

# IS UNCERTAINTY THE NEW NORMAL?



SPONSORED BY

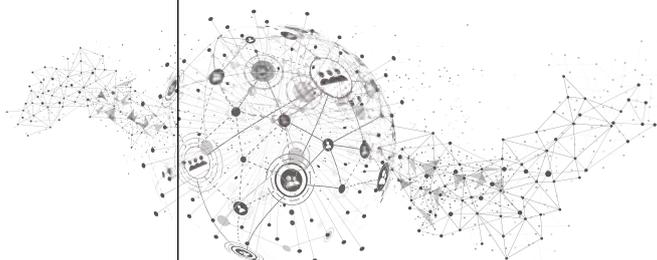


BEYOND KNOWLEDGE\*

# SUMÁRIO

# 68

## Intro: Liderar Pessoas na Incerteza



# 67

## Notícias



# 72

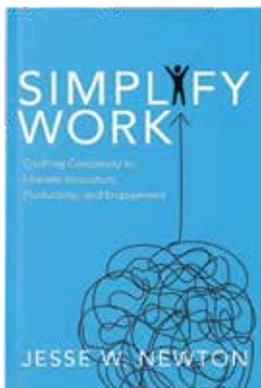
## Entrevista

Paulo Bastos, diretor de Recursos Humanos do Grupo Simoldes



# 84

## Livros



# 76

## Painel

Que tipo de cultura faz sentido assumir no "novo normal"?



# 82

## Crónica

Formação e Desenvolvimento de Liderança



# 85

## Eventos





## 82% dos trabalhadores deverão voltar ao escritório entre 12 a 18 meses

O *Future of Work*, um estudo de mercado feito em maio de 2020 pela Xerox, revela que 82% da força de trabalho prevê, em média, regressar ao local de trabalho entre 12 a 18 meses. Outro dado relevante deste inquérito a 600 líderes em empresas na área das Tecnologias da Informação e Comunicação nos EUA, Canadá, Reino Unido, Alemanha e França, em organizações com pelo menos 500 funcionários, é que 34% dos decisores estão a desenhar projetos para acelerar a transformação digital numa era pós pandemia. Na preparação para o regresso ao local de trabalho tradicional, as empresas estão a investir em novos recursos e ferramentas para suportar uma força de trabalho que passará a ser híbrida, um misto de trabalho remoto com trabalho no escritório. Os dados apontam para que exista um aumento de 56% nos orçamentos de tecnologia como resultado da pandemia. "Com o tempo muitas empresas pretendem ter a maioria dos colaboradores de volta ao ambiente de escritório. Isto porque consideram que existem vários benefícios, incluindo a melhoria da comunicação e uma maior velocidade na tomada de decisões", afirma José Esfolá, diretor-geral da Xerox Portugal, empresa de tecnologia para o local de trabalho.

## 64% das empresas planeiam ter número igual ou superior de colaboradores em 2021

A maioria dos empresários inquiridos pelo *Barómetro Kaizen* (64%) afirma que planeia manter ou aumentar o número de colaboradores em 2021. De acordo com a edição mais recente deste estudo, 40% dos gestores estimam manter a atual força de trabalho durante o próximo ano; 36% acreditam que esta será menor do que em junho de 2020; e 24%, que esta seja superior. Numa escala de 0 a 20, o grau de confiança dos gestores na economia nacional subiu significativamente – de 8,4 em abril, em pleno estado de emergência, para 10,4, mantendo-se, contudo, bastante abaixo do registado no inquérito realizado em fevereiro (12,1 valores). Num universo de 230 gestores de empresas que representam, no seu conjunto, mais de 35% do PIB de Portugal, cerca de metade dos participantes (46%) consideram que será possível à sua empresa retomar o nível de atividade pré-COVID-19 até ao final do próximo ano. 24% dos inquiridos responderam que só vão conseguir atingir essa meta entre 2022 e 2023; e 20% conseguirão fazê-lo ainda durante 2020.



## Prioridades para a Geração Z: novos desafios e enriquecimento profissional

Um estudo da empresa de recrutamento Michael Page sobre a Geração Z em Portugal, aqueles que nasceram entre 1990 e 2010, revelou que o enriquecimento profissional é um dos fatores mais valorizados por estes jovens, cada vez mais sedentos de novos desafios profissionais, e que procuram marcar uma posição e ter um impacto positivo na sociedade. Numa situação de procura de emprego, a grande maioria dos inquiridos, sobre um universo de 333 jovens ouvidos, na casa dos 20- 25 anos, deposita confiança nos websites das

empresas (59,2%). Contudo, também os portais de emprego, como o LinkedIn, ou os contactos e referências, são consideradas fontes seguras, registando respetivamente 49,6% e 48,5% de respostas positivas. Os temas que mais preocupam esta geração dividem-se entre a "desigualdade salarial/distribuição de riquezas", apontado por mais de metade dos inquiridos (56,8%), as "alterações climáticas" (56,5%) e a "corrupção em empresas ou no governo", referida por 53,7%.

# LIDERAR PESSOAS NA INCERTEZA



## “O POTENCIAL PRODUTIVO DO INCERTO”

Por: Mário Ceitil, Presidente da APG

### Novas Narrativas de Sucesso

A pandemia da COVID-19 entrou de forma súbita nas vidas de milhões de pessoas, interrompendo abruptamente um ciclo de desenvolvimento, que, embora com descontinuidades cronológicas e profundas assimetrias relativamente a diferentes zonas geográficas e, de forma ainda mais expressiva e dramática, a diferentes estratos populacionais, tem caracterizado a evolução mundial desde o final da Segunda Guerra.

Nas sociedades mais industrializadas e desenvolvidas, este ciclo caracterizou-se por uma melhoria generalizada das condições de vida, a uma escala nunca antes verificada na evolução histórica, e contribuiu para a consolidação, nas respetivas populações, de um “software mental coletivo” assente na perceção e no conseqüente sentimento de “segurança ontológica”, expressão usada por Giddens (1994) para caracterizar a confiança que as pessoas depositam num conjunto de “garantias simbólicas”, que permitem a interiorização de um sentimento consistente de que “está tudo bem”, e que são geradas pela ação dos “sistemas periciais”, ou seja, conjuntos de práticas organizadas e institucionalizadas de “utilização de modos de conhecimento técnico que têm validade independentemente dos praticantes e dos clientes que os usam” (Giddens, 1994).

Hoje, no entanto, as realidades de um mundo social e organizacional em profunda transformação (Shwab, 2018) e a irrupção brutal, e a uma escala global, de uma epidemia que constitui uma forma grave de ameaça à sobrevivência, perante a qual os “sistemas periciais” (Giddens, 1994) dos Estados se têm ainda revelado relativamente inoperantes, introduzem uma descontinuidade nessa crença de um messianismo tecnológico que tudo controla e tudo resolve, e instalam, nas mentes e nas emoções, a dúvida e a incerteza relativamente ao prognóstico de futuro, muitas vezes bafejado pelas ilusões de um otimismo acrítico e não circunstancial.

Perante uma realidade onde agora o inesperado e a incerteza se tornam atributos de um “novo normal” que, todavia, não se apresenta sequer com a consistência

e a constância suficientes para se tornar previsível, as organizações veem-se na necessidade de repensar profunda e extensamente as tradicionais práticas de gestão das suas “cadeias de valor” e a adotar novas modalidades de liderança das equipas e das pessoas, não só para garantir a sobrevivência, mas para que a própria incerteza, e o possível caos por ela gerado, possam constituir o húmus para a reafirmação do imenso poder instituinte dos contributos humanos para a reconceção de novas narrativas de sucesso em ambientes potencialmente adversos e de grande instabilidade.

