMENTAS – permitem que o cliente progrida no seu processo de descoberta, de compromisso e de transformação. Podem ser: perguntas; dinâmicas; exercícios; silêncio; espaço seguro para estar e ser, sem julgamento ou crítica; espaço para criar, imaginar, deixar fluir... serão tudo o que, com total respeito pelo cliente, permita que este vá dentro de si e se conheça melhor, aprofunde e entenda, se conecte com o seu propósito, se desenvolva e encontre a sua solução, aquela que consegue concretizar com o melhor de si, aquela em que tem confiança para agir focado em resultados.

CONCRETIZAR – é preciso implementar um plano, uma estratégia para a solução. Essa solução tem etapas evolutivas, precisa de resiliência, permite aprendizagem, análise de resultados parciais e correções ao plano de ação inicial, para alcançar a visão do futuro que o cliente quer alcançar. A facilitação do coach, que está presente (mesmo que online), torna o processo mais rápido e fonte de aprendizagem consciente. AUTONOMIA – Depois de se experienciar e saber muito mais sobre si próprio, conhecer as suas forças e dificuldades, como as superar, transpor ou transformar, será o momento do cliente ganhar autonomia e terminar o processo, prosseguindo em harmonia consigo próprio.

Perguntar-se-á, tudo isto é possível no virtual? Sim, pois os homens têm a capacidade de se comunicar e conectar de variadas formas e têm uma enorme capacidade de criar e desenvolver-se quando querem. A questão é – O que quer que aconteça? O desafio que lhe fazemos é que se proponha a ir muito mais além, ir às profundezas do ser e sem limites identificar qual é o seu querer, o para quê da sua ação, o seu propósito, o seu rumo na construção da sua visão de futuro. Quando se ganha esta dimensão, já não há limites tecnológicos, há humanidade, presença e conexão que permitem fluir, conscientizar e atuar com foco em resultados.

Se acredita que isso lhe pode facilitar um reencontro com a esperança, fortalecer resiliência, ou conhecer o melhor de si, experimente! Escolha um coach e experimente! Acreditamos que encontrará aceleração no seu próprio processo, maior profundidade do que obteria numa análise e processo sozinho. O que poderá perder ou ganhar com essa experiência? ●

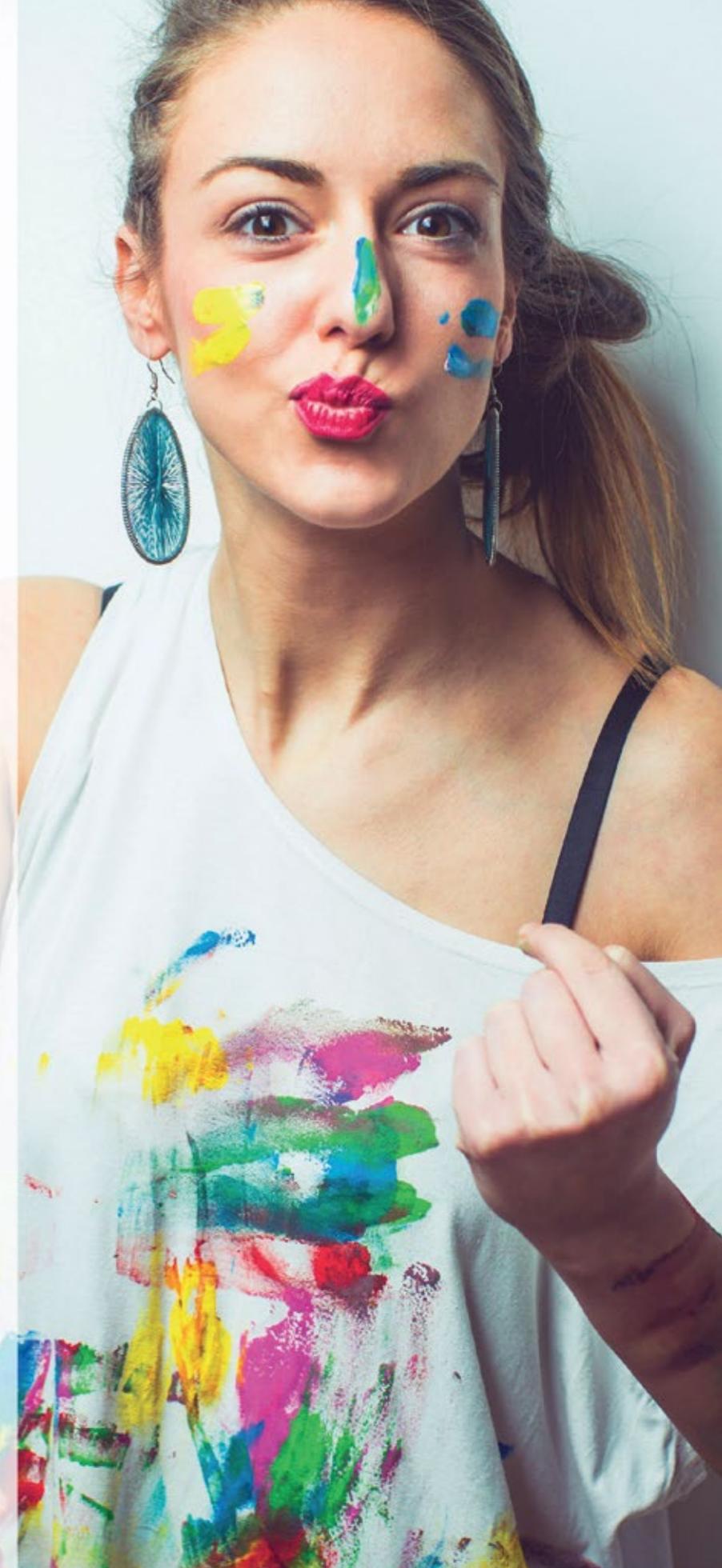
Desafiamos pessoas e equipas com ARTE!



