

PESSOAS NO MUNDO DIGITAL



SPONSORED BY



BEYOND KNOWLEDGE*



SUMÁRIO

52

Quem está a ficar para trás e o que podemos fazer? – A perspetiva da Gestão de Pessoas



56

Entrevista

Afonso Carvalho, CEO do Grupo Egor



66

Livros / Eventos

59

Liderança no mundo digital e tecnológico

Liderança transformadigital
Liderar a transformação através do desenvolvimento das equipas em contexto digital
The green leadership





Hays promove ferramenta que analisa o salário dos profissionais qualificados

A Hays disponibilizou uma ferramenta, a Calculadora Salarial Hays, onde os profissionais qualificados poderão verificar se o atual salário se enquadra com os valores oferecidos no mercado laboral. Ao aceder ao site da Calculadora Salarial Hays, os profissionais qualificados terão de preencher informações específicas como a área de especialidade, a função, tipo de organização, experiência, região e o salário bruto anual. Ao disponibilizar a informação, a plataforma irá comparar e analisar o salário do profissional qualificado com os praticados no mercado.

Recodme requalifica jovens no desemprego para o setor da inovação e tecnologia

O Recodme é um programa de formação que vai requalificar, para o setor da Inovação e Tecnologia, jovens desempregados inscritos no Instituto do Emprego e Formação Profissional (IEFP). A iniciativa é gratuita e tem por alvo pessoas que tenham o 12.º ano completo e até 29 anos de idade. Apoiado pelo programa Medida Vida Ativa do IEFP, o projeto resulta da parceria das empresas agap2IT, Bee Engineering, KCS iT e Adentis. Com uma duração de sete meses (quatro de formação teórica, mais três em contexto de trabalho), dá a possibilidade ao aluno de, caso obtenha aproveitamento no final da formação, passar a ser colaborador de uma das quatro empresas parceiras do projeto.



APG e ABRH assinam acordo de parceria

A APG – Associação Portuguesa de Gestão das Pessoas e a ABRH – Associação Brasileira de Recursos Humanos, assinaram durante a 45.ª edição do CONARH 2019, realizado em São Paulo, no Brasil, um acordo estratégico de cooperação tendo

em vista um maior aprofundamento da parceria entre as duas associações de Gestão das Pessoas do mundo lusófono. O acordo foi assinado pelo presidente da ABRH Brasil, Paulo Sardinha, e pelo vice-presidente da APG, Pedro Ramos.

Randstad transforma a experiência da atração e retenção de talento

A Randstad Portugal lançou um projeto de *customer experience* pioneiro – o "*Customer Delight*" – que mede de forma contínua a experiência dos seus candidatos, colaboradores e clientes através da monitorização de dados em tempo real. Esta iniciativa arrancou em 2017 com a definição da jornada de cada um dos *stakeholders*, recorrendo à metodologia *Agile*. No segundo momento foram questionados os públicos-alvos para identificar quais os momentos da jornada que realmente marcavam a diferença.





QUEM ESTÁ A FICAR PARA TRÁS E O QUE PODEMOS FAZER?

A PERSPETIVA DA GESTÃO DE PESSOAS





MANUEL SOUSA ANTUNES

PRESIDENTE DO FÓRUM PESSOAS
E ORGANIZAÇÕES



PEDRO RAMOS

DIRETOR DE RH DO GRUPO
TAP AIR PORTUGAL

Não estamos a ir juntos aos mais diversos níveis. Senão vejamos alguns exemplos, por vezes autênticos paradoxos, relativamente:

- À vida em sociedade;
 - À demografia (taxas elevadas vs. baixas; aumento da esperança média de vida e o papel dos mais velhos);
 - Aos movimentos migratórios (postura dos povos, nações e governantes);
 - À generalização do acesso à informação vs. fins para os quais é utilizada (manipulação de resultados eleitorais, influência nas decisões, terrorismo, fenómeno Greta Thunberg);
 - À facilidade de acesso à informação vs. profundidade e rigor do conhecimento (*fake news*);
 - À liderança das minorias (formação de governos, aprovação de leis, *opinion/decision makers*);
 - Às alterações climáticas (posicionamento dos governos e líderes mundiais, práticas das diferentes nações);
 - Ao mundo das organizações;
 - À aceitação e velocidades na resposta à evolução tecnológica, na forma como as pessoas são encaradas, no posicionamento das lideranças;
 - Ao *gap* entre necessidades do mercado de trabalho e as competências resultantes do ensino;
 - À visão quanto ao papel das organizações no equilíbrio entre as atividades que exerce e o meio ambiente;
 - À maior competitividade, maiores exigências, mais desgaste vs. alargamento da idade ativa;
 - Aos hábitos do "aqui" e do "agora" vs. *timing* próprio do desenvolvimento organizacional;
 - À tecnologia disponível vs. competências para tirar partido.
- Nunca na história da humanidade a evolução foi uniforme, simultânea e transversalmente benéfica. Presentemente, não o é. No futuro, continuará a não o ser. Teremos, contudo, todos, de pensar global e agir a título individual para combater tão gritantes paradoxos. Já! ●