### “O Melhor é Atirar-se de cabeça”

A necessidade de significado é uma das mais ancestrais e perenes necessidades humanas. O ser humano dito “normal” tem dificuldade em suportar o vazio, sente desconforto na ambigüidade e tem necessidade de construir esquemas mentais que o aliviem das angústias do incerto. E, muito embora, estes sejam processos mentais considerados psicologicamente normais e até saudáveis, do ponto de vista da gestão da economia psíquica e da manutenção de níveis razoáveis de saúde mental, o risco que se corre é que estes processos se organizem em “mecanismos de defesa” relativamente cristalizados, transformando a mente numa espécie de programador de esquemas rígidos que influenciam o hospedeiro a adotar comportamento repetitivos, limitando-lhe conseqüentemente a versatilidade para se adaptar a situações novas e imprevistas.

Nos contextos da gestão organizacional, a persistência deste tipo de processos mentais em pessoas com responsabilidades de gestão e de liderança, pode ter expressões particularmente negativas, transformando, por exemplo, estas chefias em “pessoas cheias de suficiência” (D.H. Lawrence, no romance *Canguru*) que adotam, com os seus colaboradores, comportamentos e atitudes de prepotência, teimosia e autoritarismo, que, como é sabido, constituem alguns dos atributos mais frequentes dos chamados “chefes tóxicos”.

Para este tipo de pessoas, que acabam por transpor,



de forma relativamente linear, as suas características psicológicas para o domínio das práticas de gestão, transformando-as acriticamente em "estilos de gestão" ou, se for o caso de "liderança", é assumido que a complexidade é inimiga da produtividade e, por isso, procuram resolver todas as situações através de esquemas relativamente simplificados, invocando o "alibi honroso" de que "se deu certo antes, também vai dar certo agora". Se este alibi, ou melhor, as práticas de gestão exercidas com base neste alibi, terão eventualmente funcionado em épocas anteriores, onde as realidades sociais e do mundo do trabalho eram substancialmente diversas das que hoje vivemos (Schwab, 2018) a sua persistência nos dias de hoje é, não só, totalmente inadequada, como pode colocar seriamente em risco os sistemas de gestão sobre os quais são exercidas. Na verdade, pensar e agir sobre o futuro, com base em experiências do passado, é uma "armadilha", como é referido por Ulrich Beck (2015) nos seguintes termos: "Prolongamos as experiências do passado no futuro, emaranhando-nos, por isso, no futuro, aparentemente previsível, nas armadilhas do passado.". Nos antípodas do ambiente sócio organizacional que "produziu" este tipo de líderes e de lideranças que concebem o futuro como uma "convocação do mesmo" em relação ao passado, vivemos hoje em ambientes onde a insegurança relativamente ao futuro é complementar à ambiguidade quotidiana do inesperado; onde, antes a confiança e a segurança se apresentavam como arquétipos de uma ordem social instituída sobre o previsível, hoje são o risco e o perigo que constituem os elementos dominantes de um mundo cada vez mais caótico e instável. Neste contexto de pós-modernidade, dominado pela complexidade, onde o "quotidiano se tornou cosmopolita" (Beck, 2015), e onde a busca de referenciais que sustentem a segurança cognitiva e moral é submetida ao escrutínio permanente da "dúvida radical" (Giddens, 1994), as pessoas, individualmente consideradas, têm de procurar novos sentidos para a sua vida através do intercâmbio com os outros e da multiplicidade e diversidade das experiências que vivem, e já não na base de uma qualquer vinculação

## PERANTE UMA REALIDADE ONDE AGORA O INESPERADO E A INCERTEZA SE TORNAM ATRIBUTOS DE UM "NOVO NORMAL" QUE, TODAVIA, NÃO SE APRESENTA SEQUER COM A CONSISTÊNCIA E A CONSTÂNCIA SUFICIENTES PARA SE TORNAR PREVISÍVEL.

escolástica às "grandes narrativas", sejam filosóficas, morais ou religiosas. Com a progressiva erosão dos referenciais intemporais e dos valores, numa sociedade cada vez mais envolvida em paradoxos e contradições, "a ausência de sentido pessoal – o sentimento de que a vida nada tem a oferecer que valha a pena – torna-se num problema psíquico fundamental (...)" (Guiddens, 1994). A questão é que, como refere um dos personagens do romance *Canguru*, anteriormente citado, "passou já (...) o tempo do Absoluto" e, na erosão dessa passagem, vão desaparecendo progressivamente aquelas coisas (hábitos, rotinas, valores) que consistentemente dávamos como garantidas e que constituíam o núcleo dos nossos sentimentos de "segurança ontológica" (Giddens, op.cit). A generalização da ambiguidade e da incerteza, que sempre foram categorias consideradas negativas na "ordem tradicional" e que, por isso, deviam ser evitadas e combatidas, é sentida hoje como uma fonte de risco e de ameaça, sobretudo para quem ainda se mantém vinculado a paradigmas mentais mais "tradicionais", aquelas pessoas que, como o personagem do *Canguru*, "desejam possuir as coisas já prontas e sabidas em todos os pormenores, antes de as experimentarem".



## O SER HUMANO DITO “NORMAL” TEM DIFICULDADE EM SUPORTAR O VAZIO, SENTE DESCONFORTO NA AMBIGUIDADE E TEM NECESSIDADE DE CONSTRUIR ESQUEMAS MENTAIS QUE O ALIVIEM DAS ANGÚSTIAS DO INCERTO.

Mas o facto é que são justamente o risco, a ambiguidade e a incerteza, os elementos que marcam, de forma constante, esta nova realidade sempre... inconstante, tendencialmente cada vez mais caótica e imprevisível; e é nesta nova realidade, neste “novo normal”, como agora passou a ser designado, que vamos ter de passar a viver, quer queiramos, quer não, quer gostemos, quer não. Por isso, à questão formulada neste *dossier* de “será a incerteza o novo normal?”, a resposta só pode ser inequivocamente afirmativa, sendo que o grande desafio que enfrentamos é justamente o de reinventar novas modalidades de pensar, agir e progredir, o que pressupõe o desenvolvimento de algumas competências novas, e também de outras que já têm vindo a ser indicadas nos relatórios do Fórum Económico Mundial, pelo menos desde 2016, como “a resolução de problemas complexos” a “flexibilidade cognitiva”, e a já mais “antiga” “inteligência emocional”, cuja importância é cada vez mais validada em tempos de crescente incerteza.

No entanto, e para além da sua face eventualmente ameaçadora, esta nova realidade comporta em si mesma um imenso potencial de transformação e de melhoria, desde que, obviamente, a ela nos soubermos adaptar e, perante ela, conseguirmos adotar estratégias de otimização dos novos ativos que segrega, designadamente a diversidade, que potencia novas e mais fecundas sinergias e a criatividade. Porque, e visto de uma perspetiva mais positiva, o risco, como refere Ulrich Beck, “não desencadeia o caos – ou a fatalidade, o perigo. Pelo contrário, a incerteza calculável torna-se fonte de criatividade, a razão da possibilidade de admitir o inesperado” (Beck, 2015). Perante novos cenários e perante esse “risco” de vermos as nossas crenças e referenciais de sentido ameaçados pela possível irrupção do paradoxo e do absurdo, a solução

não deverá ser o refugiarmo-nos no conforto dos nossos hábitos e em modelos mentais tradicionais. Porque o possível apaziguamento emocional de conformidade que essa situação nos possa trazer será sempre ilusório e comprometerá o desencadear de possíveis e desejáveis alternativas proativas que, essas sim serão as melhores ferramentas para enfrentarmos os novos desafios com sucesso.

