



# WHAT LEADERSHIP LESSONS DO WE LEARN FROM COVID-19?

SPONSORED BY

**multipessoal**

**locarent**  
Mobilidade que une

**RAY**  
Human Capital

# SUMÁRIO

# 68

## Entrevista

Inês Nascimento, diretora de Recursos Humanos da Schröder Iluminação e da Schröder Hyperion



# 72

## Painel

What leadership lessons do we learn from COVID-19?



# 76

## Best Team Leaders

Premiar os bons líderes em 2020

# 78

Depois da tempestade o que vão os líderes fazer de forma diferente?

# 82



## Crónica

Multipessoal – São os *Fringe Benefits* o Argumento do Presente?

# 84



## Crónica

Locarent – Benefícios a *La Carte*

# 86



## Crónica

Ray Human Capital – Abordagem de Assessment para Engagement e Retenção de Talento Eficazes

# 88

Livros

# 89

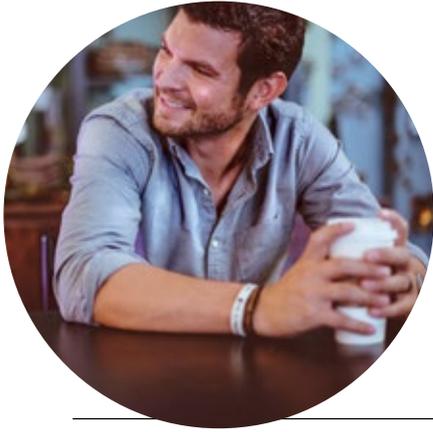
Agenda

# 65

Notícias

# 66

Liderança:  
uma realidade  
inconveniente



## Orientações para manter a cultura da empresa durante uma crise

Se analisarmos artigos antigos que pretendiam antecipar as tendências na área da Gestão de Pessoas para 2020, fica claro que a indústria estava longe de imaginar o que seria este ano. Muitas empresas pretendiam alargar as equipas ou lançar novas iniciativas culturais, mas, em vez disso, foram absorvidos por uma enxurrada de incertezas, como, por exemplo, equipas totalmente remotas, novas diretrizes de saúde no local de trabalho, colaboradores *stressados* e, pior, necessidade de despedir. A empresa de software de gestão de pessoas BambooHR, num artigo recentemente publicado no seu blogue, identificou alguns dos desafios com que os gestores de pessoas terão de saber lidar este ano e deixa algumas soluções.

Um deles é saber como manter a cultura que existe durante uma crise. A resposta passa por dar prioridade aos relacionamentos e ao trabalho das pessoas e não tanto às tarefas. A comunicação frequente pode ajudar a garantir que não está a sobrecarregar a equipa com informação que nunca mais acaba.

Continuar a dar reconhecimento é outra dica para manter a cultura organizacional. Sem ver os colegas de trabalho pessoalmente, o reconhecimento pode facilmente diminuir ou parar. Certifique-se de que existe um canal para manter o reconhecimento pelo bom trabalho entre colegas. Pode pedir aos gestores que reservem tempo para elogios nas reuniões.

## Duas perguntas essenciais para encontrar talento emocional

Como encontrar os melhores talentos numa entrevista de emprego? A resposta está nas perguntas que faz e na avaliação das respostas que recebe. A revista de negócios «Fast Company» diz-lhe quais as perguntas certas e respostas que deve ouvir para identificar a pessoa que procura. "Conte-me sobre uma vez em que tenha recebido *feedback* que feriu os seus sentimentos." Se o candidato não tiver uma resposta é porque não tem experiência suficiente. Esta é uma forma de avaliar

a honestidade, a capacidade de expressar emoções, bem como a capacidade de contar uma história com eficácia. O candidato apresenta a história de maneira convincente e leva o entrevistador por uma montanha russa emocional? "Recorda-se de algum momento em que teve uma grande vitória?" Se o candidato não tiver uma história de sucesso, tal pode indicar que tem falta de energia ou de entusiasmo pelo trabalho. Quando os melhores talentos vencem no trabalho, ficam palpavelmente animados com isso. E essa emoção é contagiante. Atenção àqueles que não referem contribuições de outras pessoas, o que pode revelar que têm um espírito competitivo e não um colaborativo – o que se pretende é que tenham um equilíbrio entre os dois tipos de atitude.



## Salesforce abre escritório em Lisboa e tem novo responsável pelo País

A Salesforce, multinacional da área de Customer Relationship Management (CRM), abriu um escritório em Portugal, em Lisboa, e em maio já tinha nomeado um novo Country Leader. A tecnológica americana reconhece que o mercado português merece ser alvo de um maior foco pelo seu potencial de crescimento – no universo Salesforce, a Europa é o mercado que mais cresce (47%). Uma equipa própria, dedicada ao mercado nacional, será recrutada e liderada por Fernando Braz, o novo responsável pelo mercado português, é licenciado em Gestão e passou pelo Grupo José de Mello, Banco Millennium BCP, Oracle e SAS.



# LIDERANÇA: UMA REALIDADE INCONVENIENTE

Nunca imaginávamos estar diante de uma complexidade de cenários como nestes últimos meses. A pandemia da COVID-19 trouxe um repensar de muitos conceitos e valores pessoais e profissionais. Não imaginávamos possível neste século XXI ser preciso fazer um *reset*, palavra inglesa que exprime muito bem este estado de transformação.

Defrontamo-nos todos com dois impactos inesperados: a incerteza de continuar a viver e a perda do que temos também como essencial: a liberdade de ir e vir.

Tornámo-nos impotentes, sem escolha, sobre a necessidade de nos isolar e estar à espreita de um contágio pelo vírus que poderia ou não tirar a nossa vida e as daqueles que amamos. O estar em casa fez-nos rever o quanto é importante darmos valor ao básico e ao fundamental das nossas existências: as nossas famílias.

No olhar organizacional estivemos também diante destes dois dilemas: sobrevivência e perda da liberdade de vê-la



prosperar e gerar resultados visíveis no estado físico dos grandes edifícios e ambientes presenciais.

Há uma simbologia de que gosto muito, que diz que ao visitarmos uma empresa num fim de semana, estamos a visitar um prédio vazio e sem vida. Ao visitá-la numa segunda-feira, por exemplo, encontramos um edifício repleto de pessoas e com a vitalidade e o entusiasmo que somente nós, humanos, podemos gerar.

Ao participar, em janeiro deste ano, no Fórum Económico Mundial de Davos, trouxe comigo a certeza de que a Ecologia e a Economia precisam de caminhar juntas. Não podemos ignorar que a Terra é o nosso *stakeholder* e que as novas gerações estão certas em exigir mais cuidado com a vida e com essa nave-mãe que envia sinais claros de que o mundo está em estado de urgência. A jovem Greta Thunberg, ativista ambiental sueca, insiste em recordar-nos que o sistema económico atual constitui uma traição às gerações futuras, pelo dano ambiental que provoca. As maiores empresas do grupo G20, possuem instalações em locais afetados pelas mudanças e intempéries climáticas. Os seus negócios correm sérios riscos de sofrerem perdas irreparáveis. E um dos quatro objetivos do Fórum Económico chama a atenção para a necessidade de transformar indústrias em modelos de negócios sustentáveis e inclusivos, onde uma nova ordem precisa de ser vista no que concerne a consumo e padrões de relações empresariais que não cabem mais num mundo em ebulição. No ano passado, participei na Conferência da Organização Internacional do Trabalho, foi uma especial pela celebração dos seus cem anos, e assisti ao discurso de Angela Merkel, Chanceler da Alemanha, a "líder do mundo livre", como a intitulam, que chamou a atenção para um mercado de trabalho impositivo: "Os profissionais servem ao mercado, ou é o mercado que deve servir aos profissionais?". E continuou a sua intervenção falando sobre o trabalho infantil: "Tirem as crianças dos campos, crianças não foram feitas para trabalhar, crianças foram feitas para sonhar."

Está claro que o capitalismo do "shareholder" não nos leva

## AO PARTICIPAR, EM JANEIRO DESTA ANO, NO FÓRUM ECONÓMICO MUNDIAL DE DAVOS, TROUXE COMIGO A CERTEZA DE QUE A ECOLOGIA E A ECONOMIA PRECISAM DE CAMINHAR JUNTAS.

ao que os negócios, os governos e a sociedade precisam. As próprias autoridades do FMI apontam para a necessidade de ter uma economia inclusiva para diminuir a desigualdade no mundo. Por que estão tão preocupados com essa economia? É simples reconhecer que a desigualdade e a perda de poder aquisitivo das pessoas diminuem drasticamente o poder de consumo. Nunca foi dada tanta importância para a compreensão de que economia e ecologia são parceiras num mundo que clama por sustentabilidade.

Como não nos lembrarmos de Al Gore, ex-vice-presidente dos Estados Unidos da América, que começou a chamar a atenção para a situação do planeta no seu livro e depois no filme intitulado «An inconvenient Truth: The planetary Emergency of Global Warming and What We Can do About it», em 2006? Lembro que muitos o criticaram e consideraram alarmante e inverosímil que isto viria a acontecer.

Creio que não temos mais tempo, nem para termos dúvidas. A pandemia trouxe a certeza de que algo não está bem neste planeta.