Nunca a expressão "Todos a Bordo" fez tanto sentido! A verdade é que nesta viagem 4.0 de um mundo verdadeiramente em mudança, mais ou menos turbulenta, ao longo desta revolução digital, nem sempre é possível acolher todos a bordo no mesmo voo. Estamos a falar de uma revolução feita a várias velocidades, efetivamente! As empresas e as organizações estão definitivamente em vários estádios de desenvolvimento. As pessoas, dentro das empresas, estão igualmente em diversas fases de crescimento e desenvolvimento. Os líderes e as lideranças, nos seus diversos níveis, estão em velocidade cruzeiro

AS EMPRESAS E AS SUAS PESSOAS NÃO ESTÃO TODAS PREPARADAS PARA OS PROCESSOS DE MUDANÇA QUE ESTAMOS A VIVER, SENDO QUE MUITAS NÃO CHEGARÃO A "EMBARCAR" RUMO AO FUTURO

a gerir a imprevisibilidade e a incerteza quanto ao percurso e ao destino final.

Este mundo acelerado de mudanças e transformações é mesmo um enorme desafio para as pessoas e os negócios, que são duas faces da mesma moeda. As pessoas fazem a diferença para o bem ou para o "menos bem" nas organizações.

As empresas e as suas pessoas não estão todas preparadas para os processos de mudança que estamos a viver, sendo que muitas não chegarão a "embarcar" rumo ao futuro. Todavia, compete às empresas e aos seus líderes prepararem as suas pessoas para enfrentarem os desafios da mudança nesta revolução 4.0! Estamos a falar de várias velocidades. Gestores e geridos, líderes e liderados estão a caminhar em várias velocidades rumo ao futuro. ●



MÁRIO CEITIL

PRESIDENTE DA ASSOCIAÇÃO
PORTUGUESA DE GESTÃO DAS PESSOAS



RICARDO FORTES DA COSTA

MANAGING PARTNER
DA SDO CONSULTING PORTUGAL

Podemos afirmar, com alguma segurança, que todas as grandes mutações sociais ao longo da História tiveram como propósito conquistar para os seres humanos maior igualdade; mas os ritmos de todas elas foram sempre marcados pelo estigma da desigualdade. Na verdade, há sempre uns que avançam mais depressa nos percursos para a mudança, outros que se mantêm irredutivelmente resistentes face aos "horizontes que cantam" e ainda (muitos) outros que... esperam para ver.

QUEM VAI FICAR PARA TRÁS SÃO AS PESSOAS QUE, POR FALTA DE COMPETÊNCIAS DISTINTIVAS E DE MODELOS MENTAIS TRANSFORMACIONAIS, CORREM UM RISCO REAL DE SEREM ARRASTADAS PARA AS TORRENTES INGLÓRIAS DA IRRELEVÂNCIA

Por isso, e num contexto em que os processos de mudança que vivemos atualmente são caracterizados por uma enorme rapidez e por uma crescente complexidade, é de prever, no meu ponto de vista, que os processos de mudança irão (ou já estão a) ser vividos de uma forma muito diferente por comunidades e indivíduos.

A questão é que, ao contrário do que aconteceu em revoluções industriais anteriores, onde houve tempo e espaço para as pessoas, as organizações e as comunidades sociais se readaptarem aos novos modelos, mas neste caso o tempo é escasso e os desafios são disruptivos.

Como consequência, e respondendo diretamente à questão colocada, quem vai ficar para trás são as pessoas que, por falta de competências distintivas e de modelos mentais transformacionais, correm um risco real de serem arrastadas para as torrentes inglórias da irrelevância. ●

Vivemos numa época de mudança turbulenta. O emergir de uma nova economia num mundo de volatilidade, incerteza e ambiguidade, baseada em grandes corporações, cachos de *startups*, fusões e aquisições, automação e *machine learning*, leva a que o papel das pessoas nas organizações assuma um maior protagonismo, uma vez que é delas que dependem, em grande parte, a inovação e a capacidade de adaptação à mudança. Mas isso não acontece de forma uniforme à escala global, configurando um futuro a diferentes velocidades, que se traduz num novo significado social do trabalho: a criação de cada vez maiores assimetrias no rendimento e no emprego, gerando desigualdades cada vez mais acentuadas (Chancel, Alvaredo, Piketty, Zucman, & Saez, 2017; Corak, 2013a, 2013b), vai levar a que os modelos meritocráticos de gestão tenham de conviver com modelos alternativos de trabalho social, sob risco de convulsões sociais que podem levar ao implodir do modelo de economia de mercado como hoje o conhecemos. A aceleração da desigualdade verificada nos últimos anos originou uma elite cada vez mais exclusiva (1% da população capturou 27% do crescimento de rendimentos de 1980 até 2016), e tende a fazer desaparecer a classe média tradicional (Chancel et al., 2017). Considerando a necessidade de utilidade social que caracteriza a condição humana, não se configura como alternativa sustentável ou construtiva pagar a largas faixas da população para não trabalharem, razão pela qual se torna cada vez mais necessário encontrar alternativas ligadas ao empreendedorismo e ao trabalho social (OECD, 2014). Como nos alerta o estudo *Workforce of the Future* (PwC, 2017), grandes decisões terão de ser tomadas sobre o futuro do trabalho nos próximos dez anos:

1. Queremos um mundo mais fragmentado ou integrado?
2. Queremos um mundo mais individualista ou coletivista?
3. O que vem primeiro? Pessoas ou inovação?
4. A que dar primazia? À sustentabilidade ou à produtividade?