Como o personagem já citado do *Canguru*, de Lawrence, refere a um amigo, há sempre coisas e situações na vida nas quais não é possível ter certezas antecipadas. E, nessas situações, e para não desperdiçarmos a eventual riqueza das possíveis revelações que elas nos possam trazer, a solução brota, numa atitude irreverente sobre a sempre imprecisa lucidez do imprevisível: “o melhor é atirar-se de cabeça”. (D.H. Lawrence, op.cit.) ●

### Bibliografia

- BECK, U. (2015). *Sociedade de Risco Mundial: Em Busca da Segurança Perdida*. Lisboa: Edições 70.  
GIDDENS, A. (1994). *Modernidade e Identidade Pessoal*. Oeiras: Celta Editora.  
LAWRENCE, D.H. *Canguru*, romance publicado em primeira edição em língua original em 1923 e edição portuguesa publicada em Lisboa, pela Portugália Editora, na coleção “Os Romances Universais”.  
SHWAB, K. (2018). *Moldando a Quarta Revolução Industrial*. Lisboa: LEVOIR, Marketing e Conteúdos Multimédia.

WEB   
EVENTOS<sup>®</sup>  
BY PMP EVENTOS

# APRESENTA 7 SOLUÇÕES PARA O SEU NEGÓCIO

---

WEB CORPORATE  
GALA E ENTREGA DE PRÉMIOS  
WEB ENTERTAINMENT  
WEB DINNER  
TEAM BUILDING ONLINE  
WEB NEWS  
EVENTOS SOCIAIS

Parceiros   



# O GRUPO SIMOLDES ESTÁ PREPARADO PARA UMA SEGUNDA VAGA DA COVID-19

A DIVISÃO DE PLÁSTICOS DO GRUPO SIMOLDES, COM DÉCADAS DE EXISTÊNCIA NO MERCADO, NUNCA TINHA RECORRIDO AO LAYOFF. FÊ-LO NO PICO DA PANDEMIA PORQUE PRODUZ PARA A INDÚSTRIA AUTOMÓVEL QUE PAROU, EM ABSOLUTO, A SUA ATIVIDADE. NESTE MOMENTO, A SITUAÇÃO ESTÁ A RETOMAR A NORMALIDADE, JÁ NÃO TÊM NINGUÉM EM LAYOFF E 75% DOS SEUS TRABALHADORES JÁ ESTÃO FISICAMENTE NA EMPRESA. OS RESTANTES 25%, ESTÃO A TRABALHAR REMOTAMENTE, SOLUÇÃO QUE A EMPRESA ESTÁ A PENSAR PODER VIR A IMPLEMENTAR NO FUTURO DE FORMA MAIS PERMANENTE.

A LÍDER FALOU COM PAULO BASTOS, DIRETOR DE RECURSOS HUMANOS DO GRUPO SIMOLDES, COM 20 ANOS DE EXPERIÊNCIA NA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS, NUNCA TINHA VIVIDO UMA REALIDADE ASSIM. APESAR DE TUDO, CONSIDERA-SE OTIMISTA, ESTÁ PREPARADO PARA UMA SEGUNDA VAGA DA COVID-19 E ACREDITA QUE A RETOMA PODE SER LENTA, MAS SURPREENDER A MÉDIO PRAZO.

**Numa organização com a dimensão da Simoldes, como está a ser o impacto da pandemia no negócio?**

Uma pandemia desta natureza tem afetado transversalmente as empresas e os seus negócios, na maioria de forma drástica. A indústria automóvel não é exceção, tendo sido forçada a parar completamente a sua produção durante um período de tempo significativo. O Grupo Simoldes – Divisão Plásticos, como empresa fornecedora para a indústria automóvel, também tem sentido uma quebra acentuada no negócio, embora se sintam alguns sinais de retoma, que será lenta mas que poderá surpreender a médio prazo. Tudo dependerá também da abertura do mercado em geral e da forma como evoluir esta pandemia.

**Tiveram casos de COVID-19 na empresa? Como geriram essa situação?**

Sim, tivemos inicialmente em março um caso que foi imediatamente acautelado; em conjunto com os médicos da empresa e a DGS, conseguimos rapidamente identificar a possível cadeia de contágio e isolá-la do resto da empresa, felizmente sem cadeia de transmissão. Ao dia de hoje (13 de julho), não temos nenhum caso identificado.

**Recorreram ao layoff? Qual foi a reação dos vossos trabalhadores?**

Infelizmente, fomos obrigados a recorrer ao layoff (apesar de tudo termos feito para o evitar) e o impacto nos colaboradores não foi tão negativo quanto o esperado. Como não podia deixar de ser, a empresa adotou uma postura de comunicação transparente, objetiva e aberta, apelando à compreensão de todos e ao esforço de cada um para mantermos os compromissos para com os clientes e assegurarmos a continuidade dos negócios. Os colaboradores entenderam que esta seria a única solução para manter os postos de trabalho e o compromisso social que assumimos

**“A COMUNICAÇÃO DO LAYOFF  
TAMBÉM FOI UM MOMENTO  
DIFÍCIL, UMA VEZ QUE AO LONGO  
DA SUA EXISTÊNCIA O GRUPO  
SIMOLDES NUNCA TINHA TIDO A  
NECESSIDADE DE RECORRER A  
ESTA ‘FERRAMENTA’”**



com cada um desde o primeiro dia de trabalho. Atualmente, não temos nenhuma das empresas do Grupo Simoldes – Divisão Plásticos em Portugal em layoff.

**Utilizam o teletrabalho? Em que termos?**

Numa primeira fase, para responder de imediato à situação de emergência sanitária, a empresa decidiu colocar em regime de teletrabalho todos os seus colaboradores dos HQ e os colaboradores não diretamente ligados à produção, por tempo indeterminado, salvaguardando o cumprimento de serviços mínimos para a empresa sempre que aplicável; numa fase posterior (quando a evolução da situação melhorou...), os colaboradores passaram a trabalhar de forma rotativa em regime de home office e presencial. Neste momento, temos cerca de 75% dos colaboradores a trabalhar nas instalações físicas da empresa e 25 % dos colaboradores a trabalhar em home office (em funções onde é aplicável este regime e de forma rotativa dentro dos respetivos departamentos).

**Considera que o teletrabalho, para as funções em que ele é possível, veio para ficar?**

O Grupo Simoldes – Divisão Plásticos já aplicava o teletrabalho de forma pontual para funções compatíveis com esta modalidade de trabalho. Claro que o desafio por que a empresa passou, em que teve de alargar o universo de colaboradores a trabalhar a partir de casa, provou que é possível fazê-lo com eficácia e compromisso, cumprindo os objetivos da empresa. A capacidade tecnológica e digital da Simoldes, que

disponibilizou ferramentas eficazes de trabalho remoto e de colaboração em equipa, foram determinantes para os bons resultados e a adaptação dos colaboradores ao teletrabalho. Acreditamos, porém, que a proximidade física entre colegas, bem como entre colaboradores e superiores hierárquicos, permite encontrar respostas mais rápidas e criativas aos desafios de trabalho e potencia o espírito de entreajuda, o trabalho de equipa, o sentido de pertença organizacional... Contudo, a empresa está a analisar a possibilidade de utilizar o teletrabalho de forma mais abrangente para funções compatíveis com esta modalidade de trabalho, no sentido de contribuir para uma melhor conciliação entre o trabalho e a vida pessoal dos seus colaboradores.

**Como tem conseguido manter os níveis de motivação das equipas nestes tempos tão complexos?**

Não tem sido uma tarefa fácil, mas com uma gestão e comunicação de proximidade, que muito nos caracteriza, os colaboradores sentem-se à vontade para falar abertamente sobre todos os assuntos que consideram importantes, o que nos ajuda a procurar respostas adequadas às suas necessidades e inquietações. Acima de tudo, os colaboradores sabem que fazem parte de uma família e que estamos ali para os ajudar. Esta cultura de proximidade, de abertura e de responsabilidade partilhada tem sido fundamental para manter os níveis de motivação de colaboradores e equipas. No fundo, trata-se de aplicar os valores por que nos pautamos: cumprir os nossos compromissos e confiar uns nos outros.