Com este contexto, gostaria de sugerir alguns pontos de atenção que entendo serem importantes na agenda das lideranças:

- Há uma urgência de visitar o propósito da organização para alinhá-la com uma gestão sustentável. Ter uma análise criteriosa de quão esse propósito poderá gerar valor a longo prazo na marca empregadora. Uma marca empregadora que reflita uma sociedade em mudança.
- Revisitar o modelo de negócio para privilegiar o bem comum. Um negócio que gere lucro, mas que também gere inclusão e oportunidade de qualidade de vida e de trabalho.
- Entender que precisamos da Inteligência Artificial para o suporte da gestão, mas que ela se restringe apenas como instrumento e será o ser humano a analisar os dados gerados e a tomar as decisões.
- Atenção à requalificação dos profissionais por termos a urgência da 4.<sup>a</sup> Revolução Industrial que desnuda o despreparo para as novas demandas das profissões que já estão a ser requisitadas. A parceria com as universidades e escolas de negócios serão vitais neste processo.
- Privilegiar a diversidade como fator fundamental para uma equipa que espelha a sociedade e privilegia uma gestão de valor ao ser humano. O pensamento diverso levar-nos-á a procurar soluções coletivamente, onde não há espaço para a seletividade por raça, credo e outros.
- A felicidade no trabalho não é uma mera filosofia, ela aflorou no *home office* imposto pela pandemia. Ambientes organizacionais que promovam o bem-estar e felicidade geram melhores resultados e orgulho de pertença.

- O planeamento a curto prazo é importante, mas não podemos perder o de longo prazo. O de curto prazo traz a realidade aumentada na qual estamos inseridos e o de longo prazo faz com que procuremos e estudemos os cenários futuros imprevisíveis. Temos tendência a planejar o longo prazo com cenários previsíveis e neste mundo em mutação precisamos de nos habituar a estudar mais profundamente o que está por vir.
- Dar atenção a dotar as organizações com as novas gerações e ter delas esse "olhar ecológico" por sonharem com empresas que gerem valor no mundo. Tudo isto ajuda a entender que as empresas não podem insistir em gerar apenas negócios numa sociedade que clama por um mundo sustentável.
- O mesmo peso deve ser dado às gerações mais experientes. Durante muitos anos vimos um processo seletivo nas empresas excluindo as antigas gerações, que poderiam contribuir na análise e no suporte da tomada decisão. Com a Inteligência Artificial, temos as informações e os dados nas nossas mãos e precisamos escolher a melhor decisão. Estas gerações têm o conhecimento e a experiência que as empresas precisam.
- Modelos ágeis sim, porém com a simplicidade que aprendemos a valorizar. Precisamos regressar à essência e à geração de valor que perdemos ao criar sistemas complexos que não cabem mais nas organizações pós-COVID. O melhor de tudo é reconhecer a importância dos líderes e o seu papel transformador diante de incertezas que vivemos com esta pandemia. Saímos de um mundo linear de soluções para um mundo de decisão em cima do risco. Qual o lado da história em que quer estar enquanto líder? ●



**LEYLA NASCIMENTO**

CEO do Grupo Capacitare, vice-presidente de Relações Internacionais da ABRH Brasil e ex-presidente da WFPMA - World Federation People Management Associations

# CRIAR SOCIEDADES MAIS INTERCONECTADAS, ATENTAS E SOBRETUDO HUMANAS

SOCIEDADES MAIS PRÓ-ATIVAS E CAPAZES DE PROPORCIONAR CLAROS AUMENTOS DE QUALIDADE NA VIDA DOS CIDADÃOS. ESTA É A GRANDE AMBIÇÃO DA SCHRÉDER, A EMPRESA DE ILUMINAÇÃO EXTERIOR E SMART CITIES PRESENTE NO MERCADO PORTUGUÊS DESDE 1956.

Por: TitiAna Amorim Barroso Foto: DR

Inês Nascimento é a diretora de Recursos Humanos da Schröder Iluminação e da Schröder Hyperion. Tem a seu cargo os destinos de mais de 150 trabalhadores distribuídos por duas unidades fabris – uma de luminárias em Oeiras, e outra de colunas em Alverca – e os escritórios com a equipa comercial. Desde 2019, inclui também uma unidade de negócio, a Schröder Hyperion, que desenvolve soluções tecnológicas inovadoras no âmbito das smart cities de Portugal para todo o mundo e onde recrutou de raiz cinquenta pessoas.

Orgulha-se desde logo de contratar pessoas, e não competências, que se identificam com a cultura de empreendedorismo e entreaajuda da empresa. Em entrevista à *Líder*, Inês Nascimento explica os ajustamentos constantes na organização desde março, devido à pandemia e as aprendizagens sucessivas que fizeram de si uma gestora mais atenta, resiliente e ágil. «A maior aprendizagem é que, acima de tudo, as pessoas querem ver nos Recursos Humanos uma dimensão humana. Mais do que ter processos em vigor ou políticas abrangentes ou grandes projetos, querem sentir que podem contar connosco sempre

que precisam e que essa abordagem é feita tendo em linha de conta as especificidades de cada equipa, mas igualmente de forma individualizada», esclarece.

E mais, Inês está consciente que tem de ser flexível na estratégia de atuação, porque copiar o que resultou no passado não é solução.

## **Que impactos está a ter a pandemia no negócio da iluminação exterior e smart cities?**

As áreas – iluminação exterior e smart cities – onde atuamos mantêm-se bastante dinâmicas apesar da pandemia. Obviamente sentimos algum desaceleramento do negócio, mas mais noutros mercados que não o português. As crises tendem a reforçar o investimento público e o nosso negócio é maioritariamente com entidades públicas, pelo que não é tão impactado (pelo menos no curto prazo) como outras indústrias. Continuamos ainda com um elevado número de projetos, embora conscientes do risco de uma desaceleração da economia mais pronunciada em 2021.

## **Será necessário reorganizar a empresa e os negócios?**

Ajustamentos na organização têm sido uma constante, devido à natureza dinâmica da situação. Desde março que temos feito adaptações na empresa de acordo quer com as diretrizes legislativas, quer com as boas práticas de mercado, quer ainda com a situação específica da nossa empresa e das nossas pessoas em cada momento. A mesma adaptabilidade tem também sido necessária na ótica do negócio. Uma grande proximidade aos nossos clientes é parte integral do DNA da Schröder. Temos tentado manter e até reforçar essa proximidade, embora obviamente de forma menos física, devido à situação atual, que nos obriga a focar mais intensamente nas questões da saúde pública, bem como nas prioridades e necessidades específicas de cada cliente neste contexto tão particular.

**O SEGREDO, SE ASSIM PODEMOS CHAMAR, É ESTAR PRÓXIMO. DEVEMOS ESTAR PRÓXIMOS, MESMO QUE NÃO FISICAMENTE, EM TODOS OS MOMENTOS, MAS AINDA MAIS NESTES MOMENTOS DIFÍCEIS E COMPLEXOS. ESTAR PRÓXIMO É SENTIR QUE PODEM CONTAR CONNOSCO.**



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

Tivemos alguns casos, mas felizmente sem gravidade. A gestão da situação foi feita momento a momento; obviamente que adotámos todas as medidas preventivas e a qualquer sinal ainda que remotamente suspeito ou qualquer indicação de que o colaborador estivesse próximo de uma possível fonte de contágio, seguimos todos os passos recomendados pela DGS, tentando sempre que possível ir ainda além dessas recomendações. Alguns exemplos: desinfeção diária de toda a fábrica, disponibilização e renovação diária de equipamento de higiene e segurança, desfasamento nas entradas e pausas, assegurar distância de segurança em toda a empresa através de marcações, separadores, etc. Digna de destaque é a medida que adotámos de disponibilizar transporte privado para os nossos colaboradores, evitando assim que tenham de recorrer aos transportes públicos. Não são medidas obviamente fáceis de tomar, pois obrigam a empresa a um esforço financeiro e organizacional suplementar, mas que é claramente compensado pelo reforço da segurança e saúde das nossas pessoas. Este esforço tem dado frutos, como é comprovado pelo facto de não termos neste momento qualquer colaborador infetado. Gostava de referir que ninguém foi infetado dentro da empresa – todos os casos foram situações que vieram de fora e que não chegaram a contaminar colegas graças à nossa rápida identificação da situação e respetiva resposta.

**Anunciaram a suspensão temporária da produção em quatro das suas fábricas na Europa, onde se inclui a unidade portuguesa, para mitigar a propagação do vírus COVID-19. Que outras medidas foram implementadas para assegurar a saúde dos vossos colaboradores?**

A suspensão decorreu apenas durante duas semanas para garantir que todas as medidas acima referidas fossem implementadas. Adicionalmente, assegurámos que as pessoas não entrassem todas nem saíssem todas ao mesmo tempo e o mesmo aconteceu nas pausas. Em relação às pessoas que trabalham mais nos escritórios, numa primeira fase

assegurámos que poderiam fazer o trabalho a partir de casa. Para isso foi necessário em casos pontuais disponibilizar computador portátil e o acesso à internet. Por outro lado, decidimos transformar o risco da situação numa oportunidade de melhoria para a empresa, nomeadamente aprofundar a nossa "transformação digital". Nesse sentido, reorganizámos algumas tarefas e responsabilidades, de modo a que possam ser feitas quase na sua totalidade a partir de casa. No caso da unidade de negócio da Hyperion o trabalho já estava organizado de forma a poder ser feito remotamente, até porque temos equipas noutros países. Nesse sentido, a transição foi um pouco mais suave e menos impactante. Obviamente que cada situação é única, pelo que trabalhámos individualmente com as pessoas para garantir que pudessem ser produtivas a partir de casa, mas, simultaneamente, respeitando as exigências familiares particulares de cada uma, tentando acompanhá-las do ponto de vista emocional numa situação que é incerta e, em certa medida, algo assustadora.