Sem responder a estas questões estruturais, que irão moldar o modelo de organização de sociedade que queremos ter, corremos o risco de caminhar para uma convulsão social sem precedentes acelerada pela tecnologia. Ou ascender a um patamar superior de civilização. Está nas nossas mãos decidir. ●

Confi|



sapo.pt

Confiança assim só tem um resultado.

Obrigado por escolherem o SAPO
como a Marca de Confiança
na categoria Sites de Notícias.



AFONSO CARVALHO

CEO DO GRUPO EGOR

STAY HUNGRY, STAY FOOLISH

CEO DO GRUPO EGOR HÁ CERCA DE UM ANO, AFONSO CARVALHO CONFESSA ESTAR ENTUSIASMADO COM A DESAFIANTE FASE PROFISSIONAL QUE ESTÁ A VIVER, AGRADANDO-LHE BASTANTE “A IDEIA DE POTENCIAR UM GRUPO DE PESSOAS SÓLIDO E ALTAMENTE COMPETENTE NUM MERCADO EXTREMAMENTE COMPETITIVO, MAS QUE TEM ESPAÇO E APETITE PARA EMPRESAS QUE INOVAM, QUE CRIAM VALOR E QUE ENTREGAM O QUE PROMETEM”. PARA O, TAMBÉM, PRESIDENTE DA APESPE-RH, “PROMOVER O MELHOR DE CADA CIDADÃO COMEÇA, DESDE LOGO, PELO PROCESSO FORMATIVO INICIAL E PELOS PROCESSOS DE *LIFELONG LEARNING*, PELO QUE O FOCO DEVE ESTAR NESTES PROCESSOS E NA CAPACIDADE DE TRATAR CADA PESSOA COMO ÚNICA, FOMENTANDO ASSIM O MELHOR DE CADA UM”.





Com que missão assumiu a liderança do Grupo Egor em outubro do ano passado?

Afonso Carvalho (AC): O Grupo Egor existe há mais de 30 anos, tem provas dadas em todos os setores de atividade e destacou-se durante todos estes anos por um posicionamento qualitativo irrepreensível e pelo valor que acrescenta tanto a candidatos como a clientes. A par disto, o Grupo Egor tem uma reputação inabalável e um potencial de crescimento espetacular, pelo que a missão é, por um lado, de continuidade e, por outro, de aceleração, de inovação, de criação de valor e de garantir que, por exemplo, continuamos a ser o parceiro de eleição quando as empresas pretendem recrutar, selecionar, avaliar e formar os seus candidatos ou colaboradores.

Nesta nova fase do seu percurso profissional, o que ambiciona atingir, tanto a nível empresarial, como a título individual?

AC: Simplicidade. Algo que passará por conseguir continuar a criar valor inspirando pessoas e deixando-me ser inspirado por elas para fazer mais e melhor, mas sempre com o lema "*stay hungry, stay foolish*" bem presente. A experiência profissional e a formação obtida nos últimos anos são ingredientes que quero colocar à disposição deste novo desafio. Gosto de projetos desafiantes e o Grupo Egor encontra-se nessa fase. Agrada-me bastante a ideia de potenciar um grupo de pessoas sólido e altamente competente num mercado extremamente competitivo, mas que tem espaço e apetite para empresas que inovam, que criam valor e que entregam o que prometem.

Como diria que se encontra, atualmente, o mercado de trabalho em Portugal?

AC: O mercado de trabalho em Portugal faz lembrar uma banca de fruta que aparentemente parece só ter frutos a reluzir, mas que depois de os provarmos ou de tirarmos os que estão por baixo comprovamos que estão muito verdes, que não têm sabor ou que têm alguns podres escondidos. É verdade que estamos muito melhor que há uns anos, sobretudo no que diz respeito à criação de emprego e, consequentemente, à população empregada, mas continuamos com taxas absurdas de desemprego jovem e de desempregados de longa duração. A par disto, continuamos sem estratégias sólidas e consequentes para a falta de recursos humanos que as empresas tanto precisam, continuamos a insistir em modelos de ensino que não acompanham ou formam para as necessidades de hoje e do amanhã, não conseguimos encontrar um modelo célere para legalizar estrangeiros, as empresas pouco ou nada investem na formação dos seus colaboradores e continuamos a apostar em salários baixos que aceleram a fuga de profissionais para outras geografias. Tudo somado faz com que o mercado de trabalho esteja a viver momentos muito curiosos e que estão a tirar o sono a muitos gestores.