WIFPARTNERS

- Coaching
- Formação
- Mentoring
- Consultoria de Gestão

...e gera transformação na sua empresa.



LIVROS

Os nossos parceiros recomendam:

- *Coaching – ir mais longe cá dentro*, Edição da ICF Portugal
- *Novos líderes para um novo mundo*, Adelino Cunha
- *Appreciative Inquiry: A Positive Revolution in Change*, David Cooperrider e Diana D. Whitney
- *E-Coaching: Theory and practice for a new online approach to Coaching*, Anne Ribbers e Alexander Waringa
- *Break Heaven*, Aida Chamiça
- *Helping People Change: Coaching with Compassion for Lifelong Learning and Growth*, Richard Boyatzis, Melvin L. Smith e Ellen Van Oosten

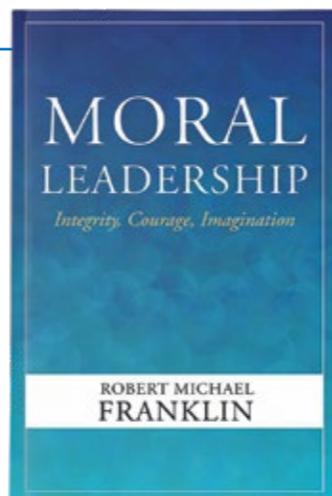
A essência do líder Warren G. Bennis

O autor foi conselheiro de quatro presidentes dos Estados Unidos e consultor de diversas empresas que entraram no ranking *Fortune 500*, que lista as maiores empresas norte-americanas. Uma das suas maiores crenças era que “a liderança é como a beleza: difícil de definir, mas sabemos que estamos diante dela quando a vemos”.



Moral Leadership: Integrity, Courage, Imagination Kindle Edition Robert Michael Franklin

Um livro escrito por Robert Michael Franklin, que apela a uma liderança moral para fazer face à atual situação que os Estados Unidos vivem com a crise de saúde pública. Uma liderança moral apoiada na integridade ética, numa visão e compromisso com a coisa pública.



Histórias de Embalar para Gestores Henry Mintzberg

Parece tratar-se de um livro que não é para adormecer: é para despertar. Para os gestores que não se limitam a fazer o que os usos e costumes determinam, seguindo os exemplos do passado, mas para gestores que olham para o futuro com uma perspetiva renovadora. Para a gestão ter futuro deverá tornar-se liderança. As parábolas, anedotas e histórias reunidas neste volume pelo autor Henry Mintzberg destinam-se precisamente a fazer despertar os gestores dos nossos dias, para se tornarem líderes realmente comprometidos com o sucesso e a eficácia das suas empresas.

Unconventional Methodology in Organization and Management Research Alan Bryman e David A. Buchanan

Um livro de autoria de Alan Bryman e David A. Buchanan, que descreve 12 metodologias não convencionais na recolha e gestão de informação. Utilização de métodos não convencionais de pesquisa e recolha de dados, diferentes abordagens analíticas. Projetos e métodos que exploram também o desenvolvimento de novas tecnologias.



EVENTOS



CIPD Annual Conference & Exhibition 2020

A *CIPD Annual Conference and Exhibition* está de regresso a Manchester Central, nos dias 11 e 12 de novembro, juntando profissionais de Recursos Humanos para dois dias de oportunidades inigualáveis de aprendizagem e networking. Marque na sua agenda o maior evento de Recursos Humanos do Reino Unido.

[Mais informações aqui](#)

11 E 12 NOV

Manchester
Reino Unido



CONARH ABRH 2020

A 46.ª edição do CONARH trará o tema “*Human Experience & Innovation*”, por onde passarão startups de RH, partilhando um olhar sobre a tecnologia, e laboratórios sobre as competências profissionais mais requisitadas até 2022, segundo o relatório *O Futuro do Trabalho*, publicado pelo Fórum Económico Mundial, em Davos (Suíça).

[Mais informações aqui](#)

11 A 13 AGO

São Paulo
Brasil

ICW2020 SEMANA INTERNACIONAL DE COACHING

13.ª edição da Semana Internacional de Coaching

A ICF Portugal vai realizar a 13.ª edição da *Semana Internacional de Coaching*. Este ano, num novo formato adaptado às circunstâncias, todos os workshops delineados são em formato webinar. É dado a cada participante a liberdade de escolher quais os webinars que quer assistir gratuitamente.

[Mais informações aqui](#)

04 A 08 MAI



LEADING
PEOPLE

INTERNATIONAL HR CONFERENCE

16 NOVEMBRO 2020

NOVA SBE, CARCAVELOS

HOW TO LEAD IN THE AGE OF FAKE?



Reserve o seu lugar

Bilhetes à venda >>TICKETLINE

Mais informações:

E-mail: geral@leadershipsummitportugal.com

Tel: +351 926 162 084

www.leadershipsummitportugal.com

ORGANIZERS



INSTITUTIONAL PARTNERS

CASCAIS



MAIN SPONSORS



GOLD SPONSOR



MEDIA PARTNERS



SUPPORT