**No ano passado, o grupo escolheu a universidade portuguesa para abrir a Schröder Hyperion, o centro de inovação dedicado às smart cities. Qual é o balanço?**

Comemorámos recentemente o primeiro aniversário, a 12 de setembro de 2019 foi a inauguração oficial das nossas instalações no Campus da Nova SBE em Carcavelos. O balanço não podia ser mais positivo: recrutámos um grupo de quase cinquenta pessoas que, além de extremamente talentosas, partilham os mesmos valores que nós: são pessoas que, através do seu talento, querem desenvolver soluções que vão ter um impacto na vida de todos nós enquanto

## A MAIOR APRENDIZAGEM É QUE, ACIMA DE TUDO, AS PESSOAS QUEREM VER NOS RH UMA DIMENSÃO HUMANA. MAIS DO QUE TER PROCESSOS EM VIGOR OU POLÍTICAS ABRANGENTES OU GRANDES PROJETOS, QUEREM SENTIR QUE PODEM CONTAR CONNOSCO SEMPRE QUE PRECISAM.

cidadãos e querem fazê-lo através do trabalho de equipa, do companheirismo, da amizade e do respeito pelo meio ambiente. Medimos mensalmente o *engagement* das equipas e posso dizer que os níveis estão bastante altos, mesmo em tempo de COVID. Note-se que, quando começou o confinamento, quase todos estes colaboradores estavam há menos de seis meses na empresa. Continuamos unidos num propósito comum e acreditamos que o futuro é promissor, com o lançamento em breve de vários produtos novos no mercado.

### Quais as soluções desenvolvidas que ajudam a dar resposta aos tempos atuais?

A Schröder Hyperion cria soluções que permitem as cidades tornar-se mais seguras, mais aprazíveis, mais humanas. Por exemplo, durante o período do confinamento, lançámos uma nova funcionalidade no Shuffle (o nosso sistema multifuncional baseado em iluminação inteligente) que capta a densidade populacional em determinada praia e informa, através da mudança de cor do anel de luz incorporado na própria coluna, se as pessoas podem ou não frequentar a praia. A sinalética está alinhada com a legislação portuguesa. Adicionalmente, as soluções para Smart Cities que estamos a desenvolver incluem funcionalidades como "wifi on the go", "vídeo-vigilância integrada" ou sensores do "estado do tempo" que com certeza ajudarão os cidadãos e as autoridades, não só no seu dia a dia, como em situações, esperamos nós, excepcionais, como pandemias e catástrofes naturais.

### Como têm conseguido manter os níveis de motivação das equipas nestes tempos tão complexos?

O segredo, se assim podemos chamar, é estar próximo. Devemos estar próximos, mesmo que não fisicamente, em todos os momentos, mas ainda mais nestes momentos difíceis e complexos. Estar próximo é sentir que podem contar connosco (Recursos Humanos, mas sobretudo líderes, da organização) a qualquer momento. Nós implementámos um plano regular de contactos individuais (reforçado para as pessoas que sabíamos estarem sozinhas), incluindo nalguns casos as próprias famílias. Além disso, criámos iniciativas *online* em que toda a equipa estava presente e lançámos formações *online* em que trabalhamos conceitos como a resiliência ou o *mindfulness*. E, sobretudo, garantimos que a informação fluía pelas várias unidades de negócio da empresa para que continuássemos a promover uma cultura de transparência, como é nosso apanágio.

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

Tem sido uma aprendizagem e um ajustamento constante daquilo que são as prioridades e do que que faz sentido a cada momento. A maior aprendizagem é que, acima de tudo, as pessoas querem ver nos RH uma dimensão humana.

Mais do que ter processos em vigor, políticas abrangentes ou grandes projetos, querem sentir que podem contar connosco sempre que precisam e que essa abordagem é feita tendo em linha de conta as especificidades de cada equipa, mas igualmente de forma individualizada.

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

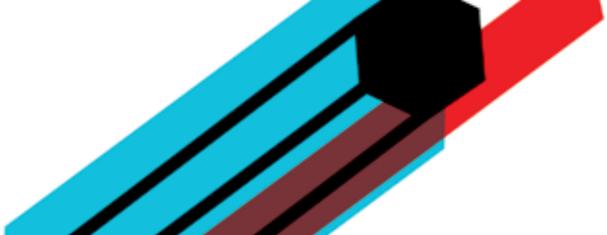
Aprendemos muito com esta experiência desde março até agora, e esta tornou-nos mais atentos, mais resilientes e mais ágeis, independentemente da segunda vaga se materializar ou não. No entanto, estamos também conscientes que temos de ser flexíveis na nossa (bem-sucedida) estratégia de atuação, porque copiar o que foi feito no passado não é necessariamente a melhor forma de enfrentar os desafios do futuro.

### Quais são agora as vossas prioridades?

Uma das prioridades vai continuar a ser a saúde (física e mental) e a segurança das nossas pessoas, com ou sem COVID. Queremos também manter uma cultura de Recursos Humanos ainda mais próxima das pessoas, com foco na sua formação e no desenvolvimento, reforçando a comunicação interna e implementando projetos que nos vão permitir processos mais ágeis e de maior valor acrescentado. Os desafios do futuro para a Schröder passarão muito pela nossa capacidade de resposta aos desafios das Smart Cities: como criar sociedades mais interconectadas, mais atentas, mais pró-ativas mas sobretudo mais humanas e capazes de proporcionar claros aumentos de qualidade à vida dos cidadãos. ●

## BIO

Inês Nascimento é a diretora de Recursos Humanos da Schröder Iluminação e da Schröder Hyperion. Com formação em Economia, MBA pelo IE (Madrid) e diversas certificações em Recursos Humanos, trabalhou em Portugal, Estados Unidos da América e China. Tem dedicado a sua carreira a garantir que organizações de sucesso são sinónimo de pessoas motivadas, produtivas e felizes.



# CULTO DA IMAGEM

*oficina + criativa*



**design**  
**+**  
**produção**

Design · Impressão Digital · Impressão Têxtil  
Decoração de Espaços Comerciais · Stands  
Expositores · Caixas de Luz · Fresa · Laser  
Esferovite · 3D

Av. Pedro Álvares Cabral 231, Armazém nº4 - 2710-297 Linhó  
geral@cultodaimagem.com | [www.cultodaimagem.com](http://www.cultodaimagem.com)



# WHAT LEADERSHIP LESSONS DO WE LEARN FROM COVID-19?



Depois da tempestade, o que vão os líderes fazer de forma diferente? Como vão reorganizar as suas empresas e os seus negócios? A Sustentabilidade passará a ser uma prioridade? Não havendo outro planeta Terra para podermos habitar, vão os líderes orientar a sua missão com maior responsabilidade social e ambiental? Os Estados vão continuar unidos e encontrar um propósito comum ou vão fechar-se e proteger-se do desconhecido? Depois de um confinamento social imposto, podemos ter um confinamento voluntário? O que une e o que separa os líderes no futuro pós-COVID-19? ●



## ERIC TEIXEIRA

DIRETOR DE RECURSOS HUMANOS  
E PLANEAMENTO DA GROUNDFORCE



## JOÃO ZÚQUETE DA SILVA

CHIEF CORPORATE OFFICER  
DA ALTICE PORTUGAL

Depois da queda abrupta que paralisou o tecido empresarial, resultando numa disrupção profunda no *state of mind* dos colaboradores e todo o meio envolvente, vivemos agora o processo de convergência para uma "nova normalidade".

E como enquadrar esta "nova normalidade" num contexto de constante incerteza e na proliferação de *soundbytes* pouco animadores (quedas históricas do PIB, segunda vaga pandemia, etc.)? Navegação à vista ou planeamento baseado em dados históricos sem pertinência estatística? Gestão centrada na alavancagem da receita ou no rígido controlo de custos?

Aqui reside a complexa caminhada que qualquer líder deve traçar com a sua equipa e neste momento não há manuais com receitas mágicas.

Em primeira instância será preciso (re)validar o propósito de cada organização e a sua proposta de valor no setor em que se encontra enquadrado. No caso da Groundforce, revisitámos a função de cada área operacional e como adaptar todo o capital humano perante a forte transformação sistémica do setor da aviação. Com este novo posicionamento, importa mais do que nunca fortalecer a comunicação. Cada colaborador tem de ser informado de forma regular sobre o estado da empresa e os desafios que teremos pela frente.

Cada colaborador deve percecionar que a sua empresa está bem preparada para lidar com a configuração da "nova normalidade". Na Groundforce procuramos alcançar esta consciencialização coletiva, informando de forma regular e permanente, dando as boas e as más notícias. Exemplo disso são as reuniões mensais com todas as organizações representativas de trabalhadores que fazemos questão de realizar.