Que espaço ocupa o trabalho temporário nesta conjuntura?

AC: Exatamente o mesmo que ocupa em todas as economias mundiais, sobretudo nos países mais desenvolvidos e

“ ANTES FALAVA-SE DO COEFICIENTE DE INTELIGÊNCIA E POSTERIORMENTE DO COEFICIENTE EMOCIONAL, HOJE JÁ SE DISCUTE O COEFICIENTE DE CURIOSIDADE – UMA DAS *SOFT SKILLS* MAIS DESEJADAS NO MERCADO DE TRABALHO DO FUTURO ”

economicamente mais sólidos. Estamos perfeitamente na média dos restantes países europeus ou mesmo do resto do mundo, no que diz respeito à utilização desta tipologia contratual comparativamente aos restantes contratos de trabalho (1,7%). A recente alteração à legislação laboral vem comprovar isto mesmo, ou seja, esta tipologia contratual serve os propósitos de flexibilidade que as empresas necessitam em determinado período do seu ciclo produtivo e são mais uma modalidade, definida e enquadrada na lei, que facilita a contratação rápida de recursos qualificados. A redução do limite máximo dos contratos a termo, assim como as restantes alterações que foram introduzidas, são mais uma constatação de que a solução indicada para gerir a flexibilidade necessária passa pelo trabalho temporário.

Nesta aceleração digital sem precedentes que estamos a viver, quem está a ficar para trás? O que é que pode e deve ser feito?

AC: A aceleração digital é provocada por pessoas que dentro das suas empresas inovam e criam soluções todos os dias, pelo que mais do que "quem está a ficar para trás", a questão crítica é "quem poderá ficar para trás, quem serão essas pessoas e como antecipamos esse problema". Esses são todos aqueles que não investirem em formação, em requalificação profissional, em assumir comportamentos e atitudes fora da sua zona de conforto e de conhecimento, pois o ritmo a que são introduzidas novas tecnologias, ferramentas e produtos é avassalador e rapidamente ficamos com um recurso desqualificado entre mãos. Cabe aos líderes empresariais estimularem culturas que promovam esta dinamização de competências e de aprendizagem garantindo assim que serão poucos os que ficam para trás.

De que forma deve o Governo intervir? É urgente uma reforma no sistema educativo português?

AC: Um só governo, com um ou dois mandatos, não é suficiente, porque uma reforma implica um plano de ação a longo prazo e isso é algo que um partido apenas não consegue desenhar. Porém, um plano, uma ideia e um consenso poderão ser um bom começo. Em Portugal há escolas públicas e privadas que estão a testar, com sucesso, novos modelos de ensino, permitindo às crianças e aos jovens trabalharem novas competências e métodos de

trabalho que serão preponderantes a nível pessoal e profissional, sobretudo quando entrarem no mercado de trabalho. Verdade seja dita que muito se progrediu em termos educativos em Portugal, mas a educação é uma "*Never Ending Story*" e esta história é reescrita todos os dias. Sendo assim, as intervenções necessárias têm de estar à altura do ritmo da mudança e das perspetivas a longo prazo. Copiemos e adotemos modelos que estão a ter sucesso em outras geografias e assim posicionar-nos-emos competitivamente face a países mais atrasados. Precisamos é de concretizar, já estamos a perder tempo precioso nesta corrida.

Que papel desempenharão as *soft skills* na economia e no mercado de trabalho do futuro?

AC: A preponderância das *soft skills* será tanto maior quanto a introdução da inteligência artificial, da automação e da digitalização no mercado de trabalho. Assim, o desafio a médio prazo passa pela capacidade com que iremos preparar os estudantes e os trabalhadores de hoje e de amanhã para esta revolução de competências. Antes falava-se do coeficiente de inteligência e posteriormente do coeficiente emocional, hoje já se discute o coeficiente de curiosidade – uma das *soft skills* mais desejadas no mercado de trabalho do futuro.

Acreditando que a nossa esperança média de vida irá aumentar exponencialmente, estarão as empresas preparadas para integrar colaboradores que, no futuro, poderão trabalhar mais 10, 15 ou 20 anos do que trabalhamos atualmente?

AC: Acho que as empresas estão longe de ter esta ideia bem presente e, conseqüentemente, ainda mais longe de terem um plano ou uma ideia sequer do que irão fazer daqui a 20 anos com uma força de trabalho tão diversificada, tanto em termos de idade, como de experiência e ambições. Mais do que acreditar, é preciso ter consciência que, financeiramente enquanto nação, não temos alternativa a este prolongamento da idade da reforma. Por outro lado, será claramente uma vantagem competitiva para as empresas que se anteciparem e conseguirem equilibrar e desenvolver modelos de negócio assentes numa força de trabalho diversificada, que integre colaboradores mais e menos experientes, com necessidade de trabalharem em *part* ou *full-time*, potenciando formação contínua e promovendo valores sociais e empresariais que estimulem todo este ecossistema a ser mais rico e recompensador para todos os envolvidos. ●



LIDERANCA NO MUNDO DIGITAL E TECNOLÓGICO

Líder digital, um estilo de liderança que veio para ficar? Cada vez mais, os líderes não podem ser meros espectadores? Como ser um líder de sucesso no mundo digital? Será a tecnologia uma oportunidade para exponenciar lideranças?