**Estavam preparados de algum modo para uma situação como esta, ou parecida? Planos de contingência?**

Com décadas de existência no mercado, é natural que a empresa já tenha passado por situações em que foi necessário definir planos de contingência; contudo, a COVID-19 foi, sem dúvida, o maior desafio que enfrentou até agora, mas conseguiu ter a capacidade de reação rápida a este surto pandémico, que nos levou a definir em tempo útil um conjunto de normas, procedimentos e, sobretudo, de criar diversos meios de comunicação interna e externa: nomeação de um Comité de Crise, elaboração de documentos normativos e informativos (Plano de Contingência, Manual COVID, Protocolo de Segurança), distribuição de flyers de sensibilização para

## “POR MAIS PREPARADOS QUE ESTEJAMOS ENQUANTO ORGANIZAÇÃO, A NOSSA VULNERABILIDADE COMO PESSOAS PODE ABALAR QUALQUER PLANEAMENTO, E MAIS DO QUE NUNCA TEMOS DE SER MUITOS RÁPIDOS A REAGIR E A ADAPTARMO-NOS.”

a adoção de medidas preventivas, utilização de meios audiovisuais para comunicação interna (designadamente nas fábricas) e disponibilização de meios e de materiais de proteção individual e coletiva, são disso exemplo.

### Qual tem sido o maior desafio como diretor de RH?

Tomar decisões rápidas e difundi-las ainda mais rapidamente por todas as partes interessadas, sobretudo aos colaboradores, garantido sempre que a informação chega de forma adequada a todos sem exceção.

### Momentos mais difíceis?

Um dos momentos particularmente difícil foi aquando do primeiro caso positivo na empresa; felizmente, correu tudo bem, mas esta situação levou-me a colocar ainda mais a saúde, o bem-estar e a segurança de todos no topo das prioridades. Este momento demonstrou a nossa fragilidade e vulnerabilidade, enquanto seres humanos, perante um vírus totalmente desconhecido. A comunicação do layoff também foi um momento difícil, uma vez que ao longo da sua existência o Grupo Simoldes nunca tinha tido a necessidade de recorrer a esta “ferramenta”.

### E o que tem aprendido com tudo isto?

O primeiro ensinamento foi, desde logo, que por mais preparados que estejamos enquanto organização, a nossa vulnerabilidade como pessoas pode abalar qualquer planeamento, e mais do que nunca temos de ser muitos rápidos a reagir e a adaptarmo-nos.

### Estão preparados para uma segunda vaga do vírus?

Em absoluto, ninguém poderá afirmar que está totalmente preparado para uma nova vaga, na medida em que é difícil prever a sua amplitude e eventuais novos contornos, mas acreditamos que esta recente experiência vai contribuir para uma resposta positiva e célere a um cenário de nova vaga. Os meios existem, a sensibilização dos colaboradores também e a Direção da empresa continua a acompanhar a evolução da COVID-19 no País e no mundo e está atenta às informações oficiais.

Por estes motivos, acreditamos que estamos “razoavelmente” preparados para dar uma resposta favorável na eventualidade de uma segunda vaga, cuja probabilidade é já um dado adquirido.

### Vivemos tempos de grande incerteza. Tem algum truque para gerir na incerteza? Que tipo de ferramentas e habilidades considera fundamentais para uma gestão sem grande campo de visão?

Desconheço quaisquer truques para fazer face à incerteza; gosto de pensar que, se fizermos o melhor que sabemos a cada dia, hoje e agora, talvez consigamos lidar melhor com a incerteza. Se estivermos motivados e focados no que é realmente importante, se formos algo arrojados e acreditarmos nas nossas equipas, a incerteza pode ser um bom desafio e apelar à criatividade para fazer face aos eventuais constrangimentos que teremos de enfrentar. Continuar a planear bem e ter a capacidade de adaptação rápida continuará a ser a “chave do sucesso” para o futuro.

### O que vai ficar diferente na Simoldes depois da pandemia?

Ninguém saberá... uma coisa é certa, vamos sair deste ciclo com o espírito de equipa mais reforçado e com mais sentido de pertença, mais unidos. A forma de trabalhar poderá vir a ter contornos ligeiramente diferentes (estamos a fazer um inquérito interno aos colaboradores sobre a experiência que tiveram com o teletrabalho, e dos resultados poderá sair uma maior abertura para incluir mais pessoas em regime de home office). Seguramente, vamos acelerar o projeto de Transformação Digital, colaborar com a aquisição de novas competências digitais (internas e externas) e trabalhar melhor a comunicação da nossa marca. Ah, e deixar de pensar tanto em longos prazos, ou melhor, pensar sempre no curto prazo, não descurando nunca o longo prazo.

### Quando está mais desmotivado o que faz para se automotivar?

Eu considero-me uma pessoa otimista e quase sempre automotivada por natureza, mas quando algo falha são os afetos que me dão a força para ir em frente. Tenho de “estar sempre” motivado, para ter a capacidade de motivar os outros. É nisto que acredito.

### Consegue deixar algumas sugestões a todos os que gerem pessoas, aos diretores de Recursos Humanos que estão também nesta fase a enfrentar esta situação?

Bem, se há algo em que eu acredito é que as pessoas conseguem sempre surpreender-nos pela positiva e serem muito generosas, responsáveis e comprometidas sobretudo em tempos difíceis, se sentirem que acreditam nelas e as escutam. Vale a pena sairmos do gabinete e fazermos uma gestão de proximidade, fomentar uma cultura de confiança e reciprocidade e onde a autonomia e a responsabilidade caminham juntas.

A nós, gestores do capital humano, cabe-nos a missão de orientar e de “calçar os sapatos” de quem, afinal, faz a diferença em qualquer organização: as pessoas. Eu acredito na gestão pelo exemplo. ●