Comunicar é fulcral para garantir o alinhamento e confiança das nossas pessoas de forma a que cada um de nós possa contribuir ativamente para o sucesso da empresa pós-COVID-19! ●

As circunstâncias impostas pela pandemia da COVID-19 colocaram à prova o que sabemos sobre gestão e liderança. Esta nova realidade ultrapassou em dimensão as previsões de cenários que as empresas efetuaram, existindo inúmeros ensinamentos que levarei comigo, certo de que serão úteis para os novos desafios que o futuro apresente. Algo que ficou demonstrado foi o facto de adaptação e agilidade terem de ser uma prioridade na tomada de decisões e sua consequente execução. Definidas as novas diretrizes, não podemos recluir-nos a dar passos em direção à evolução e ao futuro. Um exemplo de como este lema esteve bem presente na Altice Portugal é o facto de a nossa estratégia de investimento se ter mantido inalterada, assim como as inúmeras iniciativas em prol da sociedade.

As nossas prioridades foram claras desde o início e estiveram sempre de mãos dadas com as ambições do País, sejam elas tecnológicas, económicas ou sociais. Mantivemo-nos relevantes neste novo contexto social, e acredito que esse papel assumido pela Altice Portugal, enquanto motor de desenvolvimento do País, foi especialmente preponderante durante este período, muito embora fosse já uma prática enquadrada no nosso ADN. A transformação digital surgiu aqui como fator crítico de sucesso e diferenciação. As respostas mais eficazes a este novo desafio foram aquelas que mantiveram espírito de abertura à inovação e em que as empresas não recuaram perante a necessidade de transformar, muitas das vezes quase integralmente, os seus modelos de negócio e métodos de atuação.

Na Altice Portugal acreditamos nas pessoas e nas suas capacidades; sem dúvida de que o contributo de cada colaborador foi imprescindível para que não baixássemos os braços perante este desafio. A pandemia alterou por completo a nossa forma de ver o mundo enquanto líderes, mas só veio comprovar que independentemente de qualquer distância física, apenas todos juntos vamos mais longe. ●



## MARIA ROMÁN

DIRETORA GERAL DE RECURSOS HUMANOS  
DO LIDL PORTUGAL

No contexto de pandemia a robustez e a vivência diária dos valores de uma empresa foram colocados à prova sendo que, no Lidl, as nossas chefias e colaboradores não só demonstraram estar à altura como superaram as expectativas, numa situação deveras imprevisível. No Lidl regemo-nos por cinco princípios básicos de liderança – que apelidamos de "High Five" – e que foram fundamentais para nos guiar neste cenário atípico: "Liderança através da comunicação", "Desenvolvimento dos colaboradores", "Manutenção de um elevado desempenho e dinamismo", "Criação de confiança e agir de forma justa" e "Viver a responsabilidade e ser um exemplo".

Estes princípios foram o nosso alicerce para as várias fases deste contexto de pandemia. Agora, mantemos o empenho dos nossos colaboradores, com algumas equipas ainda a trabalhar remotamente, sendo também um desafio gerir equipas com necessidades díspares – tanto presencial, como remotamente – e continuamos a acompanhar o desenvolvimento da situação de perto. Esta pandemia veio provar que é nestes momentos que a liderança das empresas assume um papel crucial, sendo imperativas a flexibilidade e assertividade, bem como é fundamental garantir uma relação de proximidade e confiança com os colaboradores, através da auscultação das suas necessidades, percebendo as suas preocupações, procurando dar resposta às mesmas e ter a capacidade de os motivar, orientando com vista a alcançar um propósito comum. ●

---

**ESTA PANDEMIA VEIO PROVAR QUE É NESTES MOMENTOS QUE A LIDERANÇA DAS EMPRESAS ASSUME UM PAPEL CRUCIAL, SENDO IMPERATIVAS FLEXIBILIDADE E ASSERTIVIDADE.**

---



## SUSANA SILVA

DIRETORA DE PESSOAS  
DO EL CORTE INGLÉS

As características fundamentais que, no meu entender, devemos ter para ultrapassar os tempos que vivemos são a capacidade de adaptação e a agilidade. Passámos por uma fase de mudanças estruturais e de reorganização interna das empresas, e fomos obrigados a rever processos, a adaptá-los às novas necessidades, com a preocupação de sermos mais eficientes. Neste momento, os nossos líderes terão de reaprender, adaptar-se, evoluir e inovar. O sucesso dependerá destas variáveis.

---

**MAIS DO QUE NUNCA O LÍDER TEM DE DAR O EXEMPLO, ESTAR PRÓXIMO DAS PESSOAS, ORIENTÁ-LAS, OUVI-LAS E MOTIVÁ-LAS. A RÁPIDA EVOLUÇÃO DIGITAL OBRIGOU-NOS A SER MAIS ÁGEIS, A TOMAR DECISÕES MAIS RÁPIDAS, A DELEGAR RESPONSABILIDADES E A CONFIAR MAIS NAS PESSOAS, NAS NOSSAS EQUIPAS.**

---

Mais do que nunca o líder tem de dar o exemplo, estar próximo das pessoas, orientá-las, ouvi-las e motivá-las. A rápida evolução digital obrigou-nos a ser mais ágeis, a tomar decisões mais rápidas, a delegar responsabilidades e a confiar mais nas pessoas, nas nossas equipas. O futuro obriga-nos a repensar planos de formação mais direcionados para o digital, temos de requalificar as nossas pessoas e prepará-las, da melhor maneira possível, para se adaptarem às novas formas de trabalho. Mas, por outro lado, é necessário melhorar os nossos compromissos com a sustentabilidade. Estamos hoje mais conscientes da necessidade de alterarmos hábitos, de forma a protegermos o ambiente. A urgência de proteger o Planeta já não é apenas uma responsabilidade social das empresas, é um dever individual de cada um. ●

# TAPADA DO CHAVES

A PROVA DE QUE É POSSÍVEL

*parar o tempo*



FRANGONEIRO | PORTALEGRE | PORTUGAL



**BEST  
TEAM  
LEADERS**

A MARCA DA LIDERANÇA

# PREMIAR OS BONS LÍDERES EM 2020

JÁ VIVEMOS MUITOS MOMENTOS NA NOSSA HISTÓRIA EM QUE AS LIDERANÇAS FORAM DESAFIADAS EM TODAS AS FRENTE. OS TEMPOS QUE CORREM VÃO FICAR CERTAMENTE PARA A HISTÓRIA E TODOS OS QUE ESTÃO A LIDERAR EMPRESAS, ORGANIZAÇÕES, NEGÓCIOS, PESSOAS, ESTÃO A VIVER UM PERÍODO DE GRANDE INTENSIDADE NO QUE DIZ RESPEITO AO EXERCÍCIO DAS SUAS FUNÇÕES DE LIDERANÇA.

O estudo Best Team Leaders que utiliza uma metodologia de análise certificada academicamente (Nova IMS) é utilizado no nosso país, desde 2012, avaliando líderes de todos os níveis hierárquicos e de todos os setores de atividade. Tem vindo a ser atualizado em funções das diversas mudanças sociais e económicas que se têm verificado desde aquela data.

Em 2020, a equipa de consultores viu-se obrigada a atualizar a avaliação e a elencar um conjunto de competências e características de personalidade que, neste tempo de pandemia, mais se destacaram. Essa análise foi suportada por um *survey* académico, feito junto de 55 lideranças portuguesas, e teve o acompanhamento dos professores Miguel Pina e Cunha, Arménio Rego e Francisco X. Froes. Os resultados foram aliás, apresentados na cimeira de liderança, Leadership Summit Portugal, neste mês de outubro.

Será também com base no *survey* académico referido que a avaliação de lideranças que o estudo Best Team Leaders vai desenvolver este ano, se fará. Para o efeito, foram adicionados indicadores relativos à liderança em contexto de crise pandémica, onde a comunicação transparente, as relações de proximidade e empatia com as equipas, a gestão do *stress*, a capacidade de



delegação, a segurança psicológica, a saúde, a motivação e a capacidade de decisão na incerteza serão aspetos em avaliação.

Além das respostas que os elementos das equipas dos líderes vão ser chamadas a dar, haverá um espaço aberto para sugestões e recomendações aos líderes.

Em 2019, foram dezenas as lideranças que integraram o *ranking* nacional e este ano, além deste complemento de avaliação que vai permitir premiar as lideranças que melhor estão a enfrentar este desafio, vai também ser feita uma premiação por níveis hierárquicos e funções específicas. Serão premiados os melhores CEO, melhores DRH, melhores CFO, etc. Ou seja, este ano são vários os primeiros lugares, porque importa, em 2020, darmos ânimo às nossas lideranças com ajuda das suas equipas. No dia 24 de novembro, o Salão Preto e Prata acolherá o grande dia; num jantar de gala vamos ficar a conhecer os grandes vencedores e também os Best Public Leaders, categorias que entrarão em votação a partir da segunda quinzena de outubro até ao dia 15 de novembro.

A «Líder» vai publicar os resultados e o evento este ano será transmitido em direto no site Líder, nas redes sociais e também na posição 165 da ME0 Líder - Streaming to Inspire). ●

#### **INSCRIÇÕES FECHAM DIA 8 de OUTUBRO**

Serão consideradas as inscrições recebidas até às 24h do dia 8 de outubro.

#### **RESULTADOS**

Dia 24 de novembro de 2020, anunciados publicamente no jantar de gala do Casino do Estoril  
Publicados na revista «Líder» e no site lidermagazine.sapo.pt  
Destacados nos parceiros de Media

#### **ENTREGA DE RELATÓRIOS DETALHADOS**

Até 25 de novembro

#### **NOVIDADES**

Em 2020 serão premiados os melhores líderes na gestão da crise pandémica com base num *upgrade* da avaliação e da metodologia usada.