Para responder a estas e outras questões, os líderes atuais têm de perceber, urgentemente, quais são as potencialidades e riscos que encontram nesta nova realidade mundial e que estilo de liderança precisam de adotar para terem sucesso na era digital. ●





Ricardo Vargas
CEO da Consulting
House

LIDERANÇA TRANSFORMADIGITAL

Transformação digital é a transformação de processos, competências e modelos de negócio, alavancada por um *mix* de tecnologias de informação e comunicação, para criar novas oportunidades de geração de valor. Inerente a ela está um processo de transformação humana constante. A transformação digital de um negócio não acontece se as suas pessoas não se transformarem também. Esta transformação humana, como escrevi noutro artigo, passa por externalizar capacidades cognitivas para a máquina e integrá-las com as competências humanas indispensáveis à prossecução do negócio.

A liderança num mundo digital enfrenta dois desafios: Como ajudar as pessoas a lidar com a externalização de capacidades cognitivas e integrar-se com a máquina? E como é que esse processo vai afetar as atividades de liderança?

A resposta ao primeiro é a promoção da transformação do outro. Liderar é ajudar o outro a ser a sua melhor versão possível. Para que isto aconteça, o líder deve focar a atenção e recursos da pessoa e da empresa na criação de um contexto em que a mudança tenha um significado humano positivo. É ao líder que cabe antecipar o que vai acontecer, decifrar o que é necessário para nos adaptarmos a isso e preparar a equipa para o entender e executar, demonstrando os benefícios para todos de o fazer.

Este processo exige um conjunto de competências que já hoje pertencem ao líder: gestão da mudança, comunicação, motivação, *coaching*, responsabilização, gestão emocional, etc. A diferença é que serão testadas num contexto em que o resultado final desejado é um alvo em movimento. Não sabemos bem onde é que vamos estar daqui a cinco anos, nem como chegar lá, mas temos de preparar as nossas pessoas e empresas para isso.

A resposta ao segundo desafio é a reinvenção do líder, num mundo em que coisas tidas como prerrogativas

A TRANSFORMAÇÃO DA LIDERANÇA EXIGIDA PELA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL PODE SER LIBERTADORA DE UM POTENCIAL HUMANO QUE HOJE ESTÁ ESPARTILHADO

do líder serão desempenhadas com vantagem por Inteligência Artificial: conhecimento técnico e de negócio, análise de informação, tomada de decisão, avaliação de performance, *feedback*, entre outras.

Que humanidade sobra ao líder quando metade do que ele faz é suplantado por algoritmos? Toda! A metade humana, relacional, que o leva a ser apreciado, estar disponível e ligar-se profundamente à sua equipa.

A liderança em si não mudará muito num mundo digital. Sim, teremos novas ferramentas para estarmos disponíveis, comunicarmos, mapearmos necessidades da nossa equipa e ligarmo-nos às pessoas para promover a sua transformação. Mas a necessidade de fazermos cada uma dessas coisas não mudará. Só que elas serão, ao contrário de hoje, o foco quase exclusivo da atividade de um líder. O resto qualquer máquina faz.

A transformação da liderança exigida pela transformação digital pode ser libertadora de um potencial humano que hoje está espartilhado pela necessidade de tarefas racionais, mecânicas, repetitivas, previsíveis.

A transformação do outro e a transformação do líder são ambas necessárias para que o processo de transformação digital das empresas aconteça. Nenhuma acontece sem as outras, mas cabe ao líder iniciá-las todas. ●

As suas pessoas são únicas. A formação delas também deve sê-lo.

Na Consulting House não fazemos dois cursos iguais. Todos são adaptados à realidade do nosso cliente e às suas necessidades.

Seja sobre liderança, comunicação, eficácia pessoal, criatividade ou vendas, desenvolvemos programas com know-how cientificamente validado, que preparam os participantes para atingir os resultados pretendidos. Desafie-nos.




consultinghouse

Empowering leaders for high performance.