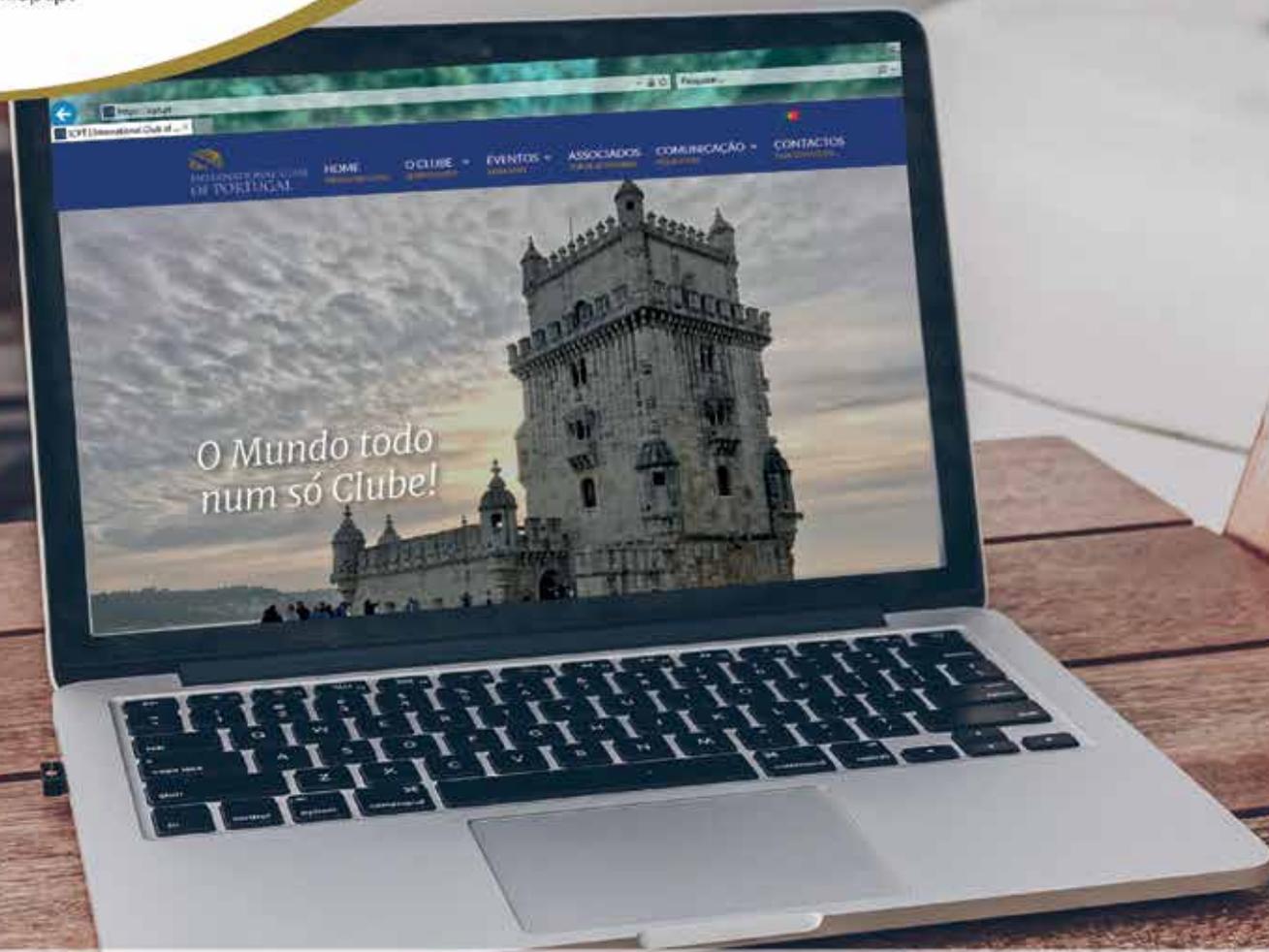
# INTERNATIONAL CLUB OF PORTUGAL

*O Mundo todo num só Clube!*

☎ (+351) 211 320 413 | 91 333 00 55

✉ geral@icpt.pt | geral.icpt@gmail.com

🌐 www.icpt.pt



**ESTAMOS A CRESCER. VISITE O NOSSO NOVO WEBSITE.**

Main Sponsor:



Gold Sponsors:



Web Partner:



Media Partners:



O Jornal Económico

Jornal i

CORREIO da Manhã

Record

VidaEconómica

Essential

FRONTLINE

LIDER

Imobiliário

SÁBADO

# QUE TIPO DE CULTURA FAZ SENTIDO ASSUMIR NO "NOVO NORMAL"?



As organizações tiveram de adaptar-se rapidamente ao trabalho remoto, às reuniões virtuais e ao desenvolvimento de um novo conjunto de habilidades de comunicação. Isto levou a questionar formas de trabalhar e a encontrar soluções para criar com sucesso uma força de trabalho mais adaptável e resiliente. E a Gestão de Pessoas foi desafiada a assumir um papel central nesta transição – nunca houve uma melhor altura para fazer parte desta área. Os Recursos Humanos que não se concentrem na mudança não sobreviverão. Quais as condições comportamentais e sociais necessárias para que as organizações se adaptem com sucesso a uma nova cultura que coloca as pessoas no centro de tudo o que fazem? Que cultura organizacional estamos a construir? É a incerteza o "novo normal"? ●



## ANA PORFÍRIO

DIRETORA DE RECURSOS HUMANOS  
DA JABA RECORDATI

A cultura organizacional no pós-COVID-19, muito por força do que temos vivido e continuaremos a viver até estabilizarmos numa outra realidade, terá de ser mais musculada e ágil mas não necessariamente diferente na sua essência. Deverá ser a sua melhor versão, mais integrada e mais vivida, necessariamente. Esta pandemia acelerou a integração do digital no dia-a-dia de trabalho dos profissionais de uma forma impositiva, acrescido de uma deslocalização do trabalho para dentro de casa de cada um. Não é teletrabalho na sua forma clássica, é uma outra forma de estar e trabalhar em casa, com família também em casa a trabalhar e/ou a estudar ou de férias escolares que impõe mais flexibilidade, adaptação, resiliência e disponibilidade, e onde os papéis se cruzam e até interligam. Adicionalmente, a forma de gerir pessoas à distância primeiro, e agora num sistema por vezes misto, também requereu novas competências por parte dos gestores, mais proximidade mesmo que à distância, outras formas de comunicar, acompanhar e motivar as suas equipas. A sensação que tenho é que num curto espaço de tempo fomos todos muito esticados e desafiados, obrigando a um crescimento forçado com as respetivas dores que decorrem do ambiente de incerteza que hoje, mais do que nunca, vivemos. O mais importante agora é não perder aquilo que se ganhou em crescimento, em elasticidade e plasticidade, e integrar este desenvolvimento e estas novas ou melhores competências, formas de trabalhar e gerir numa mesma cultura, mas melhor, mais crescida e movida pelo propósito da organização. ●

**O MAIS IMPORTANTE AGORA É NÃO PERDER AQUILO QUE SE GANHOU E GERIR NUMA MESMA CULTURA, MAS MELHOR, MAIS CRESCIDA E MOVIDA PELO PROPÓSITO DA ORGANIZAÇÃO.**



## CATARINA GRAÇA

DIRETORA DE RECURSOS HUMANOS  
DA SIBS

Num contexto de rápida mudança provocada pela pandemia da COVID-19, na SIBS tivemos uma especial preocupação em assegurar uma comunicação próxima, regular e transparente com todos os colaboradores, procurando salvaguardar, em primeiro lugar, a sua saúde e das suas famílias. Têm sido tempos desafiantes, de adaptação e aprendizagem, mas onde tem sobressaído a resiliência e o espírito de grupo. A adaptação a diferentes regimes de trabalho, presencial e home office, foi rapidamente implementada, e assegurámos, também através de equipas *in loco*, a manutenção dos serviços essenciais da SIBS, que têm particular relevo para a

**OS NOSSOS COLABORADORES NECESSITAM DE SENTIR QUE FAZEM PARTE DE UMA EQUIPA UNIDA E QUE O SEU TRABALHO É IMPORTANTE. ESTAMOS A CONSTRUIR UMA CULTURA DE CONFIANÇA.**

continuidade das rotinas da nossa sociedade. Vivemos uma "nova normalidade". Tivemos de nos reinventar com novas rotinas que incluem máscaras, desinfeção frequente das mãos e distanciamento. Ativámos medidas adicionais de prevenção e de sensibilização interna, reforçámos as infraestruturas tecnológicas para permitir trabalho à distância e ativámos locais de trabalho alternativos para as equipas mais críticas. Enquanto Direção de Recursos Humanos, a nossa prioridade mantém-se: garantir o bem-estar, saúde e segurança de todos os colaboradores, através de um acompanhamento contínuo e individualizado. São momentos como este que exigem liderança, disciplina e comunicação. Os nossos colaboradores necessitam de sentir que fazem parte de uma equipa unida e que o seu trabalho é importante. Estamos a construir uma cultura de confiança, suportada nos nossos valores e princípios, e onde as pessoas desempenham o papel principal. ●



## CATARINA HORTA

DIRETORA DE CAPITAL HUMANO  
DO NOVO BANCO

A gestão da incerteza e a agilidade serão o novo normal das culturas organizacionais. Porém, ainda vamos demorar um pouco a lá chegar. Acabamos de viver o primeiro embate nas formas de trabalhar nesta crise pandémica, mas isto foi apenas uma reação. Não foi algo pensado nem preparado. Ninguém na Europa tinha verdadeira experiência em gestão de pandemias, já que os que viveram a pneumónica já não estão entre nós. É agora tempo de elaborar sobre uma experiência que está a ser intensa mas que, convenhamos, ainda é recente para termos muitas certezas.