Serão atribuídos primeiros lugares tendo em conta os níveis hierárquicos e funções desempenhadas.



# DEPOIS DA TEMPESTADE

## O QUE VÃO OS LÍDERES FAZER DE FORMA DIFERENTE?

Por: Francisco X. Froes, MBA – Nova SBE Consultor em Liderança e Trabalho de Equipa

É nas crises que os líderes emergem ou desaparecem. As crises têm esse grande condão de revelar o que está dentro de nós, exacerbando o positivo e o negativo. Uma crise nunca nos deixa os mesmos. Mexe connosco, líder ou não líder. Pontos fortes e pontos fracos de cada um, da equipa e da organização são expostos de forma mais ou menos abrupta, mais ou menos intensa, mais ou menos duradoura, com a eclosão de eventos discretos com implicações existenciais para a organização e que geram tipicamente níveis de incerteza muito grandes no seu princípio, i.e., com as crises.

"Como CEO, durante uma crise cai-nos um enorme peso em cima. As pessoas estão todas a olhar para nós à espera de decisões e temos que estar lá para elas" diziam-nos Pedro Castro e Almeida numa das 55 entrevistas que realizámos durante o período de confinamento da COVID-19, num estudo em curso que tem como objectivo encontrar padrões de comportamento dos líderes face à pandemia por forma a poder ajudar todos os líderes em situações de crise futuras que certamente acontecerão. Durante a crise, comportamentos críticos de liderança foram rapidamente ajustados à realidade incerta que se vivia por forma a manter as equipas e as organizações coesas, ágeis e eficazes. Analisemos nove dos mesmos. Enfrentar a situação, sair do estado de choque "um vírus que mata?", negação "ah, isto é na China!", frustração "agora que estava tudo a correr tão bem ...", onde a ansiedade e até o medo fazem espoletar a resposta do lutar ou fugir, obrigaram o líder a um esforço consciente de auto-análise, auto-regulação e de motivação interna por forma a recuperar o seu pensamento executivo pela aceitação da situação. Recuperado esse pensamento executivo começa então a ensaiar as primeiras respostas à mesma, a desenvolver as capacidades necessárias para ultrapassar a situação e emergir finalmente um novo eu, confortável com a situação em mãos. A 1.ª batalha estava ganha. Ganha esta batalha consigo mesmo o líder tinha então metade da guerra vencida.

Assiste-se então a uma cuidada Comunicação interna por parte do líder com a sua equipa e em que Ouvir

se tornou bem mais importante do que Falar. Ouvir atentamente, de forma interessada e empática. E ao falar, dizer estritamente a verdade, ser honesto e transparente, passar uma imagem de calma deliberada e optimismo contido, dar a todos e a cada um sentido de pertença numa altura em que as pessoas tinham sido compulsivamente mandadas para casa, em teletrabalho, e onde a incerteza reinava.

Externamente a Comunicação com os diversos *stakeholders* assumiu a mesma necessidade de ouvir mais do que falar. Ouvir as diferentes perspectivas dos vários interessados na organização, criando um ambiente de participação activa entre todos como forma de recolher, analisar e avaliar a informação relevante, antes da tomada de decisões. E ao falar, fazê-lo com igual verdade. A manter.

Alinhada a equipa havia então que a Motivar: a inspiração do líder para a sua gente fazer a milha extra. Gente, muita dela em casa, em teletrabalho. E aqui, enquanto em situações anteriores à pandemia motivar talvez passasse pelo reconhecimento de um trabalho bem feito e a respetiva recompensa ou a atribuição de novas funções, curiosamente, a necessidade do líder dar autonomia ao seu colaborador e bem assim de receber *inputs* e contribuições do mesmo relativamente a esta nova forma de estar, fez encontrar uma forma talvez diferente de motivação imposta pelas circunstâncias mais críticas no contexto da gestão dos colaboradores. Dentro deste mesmo capítulo, com o número de decisões diárias do líder a passarem de três para trinta ou 300, da noite para o dia, a necessidade de empoderar equipas e baixar os níveis de decisão e responsabilidade para onde a acção era necessária passou a ser mandatário para evitar a paralisação da organização. Organizações mais horizontais, mais ágeis, com níveis de autoridade e responsabilidade mais baixos, agora experimentadas, vieram para ficar.

Delegar assumiu um papel particularmente importante. Sendo um sinal de força do líder, na atribuição de autonomia a que atrás nos referimos, o mesmo viu-se na obrigação de uma delegação de funções mais

## É NAS CRISES QUE OS LÍDERES EMERGEM OU DESAPARECEM. AS CRISES TÊM ESSE GRANDE CONDÃO DE REVELAR O QUE ESTÁ DENTRO DE NÓS, EXACERBANDO O POSITIVO E O NEGATIVO. UMA CRISE NUNCA NOS DEIXA OS MESMOS. MEXE CONNOSCO, LÍDER OU NÃO LÍDER.

profunda, talvez forçada, mas muito bem vinda, pela oportunidade de melhor conhecer os seus colaboradores e de simultaneamente poder-lhes proporcionar o desenvolvimento de novas capacidades, aproveitar melhor as existentes, equipando assim os seus com os atributos necessários ao ultrapassar da situação. Por outro lado, obrigou também a uma clara gestão por objectivos e ao uso de métricas de avaliação novas para muitos, incluindo o respectivo feedback. A avaliação da *performance* deixou de ser possível pelas horas de presença do colaborador na empresa. Outrossim, pelos resultados apresentados passando a ser prática corrente na cultura de empresa. Um salto quântico na área das avaliações e na própria cultura de muitas organizações. Definitivamente para ficar. Atitude Positiva e Flexibilidade é uma imagem de marca de qualquer de líder que se prese. Em tempos de incerteza, nem tudo bate certo com o previsto e se por um lado ser flexível e firme, dobrar mas não quebrar, adaptar e adoptar foram necessários por forma a responder a ventos imprevistos no seu *timing*, força e direcção, sentindo de humor, a capacidade de se rir de si próprio foi igualmente indispensável para poder absorver os choques dos enganos. A reforçar.

Gerar Confiança era crucial. Confiança que é a única moeda de valor de que um líder dispõe numa crise. Os colaboradores tinham que sentir uma porta – neste caso um ecrã de computador – sempre aberto por parte daquele. O sentido de pertença atrás referido assume papel fundamental. Para ficar.

Criatividade precisa-se em tempos de incerteza. O que era óbvio deixou de ser. As situações mudam diariamente ou mesmo de hora a hora e até de minuto a minuto. Pensar fora da caixa torna-se obrigatório. O que eram respostas automáticas precisam agora de pensamento crítico e criativo. Crucial manter num futuro que se advinha incerto.

*Feedback* e a capacidade de o ouvir é indispensável para o desenvolvimento pessoal de cada um. Em situações de incerteza, onde temos que avançar sem saber onde o caminho vai dar, a necessidade de ouvir o eco dos nossos passos aumenta por maioria de razão. A simples alteração das métricas de avaliação de trabalho atrás referidas, o tornar obsoleta e até impossível a micro-gestão em ambientes de trabalho à distância, são disso exemplo. A elevação deste nível de gestão é certamente para se prolongar no futuro.

O assumir a responsabilidade do que se passa consigo, com a sua equipa e com a sua organização, em crise ou em tempos ditos normais, é o traço que não mudou, não muda e não mudará no futuro relativamente ao líder. Por outro lado a capacidade de assumir compromissos e cumpri-los, para mais em períodos de incerteza onde todos olham para o "chefe" na procura de uma liderança segura, tornou-se crítico. Para ficar.

A crise ajudou a revelar uns e outros. Muito se aprendeu e continua a aprender com a mesma. O conhecimento está cá, usemo-lo com sabedoria.

### Como vão reorganizar as empresas e os negócios?

Perante uma crise sem precedentes na história recente como a que estamos a assistir as repercussões em cada canto das organizações são profundas e duradouras, tendo a capacidade de fazer realçar pontos fortes e fracos das mesmas.

## ADAPTAR SERVIÇOS E PRODUTOS IMPÔS-SE POR FORMA A AJUDAR OS CLIENTES NA SUA RECUPERAÇÃO ECONÓMICA E, FUNÇÃO DAS INDÚSTRIAS, APOIÁ-LOS NA PERSPETIVAÇÃO DE NOVOS CAMINHOS A SEGUIR.