Consultoria | Formação | Workshops | Coaching | Palestras

www.consulting-house.eu | +351 217 503 170



Cátia Silva
Head of Open Courses
Business Development
e Multimodal Learning
& Development advisor
da CEGOC

LIDERAR A TRANSFORMAÇÃO

ATRAVÉS DO DESENVOLVIMENTO DAS EQUIPAS EM CONTEXTO DIGITAL

Num ecossistema global caracterizado pela volatilidade, imprevisibilidade, complexidade e ambiguidade, onde as expectativas são cada vez maiores e os recursos menores, e em que todos experienciamos uma transformação e aceleração sem precedentes, é crucial repensar o papel e os paradigmas da liderança em contexto organizacional. As organizações procuram, cada vez mais, pessoas que contribuam efetivamente para o sucesso, ou seja, recursos humanos ágeis e capazes de acompanhar as mudanças que vivemos, de colaborar com diferentes interlocutores e perfis, que atuem de forma ética, saibam abraçar a diversidade, criem valor para todos os *stakeholders*, contribuam para a motivação e mobilização de colegas, chefias e colaboradores. E que possuam um conjunto de competências que sejam, de facto, traduzidas consistentemente em *performance* no local de trabalho, de forma a que todos, sem exceção, contribuam significativamente para a concretização dos objetivos e estratégia das organizações para as quais trabalham. Nesta nova era, que papel nos cabe a nós, líderes de equipas? Como podemos envolver-nos nessa missão crucial de desenvolver o potencial dos elementos das nossas equipas, preparando-os para corresponder a um nível crescente de exigência e rápida mudança? Estamos preparados para assumir e desempenhar um papel de maior relevo no desenvolvimento das competências das nossas equipas, contribuindo para uma melhoria significativa da sua *performance* no local de trabalho? Abraçar a missão de desenvolver o capital humano das nossas equipas e contribuir significativamente para os resultados de negócio requer o nosso compromisso e disponibilidade. Não podemos continuar a ser "meros espetadores" que "dispensam" os elementos da equipa para frequentar uma ação de formação durante um ou vários dias, tendo a expectativa de que a mesma provocará mudanças de comportamentos e resultados,

sem necessidade de nos envolvermos. Temos de ser, mais do que nunca, agentes ativos no desenvolvimento das competências das equipas que lideramos, de forma a contribuir efetivamente para a melhoria da sua *performance* e para os resultados da empresa. E para o fazer, temos também de estar verdadeiramente envolvidos nos percursos de aprendizagem que os elementos das nossas equipas realizam, o que pode ser um desafio hercúleo caso as soluções de aprendizagem não contemplem nem facilitem este nosso (novo) papel. Através da abordagem 4REAL®, a CEGOC disponibiliza percursos de aprendizagem 70:20:10, que incorporam diversas ferramentas digitais e modalidades de aprendizagem, numa solução que conjuga dois percursos complementares e alinhados: o percurso do participante, no qual os colaboradores são desafiados a melhorar a sua *performance* e a implementar as aprendizagens no local de trabalho; e o percurso da chefia direta que, através de um conjunto de recursos digitais disponibilizados na *LearningHub@Cegos*, é envolvida e incentivada a acompanhar os membros da sua equipa.

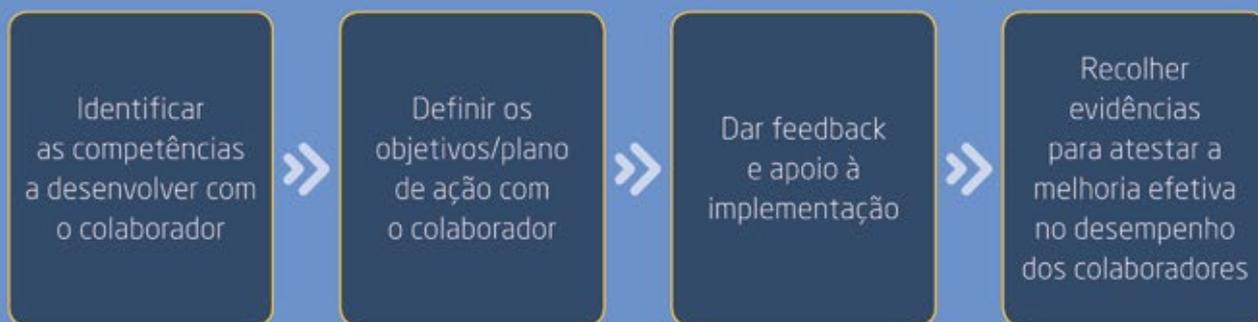
Num primeiro momento, esta abordagem desafia-nos a identificar, com cada elemento da equipa, as competências a desenvolver e os resultados a alcançar ao longo do percurso de aprendizagem. Permite-nos, de seguida, apoiar os colaboradores no processo de personalização do seu percurso (considerando, também, os objetivos de negócio). Numa última etapa, responsabiliza-nos pelo apoio e acompanhamento do processo de implementação de boas práticas no contexto real de trabalho, incitando-nos, em simultâneo, a recolher evidências que validem a melhoria efetiva da *performance* de cada um dos colaboradores. 4REAL® apresenta-se assim como uma solução digital que considera líderes e chefias diretas enquanto agentes ativos no desenvolvimento das competências das suas equipas. ●

4 | R | E | A | L

REAL • EFFICIENT • ADAPTED • LEARNING



Conheça o Papel da Chefia direta nos percursos 4REAL®



4REAL® é uma abordagem centrada na melhoria da experiência e performance do participante, que **envolve as suas Chefias diretas**, ajudando todos os elementos da equipa a implementar boas práticas **no contexto real de trabalho** e a retirar o máximo partido da experiência formativa.