Vejo as organizações a refletir e a estudar como vai ser o "novo normal" – como organizar o trabalho (teletrabalho, híbrido, no local) e como desenhar processos que sirvam uma nova forma de organização. Sinto que estamos todos preocupados em validar novos modelos de gestão de equipas e de apoiar as lideranças numa gestão que funciona mais por objetivos do que por comando e controlo.

Porém, considero que estamos apenas a viver uma segunda fase – a fase da experimentação do "novo normal", em que vamos experimentar viver com novas formas de trabalho, cometendo alguns erros e corrigindo processos com essas aprendizagens. Como tudo se vai consolidar? Cá estaremos para ver. Assim espero. ●

---

**SINTO QUE ESTAMOS TODOS PREOCUPADOS EM VALIDAR NOVOS MODELOS DE GESTÃO DE EQUIPAS E DE APOIAR AS LIDERANÇAS NUMA GESTÃO QUE FUNCIONA MAIS POR OBJETIVOS DO QUE POR COMANDO E CONTROLO.**

---



## CLARA TRINDADE

DIRETORA DE RECURSOS HUMANOS  
DA L'ORÉAL PORTUGAL

Na L'Oréal, mantivemos desde o 1.º dia duas grandes "obsessões" que garantiram um espírito de guerreiros: segurança das pessoas e continuidade do negócio, com uma mensagem forte e constante de que *"Lockdown is not Slowdown"*. Com uma visão no futuro, e neste mundo de incerteza, diria que há quatro elementos estratégicos/ atitudes que continuaremos a reforçar na nossa cultura: Liderança alinhada, clara e próxima. Fundamental para garantir uma só visão. Uma liderança empática, que procura entender o contexto e a situação, que está próxima, confia e dá empowerment, ao invés de gerir pelo controlo. Flexibilidade para a máxima produtividade. E para a atração e retenção de talentos. O novo mindset é reinventar para vencer. É crítico que as equipas sejam capazes de *"test and learn"*, aprender, reaprender e desaprender – todos os dias. E quanto mais fortes estivermos mental e fisicamente, maior a capacidade de enfrentarmos circunstâncias adversas. Os melhores insights e storytelling para conquistar o nosso cliente. Usar a informação disponível (data!) com velocidade e agilidade para agarrar novas oportunidades de negócio e conquistar a confiança de clientes que estarão prontos para novas histórias!

Tudo o que fazemos pode ter impacto. Todos nós – marketers, comerciais, financeiros ou simplesmente pessoas que não têm mãos a medir – podemos assumir um papel fundamental nas pessoas à nossa volta e na comunidade, especialmente em períodos como este! Na base acredito num forte propósito para continuarmos a construir a L'Oréal do futuro, uma empresa de alta performance, responsável e inclusiva – onde colaboradores altamente comprometidos, empoderados e seguros, irão sempre apontar para as estrelas! ●



## ELSA CARVALHO

DIRETORA CENTRAL DE RECURSOS HUMANOS DA CAIXA GERAL DE DEPÓSITOS

Vivemos tempos diferentes. Esta pandemia trouxe-nos uma aprendizagem e uma necessidade de adaptação rápida e não programada.

São tempos em que as empresas aceleraram a jornada que já tinham iniciado, reinventando a forma de trabalhar, capitalizando a tecnologia.

Possibilitamos os meios e aprendemos a ser produtivos. Experimentamos e gerimos as nossas equipas a trabalhar à distância. Vivemos num novo equilíbrio – onde confiança e responsabilidade se tornam valores ainda mais fundamentais. Esta é uma aprendizagem intensa, exigente e acelerada.

Experimentamos os benefícios de novas formas de trabalho para todas as partes – colaboradores, empresas e ambiente. Percecionamos igualmente o que nos faz falta e o que nos diferencia como pessoas. Não queremos voltar atrás mas, também não queremos, que este presente seja o futuro.

Precisamos de trabalhar um modelo flexível onde complementar o presencial e o remoto seja uma realidade. Os momentos de interação presenciais e a socialização são fundamentais para a cultura da empresa, potenciando a capacidade de conexão, espontaneidade, inovação e criatividade. Temos uma oportunidade única para uma cultura de empresa onde modelos colaborativos e de interação humana possam ser repensados.

A liderança terá igualmente de evoluir. Para uma liderança focada numa cultura de empresa de maior confiança e responsabilização. Um maior *focus* no trabalho por resultados será um desafio crescente. O desafio é agora na continuidade da disrupção. Com a certeza de quanto mais digitais nos tornamos, mais importante é o elemento humano. ●



## ISABEL HEITOR

DIRETORA DE RECURSOS HUMANOS DA ANA AEROPORTOS

O mundo já era VUCA antes da pandemia. Uma máxima dos consultores para impressionarem os seus clientes. Em pandemia, sobram a incerteza e a complexidade porque o vírus não é de todo nem volátil nem ambíguo. Temos de aprender a lidar com a incerteza, a gestão do imprevisível e ser capazes de mudar muito rapidamente. Ter capacidade de adaptação, de resolução de problemas e tomada de decisão com pouca informação. Receio que estes tempos não sejam suficientes para mudar a cultura das empresas, mas quero acreditar que vão provocar algumas mudanças, que vão muito para além do trabalho remoto.

---

**RESPEITAR A INDIVIDUALIDADE, E AGREGAR AS SUAS DIFERENÇAS NUM TODO HARMONIOSO. ESSA SERÁ A MAGIA DA NOSSA FUNÇÃO. MELHORAR A COMUNICAÇÃO SENDO CAPAZES DE A AJUSTAR A CADA UM.**

---

Neste período, não vão sobreviver aqueles que denunciam a falta de certos soft skills que não se compaginam com gestão da incerteza, mudança e resiliência. Vivemos momentos que apelam ao silêncio e ao saber escutar. Curioso que muitos falam no “vírus silencioso”. Mas o vírus teima em ficar, como que a lembrar-nos que o importante são as pessoas. Respeitar a individualidade, e agregar as suas diferenças num todo harmonioso. Essa será a magia da nossa função. Melhorar a comunicação sendo capazes de a ajustar a cada um, ser resilientes para cair, levantar e aceitar que o aqui e agora é o mais importante, respeitar o próximo, ter agilidade para decidir e uma enorme capacidade para resolver problemas. Ser capaz de sair da zona de conforto e encarar esse desafio como algo de muito positivo. A incerteza é o novo normal. A incerteza leva-nos a focar no aqui e agora. ●



## PEDRO BRITO

ASSOCIATE DEAN FOR EXECUTIVE  
EDUCATION & BUSINESS TRANSFORMATION  
DA NOVA SBE

**Flexibilidade:** Muitas organizações ensaiaram entusiasticamente projetos piloto de trabalho remoto que, ainda que vanguardistas, realçaram falhas e injustiças do modelo. A pandemia deu-nos o maior piloto de sempre, mostrando que afinal é possível fazê-lo com resultados maioritariamente positivos. Organizações que promovam modelos baseados na responsabilização dos elementos pelos seus resultados e não só pelas atividades, fomentam culturas de trabalho mais flexíveis, responsáveis e produtivas.

**Bem-Estar:** Apesar de valorizado por todos, as iniciativas propostas por muitas empresas parecem responder a diagnósticos generalizados, pouco personalizados e focados na redução das tensões profissionais. A pandemia expôs o quão diferente é a realidade de cada um, obrigando as lideranças a cuidar das pessoas com mais empatia e personalização. Lideranças que respeitem e atuem de acordo com essas realidades pessoais, criam culturas que cuidam e colaboram, independentemente da crise e mudança que surja.