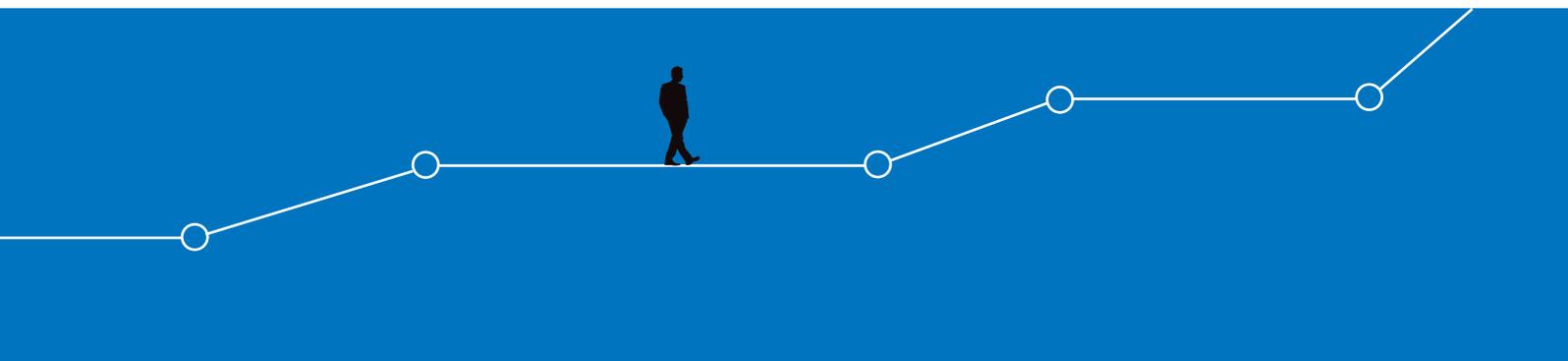
Quem para elas estava menos preparado teve que improvisar, sendo o contrário também verdade. Pode-se pensar, como é que se pode estar preparado para uma crise? Pode parecer uma contradição já que quando pensamos em crises pensamos normalmente em eventos repentinos, improváveis e imprevisíveis. Na maioria das vezes não é o caso e mesmo quando é assim a prevenção pode e deve lá estar.

"Tínhamos um Plano de Desastre e Recuperação desenvolvido na base do risco sísmico, uma vez que estamos em Lisboa, tendo em vista protegermos pessoas e dados. Tínhamos uma "rede" e a empresa adaptou-se rapidamente a esta situação", assim nos disse António Costa e Silva, CEO da Partex, numa das 55 entrevistas de que atrás falámos.

Garantida uma base de segurança a reorganização de empresas e negócios é então imperativa. Dividiríamos esta análise em cinco pontos:

**Comissão Executiva** – A chamada *C-Suite* assumiu nesta crise um papel preponderante. A criação de um Centro Nevrálgico de Decisão, de uma forma mais ou menos formal, e que reunia diariamente os decisores de topo, nas várias áreas, com implicação no normal funcionamento da organização, passou a ser prática corrente. "Três lições imediatas: Não facilitar ... o valor de equipas oleadas ... a importância de uma comunicação organizacional", disse-nos Isabel Vaz, CEO da Luz Saúde, na sua entrevista. Manter todos os *stakeholders* unidos em torno de uma realidade e de uma visão comum, fazendo as mudanças necessárias para todos chegarem ao novo destino era o seu objectivo. Integração era a palavra de ordem. A manter.

**Colaboradores** – A resposta mais ouvida à pergunta "Qual a maior descoberta durante o período da pandemia?" feita a cada um dos 55 entrevistados foi: "A disponibilidade, a capacidade, a responsabilidade da minha equipa!". Interessante como a maioria dos líderes falavam da sua equipa como sendo, por um lado, de todas a melhor, e, por outro, como se afinal não conhecessem até aí as suas reais virtuosidades. A importância das pessoas como o ativo mais importante das organizações, se alguém ainda tinha dúvidas, aqui deixou de as ter. "As pessoas são a 1ª prioridade", dizia-nos Mário Vaz, CEO da Vodafone Portugal, na entrevista que com ele conduzimos. Proteção era aqui a palavra de ordem. Afastados fisicamente pela imposição do teletrabalho, paradoxalmente, registou-se uma aproximação em termos pessoais entre colaboradores e chefias. Partilha de situações pessoais, contactos diretos entre a posição mais baixa e mais alta da hierarquia da empresa aconteceram de forma natural e espontânea, na procura de um sentido de pertença trazido por uma ameaça comum que a todos uniu na persecução de um objectivo colectivo: ultrapassar a situação de crise. A manter Cadeia de valor – Garantida a segurança e saúde dos



Colaboradores todas as atenções de viraram para a Cadeia de Valor. "Criámos rapidamente uma mini-régie, um mini-estúdio e uma mini-redação para no caso de haver um contágio na empresa isolarmos trinta pessoas e mantermos a empresa a funcionar", disse-nos Francisco Pedro Balsemão, CEO da SIC. Estabilização é aqui a palavra de ordem.

Já as Cadeias de valor complexas, diversificadas e globalizadas foram postas em questão pelos riscos que envolvem numa crise como a que vivemos. Na procura de uma maior resiliência as mesmas procuram agora visar a sua simplificação, fontes duais de abastecimento, maiores níveis de inventários, "glocalização", visando um maior e melhor controlo dos fatores de produção com as decisões a serem tomadas com um pensamento em mente: Resiliência da cadeia.

**Cientes** – Envolvimento foi a palavra de ordem no que a clientes diz respeito.

"Logo em fevereiro pedi à equipa para tirarmos os Planos de Crise dos nossos clientes das gavetas, para os contactarmos e podermos começar a preparar para o que aí vinha ou podia vir. Trabalhamos na área da Comunicação... faz parte do nosso trabalho envolver o cliente o mais cedo possível na resolução de crises", disse-nos Rita Abecassis, CEO da APM, uma das 55 entrevistadas.

Adaptar serviços e produtos impôs-se por forma a ajudar os clientes na sua recuperação económica e, função das indústrias, apoiá-los na perspetivação de novos caminhos a seguir, no relacionamento com os seus próprios clientes, na criação de novos produtos e serviços, novos canais de distribuição e bem assim da sua própria comunicação. Diz a sabedoria convencional que na venda B2C, havendo apenas um decisor de compra, a sua jornada é bastante linear e que a relação B2B era mais demorada, levando a um processo de decisão mais complexo que beneficiava da relação pessoal, um a um. As vídeoconferências dos últimos meses vieram provar que a venda digital é afinal tão eficaz como a presencial. A explorar.

**Balanço** – Em tempos de crise a Tesouraria é Rainha. "Para se vencer uma crise destas tem de se ter Capitais Próprios muito fortes. Aprendi isto na Crise de 2008 e não mais esqueci", diz-nos Pedro Baltazar, CEO da Nova Expressão, na sua entrevista.

Cenarização, Testes de Stress à tesouraria passaram a ser exercícios comuns. Melhor Gestão de Contas a Receber e a Pagar, Planos de Redução de Custos, Suspensão de Planos de Investimentos não prioritários passaram a ocupar a agenda do CEO. Preservação do Capital era a palavra de ordem. Assim se deveria manter.

**Cultura** – A Cultura, como o próprio nome intui, é como um jardim. As ervas daninhas têm de ser regularmente retiradas crescendo aquilo que escolhemos plantar e cuidar. A escolha é nossa. Se queremos fazer mudanças mais drásticas no mesmo, este é o momento. Estabelecer novas práticas, rituais, símbolos e experiências, afinal os elementos que criam a Cultura, alinhando a organização numa visão comum, desenhando o plano para a atingir e acompanhar o seu progresso pode levar anos a ser conseguido. Organizações atentas procuram oportunidades para repetir e institucionalizar progressos na evolução da sua cultura. A disrupção criada pela pandemia é uma dessas oportunidades.

Novos modelos de negócio - As crises tornam-nos mais fortes, diz-se. Isto é verdade mas apenas se as necessárias reestruturações forem feitas. Se não, para nada as mesmas servem. Mas esta foi, sim, a altura em que muitos planos de reestruturação saíram das gavetas e foram implementados. Ou por necessidade iminente de sobrevivência ou por, com o abrandar da atividade as organizações, haver tempo para o fazer. Num e noutra caso foram bem vindas e as organizações que sobreviveram e fizeram as necessárias reestruturações tornaram-se efectivamente mais fortes.

As organizações podem então sair mais fortes deste período de disrupção. Assim consigam fazer as necessárias reestruturações.

A bem da gestão e da sociedade. ●



**Eduardo Marques  
Lopes**  
Diretor de Marketing  
e Comunicação  
da Multipessoal

# SÃO OS *FRINGE BENEFITS* O ARGUMENTO DO PRESENTE?

Com as oscilações do mercado e as novas gerações a entrar ao serviço, os benefícios extrassalariais que agradam aos colaboradores também se modificam e divergem entre grupos e profissionais, e uma mesa de ping pong já pouco tem de novidade.

Os mais jovens preferem a possibilidade do trabalho remoto e a formação a um salário mais elevado; os pais valorizam benefícios sociais na educação das crianças e seguros de saúde estendidos à família; há quem valorize benefícios nos transportes, pequeno-almoço grátis na organização ou acordos com ginásios. Seja o salário monetário ou emocional o objetivo é sempre a valorização das pessoas e do seu desempenho e o retorno para as empresas em lealdade, comprometimento e produtividade. E a verdade é que a aplicação destas medidas, quando personalizada, e se possível individualizada, pode traduzir-se para a organização em maior competitividade na ótica de mercado *candidate driven*, bem-estar dos colaboradores, e tudo o que daí deriva, e até melhoria na imagem pública.

No entanto, os *fringe benefits* apresentam, numa quase ambiguidade para quem não parar para pensar sobre

eles, dois riscos distintos: por um lado, serem ainda considerados *fringe*; por outro lado, achar-se demasiadas vezes que podem ser substitutos de salários justos e até competitivos.