Saiba mais em:
www.cegoc.pt/4real
+351 213 191 960
info@cegoc.pt



BEYOND KNOWLEDGE*



Amândio
da Fonseca
Chairman do Grupo
Egor

THE GREEN LEADERSHIP

Com a mesma intensidade com que a 4.^a Revolução Industrial irá provocar, nas próximas décadas, mudanças radicais na relação dos homens com as máquinas, no mundo do trabalho, também as *leadership skills* se tornarão mais importantes do que nunca na era digital.

Num contexto muito competitivo, onde a força de trabalho será multigeracional, a autenticidade dos líderes vai constituir a qualidade humana decisiva para gerir situações que exigem organizações ágeis, criativas e muito flexíveis.

Se no plano dos negócios o sucesso das *agile organizations* depende da capacidade de inventar as coisas certas, construir as coisas bem, conseguir a velocidade certa e produzir produtos ou serviços de excelência, no mundo do trabalho as exigências serão igualmente complexas. Na sua essência, mais do que a dependência da satisfação dos clientes, o que ditará o futuro das *agile organizations*

**NUM CONTEXTO MUITO
COMPETITIVO, ONDE
A FORÇA DE TRABALHO SERÁ
MULTIGERACIONAL,
A AUTENTICIDADE DOS LÍDERES
VAI CONSTITUIR UMA QUALIDADE
HUMANA DECISIVA PARA
GERIR SITUAÇÕES QUE EXIGEM
ORGANIZAÇÕES ÁGEIS,
CRIATIVAS E MUITO FLEXÍVEIS**

será, em última instância, a capacidade de liderança de equipas de trabalho, talentosas, cultas e ávidas de autonomia, que aspiram a correr riscos e aprender com os erros, pretendem ir para além dos objetivos financeiros e ter liberdade para intervir na gestão dos negócios.

Frederic Laloux, antigo *partner* e associado da McKinsey, e autor do best-seller *Reinventing the Future*, considera que a Humanidade está a entrar num novo nível de consciência ao qual, atualmente, as pessoas e as organizações ainda não estão a responder. Segundo Laloux, o crescimento a longo prazo implica não apenas um nível de organização mais sofisticado, mas também uma nova fase de desenvolvimento da liderança. A *Green Leadership* irá condicionar não apenas as organizações, mas também a cultura e as *leadership skills* dos incumbentes. Laloux visiona um mundo digital onde as organizações dependerão menos de planeamento, incentivos e orçamentos e mais da capacidade de reagir ao imprevisto e responder com rapidez na luta com a concorrência. É uma navegação à vista onde, em vez de tentar prever e planejar objetivos incertos, o líder digital terá de intuir, responder e liderar baseado na incerteza dos negócios e na complexidade da gestão das pessoas.

O *self management* irá assumir um papel central. Não que as pessoas passem a fazer o que lhes "der na gana", mas porque os líderes passarão a emergir naturalmente numa cultura onde o poder da gestão flui para a pessoa que tem mais motivação, competência e vontade para assumir a decisão. O líder digital terá de reconhecer que as pessoas não são apenas uma presença no local de trabalho, mas que as relações com a chefia se desenvolvem no âmbito de um contrato psicológico baseado em crenças, pressupostos e promessas feitas ou intuídas com a organização. Para além de trazer o "eu profissional", as pessoas tenderão a querer igualmente ver reconhecido no trabalho o seu "eu pessoal". ●

egor

Shaping the Future

since 1986

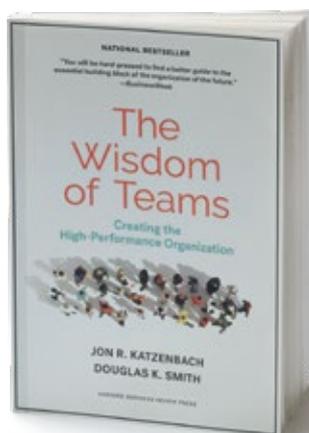
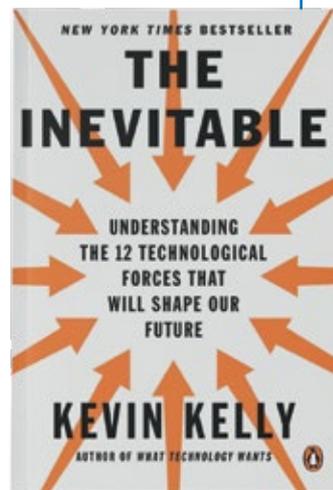
Recrutamento & Seleção
Consultoria & Coaching
Formação
Outsourcing
Trabalho Temporário

www.egor.pt

The Inevitable: Understanding the 12 Technological Forces That Will Shape Our Future **Kevin Kelly**

The Inevitable não é um tratado escrito por quem pretende partilhar a sua solução pronta a ser seguida, por um gestor, um político, um professor ou um progenitor. É um texto futurista, otimista e explora o presente e o futuro daqui a 30 anos, sem ser prescritivo. E não o sendo, torna-se mais útil por ser muito preciso na observação que faz de fenómenos menos aparentes e articulando-os, sem perder a precisão, de uma forma simples, pondo o leitor a pensar sobre a sua relação com a tecnologia, como ela tem vindo a evoluir, como a aproveitamos e como lidamos com os seus avanços.