**Comunicação:** Constantemente ouvimos que o feedback é uma ferramenta fundamental no desenvolvimento das pessoas e equipas. Então por que é que em tantas organizações continua a acontecer apenas em momentos formais e de forma tão esporádica? Paradoxalmente, a pandemia trouxe-nos distanciamento físico e proximidade relacional, com impactos positivos na confiança, alinhamento e foco. Lideranças que valorizem a comunicação contínua e próxima, criam culturas mais autónomas e com melhores resultados. ●

---

**ORGANIZAÇÕES QUE PROMOVAM MODELOS BASEADOS NA RESPONSABILIZAÇÃO DOS ELEMENTOS PELOS SEUS RESULTADOS E NÃO SÓ PELAS ATIVIDADES, FOMENTAM CULTURAS DE TRABALHO MAIS FLEXÍVEIS, RESPONSÁVEIS E PRODUTIVAS.**

---



## PEDRO RAMOS

DIRETOR DE RECURSOS HUMANOS  
DA TAP AIR PORTUGAL

A cultura organizacional pós-pandemia será definitivamente marcada por um reforço dos Processos de Aprendizagem de forma transversal em relação ao universo dos colaboradores das nossas empresas. Esta pandemia veio definitivamente "empurrar" as empresas para um processo de transição que há muito vinha a ser adiado por vários motivos. Trata-se do processo de passagem de um modelo (ou cultura) de Training para um novo modelo (ou cultura) de Learning. A pandemia veio obrigar (e eu diria de forma positiva) as pessoas a assumirem um papel principal (um verdadeiro protagonismo) ao nível dos processos de desenvolvimento e aprendizagens. Muitos foram

---

**AOS GESTORES DE PESSOAS CABERÁ CRIAR E INTRODUIR UMA NOVA RELAÇÃO LABORAL E SALARIAL ASSENTE NAS COMPETÊNCIAS CRÍTICAS E NOS RESULTADOS MAIS DO QUE NO CUMPRIMENTO DE UM HORÁRIO DE TRABALHO MENSAL, SEMANAL OU DIÁRIO.**

---

enviados para casa para "teletrabalho forçado", e tiveram de rapidamente aprofundar competências mais ou menos "hard" nos domínios digitais, mas também comportamentais e ao nível da comunicação e interação com o outro. Ora, estes processos rapidamente se tornarão em "modelos de flexibilização desejados" por todos.

Por outro lado, esta (nova normal) organização do trabalho será caracterizada por pessoas e equipas mais focadas nos resultados, mais suportados em modelos ágeis e flexíveis, e numa lógica efetiva de "desmaterialização" das empresas e dos grupos de trabalho. Aos gestores de Pessoas caberá criar e introduzir uma nova relação laboral e salarial assente nas competências críticas e nos resultados mais do que no cumprimento de um horário de trabalho mensal, semanal ou diário. Há, desta forma, um novo protagonismo que será assumido pela Gestão de Pessoas nas nossas organizações. ●

# ADAPT BEFORE CHANGE HAPPENS.

**Agora que tudo mudou, está preparado para Upskilling, Reskilling e Proficient Corporate Training com:**

**50%**

REDUÇÃO TEMPO  
(PRIMEIRA APRENDIZAGEM)

**90%**

MENOS ESFORÇO  
EM RETER O CONTEÚDO

**100%**

TAXAS DE CONCLUSÃO  
NA APRENDIZAGEM

**Exclusivo:**

**Apresentamos-lhe a Rhapsode™ - A plataforma de aprendizagem mais avançada do mundo que garante aumentar os resultados da sua empresa, através das aprendizagens críticas para o negócio.**

Marque hoje uma call connosco pelo email [future@mtwadaptive.com](mailto:future@mtwadaptive.com)  
Queremos mostrar-lhe o futuro da aprendizagem adaptativa.

powered by

area9  
LYCEUM



COPENHAGEN  
BOSTON  
NEW YORK

PORTUGAL  
D-A-CH  
SAUDI ARABIA

FRANCE  
NETHERLANDS  
RUSSIA

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

# WEBINARES OU CLASSES VIRTUAIS? O FUTURO DA APRENDIZAGEM É ONLINE!



**Cátia Silva**  
Head of Open Courses  
Business Development  
| Multimodal Learning  
& Development Advisor  
na CEGOC

A pandemia provocada pela COVID-19 teve repercussões em todas as áreas de atividade social e económica, tendo obrigado os países afetados a encerrar escolas e centros de formação, e a manter confinados às suas casas todos aqueles com necessidade e vontade aprender. Contudo, esta situação tão conturbada como inesperada obrigou a muito mais: levou as instituições de ensino e formação profissional a darem provas da sua competência para ensinar, agora em novos moldes e formatos; e os formandos a demonstrarem a sua capacidade de (des)aprender e (re)aprender para se manterem atualizados na sua área de atuação e num mercado de trabalho cada vez mais volátil, incerto e competitivo.

Perante necessidades concretas de reskilling e upskilling que todos sentimos em primeira mão, tais como aprender rapidamente a entregar uma aula online, conduzir um webinar por Zoom, gerir uma equipa à distância, ou até aprender a utilizar novas ferramentas colaborativas e de aprendizagem digital, houve um aspeto que sobressaiu: o imperativo da interação humana, do envolvimento e da partilha de emoções durante toda e qualquer experiência de aprendizagem, de forma a combinar eficazmente a tecnologia com a (tele)presença virtual, recriando assim o melhor do contexto presencial em tempos de distanciamento social.

Mas como podemos estar atentos aos participantes, perceber o seu entusiasmo e encorajar a sua participação através de um ecrã? A resposta pode residir nas classes virtuais, também conhecidas como VCT (*Virtual Classroom Training*).

O que distingue um webinar de uma classe virtual? Os webinars foram (e continuarão a ser) eventos online extremamente eficientes durante a pandemia para partilha de informação, mas destinados a grandes grupos (várias dezenas e centenas) de participantes, no qual só um facilitador detém a palavra, podendo os restantes comunicar entre si através do chat ou enviando

questões ao dinamizador por essa mesma via. Porém, as classes virtuais conseguem alcançar um novo patamar de aprendizagem mais imersivo e personalizado. Ao assentarem em sessões interativas de aprendizagem destinadas a grupos mais pequenos de participantes (15 no máximo), as classes virtuais permitem beneficiar de um nível de experiência, participação e partilha muito semelhante a uma sessão presencial:

- Favorecem a interação e partilha através de exercícios interativos, trabalhos de grupo em *virtual break-out rooms*, chat em direto, sondagens, possibilitando um feedback imediato e permitindo uma interação constante entre os participantes com o facilitador;
- Conjugam conteúdos e pedagogia adequados ao contexto e formato, com foco no desenvolvimento das competências individuais de cada participante e exercícios que facilitam a transferência da aprendizagem para assim impactar diretamente o desempenho das equipas e organizações; Acresce ainda o facto de serem disponibilizadas num interface "user friendly", em qualquer momento, em qualquer lugar e em qualquer dispositivo, e conduzida por formadores especializados e certificados para ministrar formação em modo digital.

O digital, um contexto que curiosamente muitos considerariam adverso à aquisição de novas competências, revelou-se nos últimos meses (e promete continuar a revelar-se no futuro) crucial para o desenvolvimento e implementação de processos formativos que apoiam mudanças efetivas nas práticas diárias e melhoram resultados das organizações. É com base nestas premissas que a CEGOC promete continuar a testar novas formas de conceber, instalar e escalar projetos de formação e transformação organizacional, agora em formato digital e à distância, através de novas possibilidades tecnológicas – mas garantindo sempre os valores da interação, partilha, personalização e re(humanização) dos processos de aprendizagem digital. ●

LIVE ONLINE

# Virtual Classrooms

Conheça esta **solução de aprendizagem 100% online** e altamente interativa, composta por sessões de 2 horas para um número máximo de 15 participantes

Assegure uma experiência de aprendizagem verdadeiramente imersiva:

- Exercícios interativos, partilha e feedbacks constantes;
- Conteúdos e Pedagogia adequados ao contexto digital e formato intensivo;
- Interface "User Friendly" para uma experiência de aprendizagem fluida e envolvente;
- Consultores Certificados para ministrar formação em formato 100% digital.