É um tema em discussão há décadas e a expressão até já integra a gíria, no entanto ainda não se afinou o lugar que este salário emocional ocupa nas organizações. Apesar de sítio pouco assente, é de notar a sua importância para as empresas e para os colaboradores. Além disso, é de destacar a forma como muitos se tornam cada vez mais fáceis de aplicar e gerir ao utilizar as facilidades do digital.

Estes benefícios servem como complementaridade ao salário e pretendem responder a necessidades familiares e de carreira de cada colaborador. E talvez aqui se encontre o ponto fulcral da correta aplicação destas medidas: a resposta às necessidades pessoais. Se bem trabalhados, os *fringe benefits* podem atuar como forte argumento de captação e retenção dos melhores profissionais, mas para tal – e como sempre na gestão de recursos humanos – precisam de entender o colaborador mais do que seguir as tendências. ●

**SE BEM TRABALHADOS, OS *FRINGE BENEFITS* PODEM ATUAR COMO FORTE ARGUMENTO DE CAPTAÇÃO E RETENÇÃO DOS MELHORES PROFISSIONAIS, MAS PARA TAL - PRECISAM DE ENTENDER O COLABORADOR MAIS DO QUE SEGUIR AS TENDÊNCIAS.**

multipessoal

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





Luís Carvalho  
Administrador  
da Locarent

# BENEFÍCIOS À LA CARTE

O contexto pandémico que vivemos vai criar disrupções em vários setores, pelo que é importante estar atento às novas tendências, valores, atitudes e prioridades. Nestes processos há muita coisa que muda e outras que veem reforçada a sua importância, gerando consensos mais alargados. Uma política mais ativa, abrangente e flexível ao nível dos *fringe benefits* é seguramente um desses consensos.

São muitas as definições de missão dos Recursos Humanos, mas é genericamente aceite que consiste em assegurar um alinhamento, tão permanente quanto possível, das competências, atitudes e valores dos colaboradores com a missão, visão e valores da empresa. No cumprimento desta missão assume particular importância a capacidade de atrair, desenvolver e reter talentos, garantir condições de trabalho que potenciem a produtividade e fomentar políticas de bem-estar, dentro e fora do ambiente laboral, que promovam a felicidade. É ainda difícil definir com exatidão as novas tendências do mercado de trabalho, mas acredito que iremos assistir a mais flexibilidade, mais mobilidade e mais independência, que constituirão um desafio acrescido para os profissionais dos Recursos Humanos cumprirem a sua missão. Perante estas tendências, os *fringe benefits* são uma ferramenta essencial para marcar a diferença e afirmar a empresa perante a crescente concorrência pelos melhores recursos no mercado de trabalho.

O processo é simples e deve assentar em três etapas: definir o leque de Benefícios/ Parceiros, Comunicar e Gerir. Tudo isto num quadro cada vez mais flexível (permitindo assim ajustar-se aos interesses de cada colaborador) e digital (para que a gestão do processo seja simples e eficiente).

O leque de Benefícios deve assim ser mais abrangente, juntando aos benefícios clássicos da viatura de serviço, combustível, portagens, seguro de saúde e seguro de vida e vales refeição, soluções mais inovadoras e disruptivas como vales de formação e creches, férias adicionais, soluções complementares de mobilidade (*plafonds* para

**NUM MUNDO EM VERDADEIRA  
REVOLUÇÃO TECNOLÓGICA  
E DE MENTALIDADES, A  
EVOLUÇÃO DA CONCEÇÃO  
DO TRABALHO E DOS MEIOS  
MOTIVACIONAIS ASSOCIADOS TEM,  
INCONTORNABELMENTE, DE FAZER  
PARTE DA ESTRATÉGIA  
DE SUCESSO DAS EMPRESAS  
DE FUTURO.**

TVDE, Passe social...), *gadgets*, mensalidades de ginásio ou outras atividades de *lifestyle*.

A Comunicação deverá ser dinâmica e sempre presente para que este investimento tenha a visibilidade e o impacto desejado.

A Gestão deverá proporcionar autonomia ao colaborador, dentro dos padrões e limites definidos pela empresa no âmbito das carreiras e da avaliação do mérito/ desempenho, permitindo que cada um faça as suas escolhas em função das suas preferências ou da fase da vida.

Num mundo em verdadeira revolução tecnológica e de mentalidades, a evolução da conceção do trabalho e dos meios motivacionais associados tem, incontornavelmente, de fazer parte da estratégia de sucesso das empresas de futuro.

Não é difícil, mas é importante escolher os parceiros certos... como sempre! ●

Artigo de opinião que expressa, única e exclusivamente, as opiniões pessoais do autor.

# Para grandes males, pequenas soluções.

Em tempos de pandemia, soluções como a Viatura Própria ajudam a ultrapassar receios dos meios de transporte partilhados, garantindo a sua segurança e a dos que o rodeiam.

Se procura:

-  Um **carro pequeno**
-  Para **distâncias curtas**
-  A **baixo custo**

A Locarent tem a solução ideal para si, através da nossa oferta de **Utilitários e Citadinos** selecionada especialmente para o que procura.

**Não perca mais tempo, fale connosco!**

Saiba mais em [www.locarent.pt](http://www.locarent.pt) ou contacte-nos diretamente:

(+351) 21 487 35 00  
[renting@locarent.pt](mailto:renting@locarent.pt)

# ABORDAGEM DE ASSESSMENT PARA ENGAGEMENT E RETENÇÃO DE TALENTO EFICAZES



Miguel Abreu  
Diretor da Ray Human  
Capital

Um Assessment Centre é na essência um processo de diagnóstico individual e organizacional e, como tal, deve ser encarado como a primeira fase de um processo estratégico, integrado e alinhado com os objetivos da organização.

Para o Assessment Centre atingir os objetivos a que se propõe, tal implicará:

- Desenho de comunicação clara e *engager*, preferencialmente que envolva o *top management* da organização;
- Escolha das dimensões que se pretendem avaliar (competências, *drivers* motivacionais, *cultural fit*, *climate fit*, experiência);
- Desenvolvimento/ adaptação de ferramentas avaliativas que se ajustem às dimensões que se pretendem avaliar e que garantam um bom *assessee experience*;
- Tratamento dos resultados, com foco no indivíduo, mas também na organização;
- Adoção de um conjunto de sugestões e consequentes planos de ação para apoiar a organização a fazer face aos desafios de futuro e reter talento.

As empresas necessitam de reagir ao atual contexto de forma a garantir a sua sobrevivência numa conjuntura de grande incerteza, mas simultaneamente manter o foco nos seus colaboradores, assegurando o envolvimento do seu talento, aquele já conhecido e o que emergiu durante a crise.

Torna-se crítico, mais do que nunca, conhecer e alavancar o verdadeiro potencial com que a empresa pode contar, vendo mais além das necessidades de curto prazo, dando espaço e *empowerment* para os desafios futuros, alguns exigindo um *set* de competências totalmente novo ou nunca experimentado. Importa, pois, capitalizar em competências diferenciadoras que ganham especial relevo em contextos de crise e ambiguidade: proatividade, adaptabilidade, agilidade, entre outras.

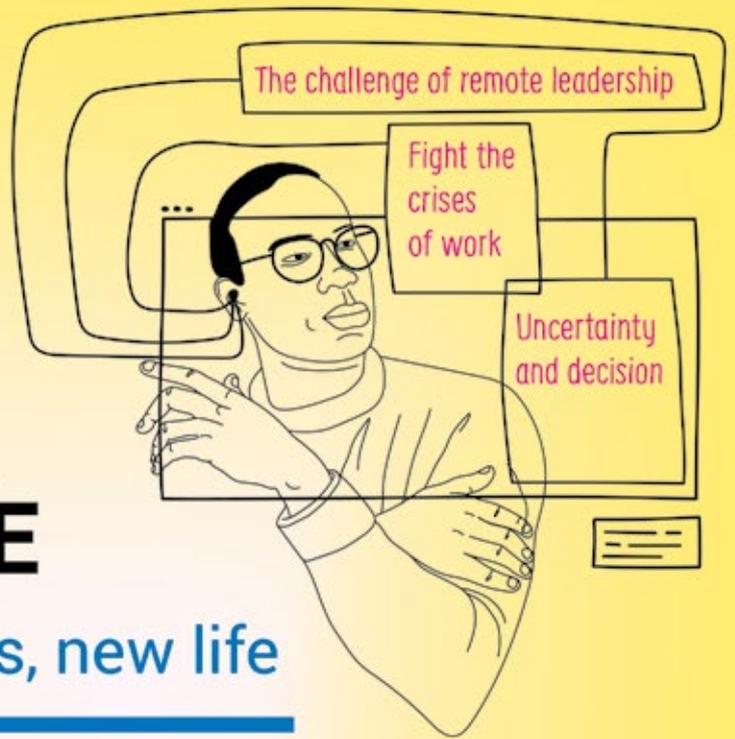
Acreditando que vários modelos de Assessment Centre

garantem bons resultados em função dos objetivos a que se propõem, o atual contexto em que vivemos exige uma solução integrada de diagnóstico e desenvolvimento individual, que implica um programa ágil, *user friendly* e pouco *time consumer*, mas capaz de manter forte validade avaliativa.

Nesse sentido, defendo uma solução de Assessment Centre 100% remota, que, com base na nossa experiência, tem vindo a produzir resultados muito interessantes, quer ao nível da experiência do avaliador como do avaliado, mas sobretudo ao nível da qualidade da avaliação e dos resultados obtidos.