Editora: Penguin Putnam



The Wisdom of Teams – Creating the High-Performance Organization **Jon R. Katzenbach e Douglas K. Smit**

Este *bestseller* é um guia essencial sobre como desenvolver e revelar o potencial das equipas de alto desempenho em qualquer organização que já vendeu mais de meio milhão de cópias e foi traduzido em mais de 15 idiomas. Na obra, os autores Jon R. Katzenbach e Douglas K. Smith identificam as equipas como a unidade basilar das organizações na maioria dos negócios – uma perspetiva que ajudou a moldar a forma como as empresas atingem os mais altos níveis de desempenho.

Editora: Harvard Business Review Press



Abundance **Peter Diamandis**

Proporcionar abundância é o maior desafio da Humanidade. Este livro trata de como vencer esse desafio. Desde os primórdios da Humanidade, alguns poucos privilegiados vivem de modo que contrasta demasiado com o da maioria das pessoas. A sabedoria convencional diz que essa disparidade não pode ser anulada. Mas ela está a ser anulada – e rapidamente – com o progresso nas áreas de inteligência artificial, robótica, redes de banda larga, nanomateriais e muitas tecnologias de crescimento exponencial.

Editora: Simon & Schuster

Gestão de redes sociais para empresas **Ana Mendes**

A crise económica em Portugal foi uma oportunidade para milhares de portugueses criarem novos projetos empresariais nas mais diversas áreas, utilizando ferramentas de marketing digital e especialmente das redes sociais para os divulgarem com sucesso. Este projeto consiste em expor as boas práticas da gestão das redes sociais (Facebook e Instagram), ilustrando-as com histórias de projetos 100% nacionais

Editora: Marcador



EVENTOS



GreenFest

A água é um recurso vital que importa ser compreendido e preservado. As duas edições do *GreenFest 2019* são uma ode a esta magnífica expressão da Natureza. Aqui juntam-se especialistas, estudiosos, audaciosos e curiosos para uma reflexão profunda e partilhada. O programa é diverso e plural, incluindo área expositiva, conferências, tertúlias, workshops, demonstrações ao vivo, *showcooking*, mercados biológico e de artesanato, música, artes performativas e muitas outras atividades.

17 A 20 DE OUTUBRO

Nova SBE
Carcavelos



Business Transformation Summit 2019

Organizado pelo 4.º ano consecutivo pela CEGOC, o *Business Transformation Summit* já tem tema para 2019: "*Acceleration*". É sob este mote que o evento se apresenta, trazendo consigo um alinhamento completamente renovado e onde não faltam *keynote speakers* nacionais e internacionais, um painel sobre como se constroem empresas unicórnio, *Acceleration Workshops* e vários momentos surpresa de aceleração, descontração e *networking*.

31 DE OUTUBRO

Lx Factory,
Lisboa



Porto RH Meeting 2019

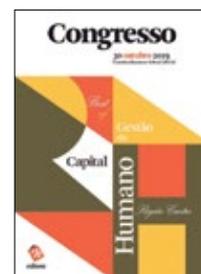
O maior evento de recursos humanos na região Norte está de volta. Organizado pelo Grupo IFE, o *Porto RH Meeting* reúne os profissionais do setor dos recursos humanos para debater as maiores tendências e desafios do setor. Este ano, o tema central será "*Your culture. Your Voice*".

27 E 28 DE NOVEMBRO

Alfândega
do Porto

Congresso RH: «Best of Gestão do Capital Humano na Região Centro»

Foram convidados líderes empresariais, membros da comunidade RH e académicos, que irão trazer à discussão temáticas como a gestão das pessoas como chave do sucesso empresarial, empreendedorismo e satisfação dos colaboradores, estratégias na atração e retenção de talento, desenvolvimento e mobilidade interna dos colaboradores, *engagement* e motivação, entre outras, partilhando com o público estratégias de gestão de recursos humanos praticadas nas suas organizações.



30 DE OUTUBRO

Coimbra
Business School
– ISCAC, Coimbra



BEST TEAM LEADERS

A MARCA DA LIDERANÇA

APRESENTAÇÃO
DE RESULTADOS

JANTAR

CASINO ESTORIL
SALÃO PRETO E PRATA
- 12 DE DEZEMBRO DE 2019 -



COM APRESENTAÇÃO DE
PATRÍCIA MATOS
E FERNANDO ALVIM

INSCREVA-SE NO ESTUDO EM WWW.BESTTEAMLEADERS.COM

ORGANIZAÇÃO



CASCAIS

PATROCINADORES



PARCEIRO MEDIA



APOIO