## Contacte-nos!

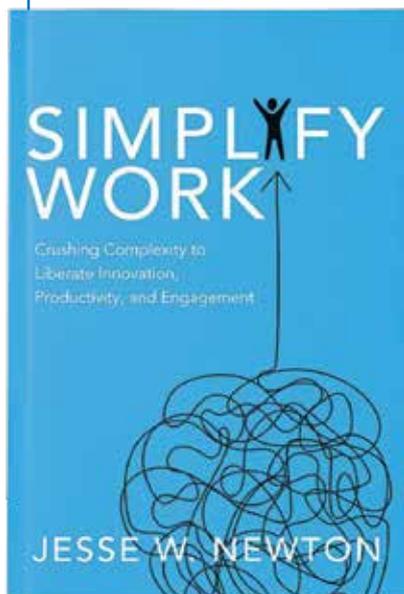
[www.cegoc.pt](http://www.cegoc.pt)  
+351 213 191 960  
[info@cegoc.pt](mailto:info@cegoc.pt)



BEYOND KNOWLEDGE\*

# LIVROS

**(Recomendação  
CEGOC)**



## *Simplify Work* **Jesse W. Newton**

Em resposta à epidemia complexa e paralisante da COVID-19, que tem afetado pessoas e empresas de todo o mundo, *Simplify Work* revela medidas práticas que podem ser tomadas para fazer emergir a inovação, a produtividade e o envolvimento dentro das organizações e no contexto do "novo normal". Jesse W. Newton, inspirado nos seus estudos na área de Eficácia Organizacional, fornece um método prático para que organizações e indivíduos consigam finalmente reduzir as distrações, afinar as suas ferramentas, manter o foco e a execução nos objetivos da equipa, incrementar a performance através da aprendizagem contínua e assim libertar todo o seu potencial.

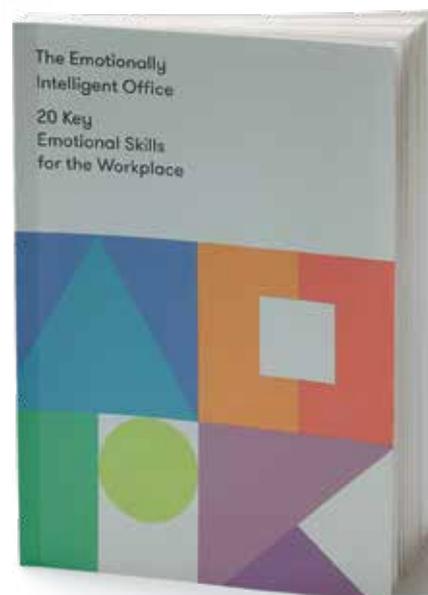


## *A Semana de 4 Dias* **Andrew Barnes e Stephanie Jones**

Será que o trabalho flexível pode aumentar a produtividade, o lucro e o bem-estar? Este pensamento está na base da teoria de Andrew Barnes, gestor e responsável por uma equipa de 240 pessoas na Perpetual Guardian, na Austrália. Convicto de que a produtividade do trabalho de 4 dias seria similar ao de uma semana tradicional, decidiu testar o modelo na sua empresa. Esta ideia «transformou-se num debate que, até agora, chegou a pessoas de 75 países e está a arrancar em dezenas de empresas que começam a contribuir com cada vez mais dados.».

## *The Emotionally Intelligent Office* **The School of Life**

O *Escritório Emocionalmente Inteligente* apresenta-nos as vinte competências emocionais essenciais que podem ajudar as empresas e indivíduos a florescer. São enfatizadas as sofisticadas competências "soft", determinantes para a maturidade emocional. Variam de dar e receber feedback honesto a aceitar que não há problema em falhar e até a abordar as questões de ciúmes e inseguranças nas equipas. Também aprendemos sobre as melhores formas de falar para que nos oiçam ou sobre como a infância continua a ter um impacto muitas vezes inútil na forma como lidamos com colegas.



# EVENTOS



## Leading People - International HR Conference

"New leaders, new workers, new life" é a questão principal que este encontro vai abordar. Tópicos como "A batalha contra a crise do trabalho"; "O desafio da liderança remota"; "Incerteza e decisões" estarão em debate. Uma conferência internacional focada na Gestão de Pessoas, com oradores nacionais e internacionais, palestras, debates e networking.

16 NOV

NOVA SBE, Carcavelos  
LÍDER TV (MEO)



## CONARH ABRH 2021

A 46.ª edição do CONARH, adiada para o próximo ano, 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).

19, 20 E 21 ABR

São Paulo Expo  
Brasil



## Leadership Summit Portugal

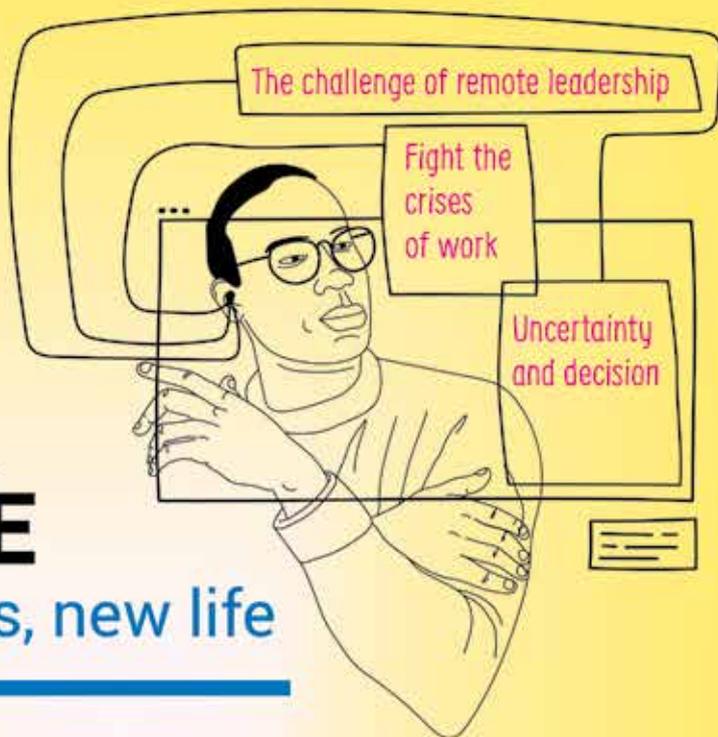
Este ano, o encontro internacional de gerações para a produção de conhecimento sobre liderança traz a palco o tema: "And Now, In What Can We Trust?" para debater as tendências do futuro da liderança no mundo pós-COVID. O programa prevê vários momentos que pretendem responder às questões: "How to rise in the post-apocalyptic world?", "What leadership lessons do we learn from COVID-19?", "How do we fight the virus of fear? Pandemics ou pandemaniacs?", "Is COVID-19 the ultimate influencer?" e "Can technology crush the crisis curve?".

7 OUT

Casino Estoril  
LÍDER TV (MEO)



**LEADING  
PEOPLE**



# INTERNATIONAL HR CONFERENCE

New leaders, news workers, new life

November 16th  
**NOVA SBE, CARCAVELOS**  
Web & Líder TV on **MEIO**

Book now on [TICKETLINE](#)



STEWART CLEGG



MANUELA GOMES



MÁRIO CEITIL



LEYLA NASCIMENTO



ANTÓNIO SARAIVA



MIGUEL PINA E CUNHA



ARMÉNIO REGO



PEDRO CARAMEZ



JOANA GONÇALVES  
DE SÁ



PATRÍCIA MATOS  
(HOST)

ORGANISERS



INSTITUTIONAL PARTNERS



MAIN SPONSORS



GOLD SPONSORS



MEDIA PARTNERS



SUPPORT