Com base no nosso *track-record* e na experiência entretanto adquirida, acreditamos que traz um conjunto diverso de benefícios, nomeadamente:

- Maior proximidade com os colaboradores numa fase de elevada insegurança e ansiedade, apoiando o bem-estar emocional;
- Transmissão de uma mensagem positiva e de *engagement*, reforçando o compromisso da organização com as suas pessoas;
- Ativação e motivação do *top talent* fundamental para a fase de recuperação no pós-crise, recolhendo a sua visão sobre oportunidades e inovações no novo contexto;
- Possibilidade de realizar um *team mapping* identificando as competências diferenciadoras e em falta, de modo a otimizar a construção e desenvolvimento de equipas mais eficazes;
- Desenvolvimento pessoal dos colaboradores, resultante das reflexões e *outputs* produzidos durante a fase de diagnóstico;
- Antecipação de possíveis alterações que os modelos de negócio poderão vir a sofrer, que poderão conduzir a decisões de *reskilling* ou *upskilling*;
- Preparação do *top talent* para os desafios do futuro, nomeadamente para aqueles que exigem um conjunto renovado de competências. ●



# INTERNATIONAL HR CONFERENCE

New leaders, news workers, new life

November 16th  
NOVA SBE, CARCAVELOS

Webinar, Streaming & Live on TV: Líder (MEO - 165)

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



ANDRÉ RIBEIRO PIRES



AFONSO CARVALHO



MAGDA FARIA



PATRÍCIA MATOS (HOST)

ORGANISERS

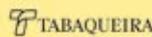
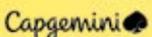


CASCAIS



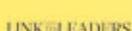
INSTITUTIONAL PARTNERS

MAIN SPONSORS

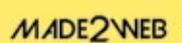


GOLD SPONSORS

MEDIA PARTNERS



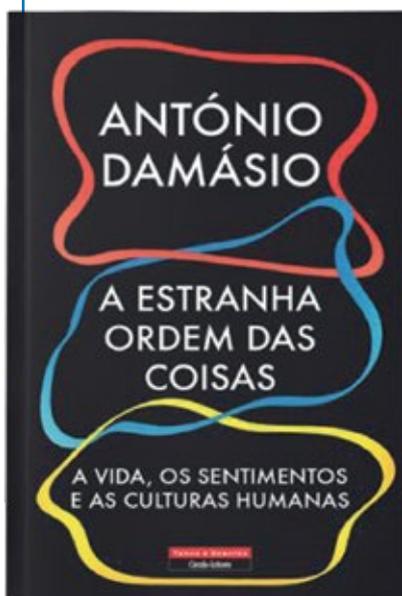
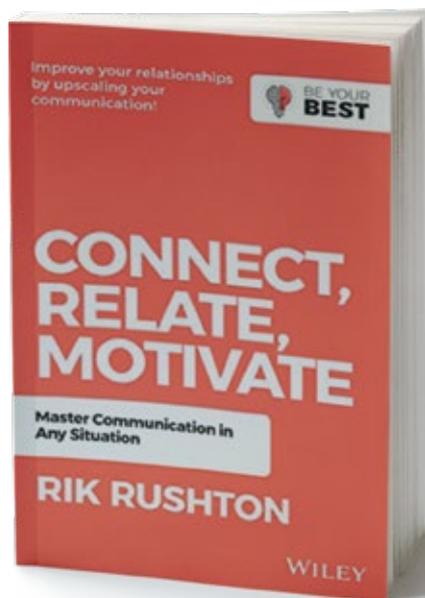
SUPPORT



# LIVROS

## *Connect, Relate, Motivate* **Rik Rushton**

Vivemos num mundo hiper-conectado, mais sintonizado e ligado do que nunca. No entanto, as ciências sociais confirmam que cada vez mais pessoas se sentem isoladas e desconectadas das suas comunidades e famílias. Os líderes empresariais conhecem a luta para envolver e capacitar uma força de trabalho que facilmente entra e sai do mercado. Este livro é um guia para líderes que queiram usar o poder da comunicação para influenciar os seus projetos, ideias, equipas e clientes. Trata-se de uma abordagem holística à comunicação profissional e pessoal, útil na sala de reuniões, na sala de estar e também na sala de aula.

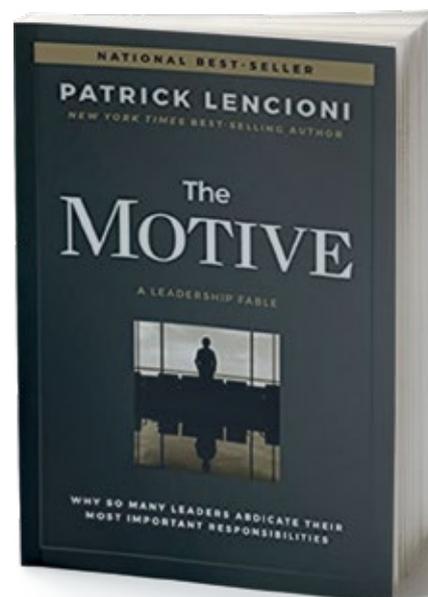


## *A Estranha Ordem das Coisas* **António Damásio**

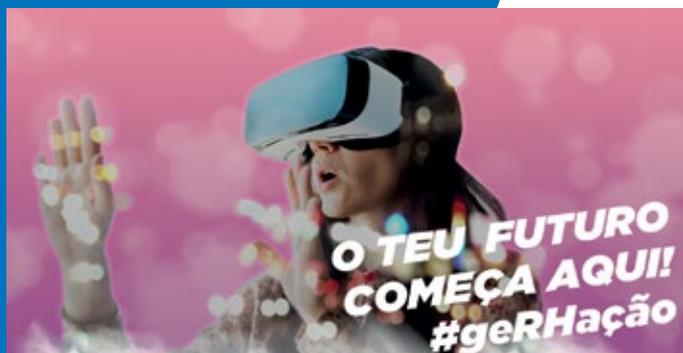
Autor galardoado com o *Prémio de Vida e Obra* na Gala da Sociedade Portuguesa de Autores, António Damásio afirma nesta sua última obra publicada que os sentimentos – de dor, sofrimento ou prazer antecipado – foram as forças motrizes primordiais do empreendimento cultural, os mecanismos que impulsionaram o intelecto humano na direção da cultura. Além disso, o neurocientista defende que foram os sentimentos que monitorizaram o sucesso ou o fracasso das nossas invenções culturais e permanecem, ainda hoje, envolvidos nas operações subjacentes ao processo cultural.

## *The Motive. A Leadership Fable* **Patrick M. Lencioni**

O autor de *bestsellers* do «New York Times», Patrick Lencioni, escreveu uma dúzia de livros sobre como os líderes podem formar equipas e liderar organizações. Em «The Motive», pretende ajudá-los a entender a razão pela qual estão a liderar em primeiro lugar. O autor traz uma conversa de um dia entre CEO rivais e combina uma explicação clara da sua teoria com conselhos práticos para ajudar os executivos a examinar a sua verdadeira motivação para liderar. Além de provocar os leitores a se autoavaliarem com honestidade, Lencioni ajuda os líderes a evitar armadilhas que prejudicam as pessoas a quem devem servir.



# EVENTOS



## 13.º Encontro Nacional de Jovens RH

Com o tema "O Teu Futuro Começa Aqui" e organizado pela APG - Associação Portuguesa de Gestão das Pessoas, este evento destina-se a futuros gestores de Pessoas e irá centrar-se no debate de várias perspetivas focadas na área, nos seus contextos de trabalho, bem como nas dinâmicas organizacionais face aos desafios atuais e futuros.

15 OUT

Zoom



## Inc. 5000 Vision Conference

Um evento de uma semana para "obter o conhecimento de que precisa para sobreviver nestes tempos sem precedentes e obter uma visão surpreendente do futuro." Prepare-se para conversas ousadas: sessões com empreendedores de primeira linha que partilham os seus melhores conselhos com vista ao crescimento. Haverá ainda cursos dados por especialistas.

19 E 23 OUT

Evento virtual



## HSM Expo

Com o tema "DNA 2020 - Diversidade, neo-humanismo e ambidestria", a HSM Expo é um evento sobre gestão de organizações. São três dias e proporciona inúmeras trocas de experiências em empreendedorismo, planeamento estratégico, gestão corporativa, inovação e ao público em geral. Alguns dos oradores confirmados são Amy Web e Charles Duhigg.

9, 10 E 11 NOV

Evento virtual



# BEST TEAM LEADERS

A MARCA DA LIDERANÇA

2020

INSCRIÇÕES PARA  
O RANKING NACIONAL 2020  
ATÉ 8 DE OUTUBRO

## NOVIDADES 2020

- AVALIAÇÃO ESPECIAL DE LIDERANÇA EM CONTEXTO DE PANDEMIA
- SEPARAÇÃO FUNCIONAL DA PREMIAÇÃO POR PRIMEIRAS E SEGUNDAS LINHAS, E POR FUNÇÕES

CONTACTE-NOS E SAIBA COMO

[WWW.BESTTEAMLEADERS.COM](http://WWW.BESTTEAMLEADERS.COM)  
[ESTUDOS@BESTTEAMLEADERS.COM](mailto:ESTUDOS@BESTTEAMLEADERS.COM)  
TLM: 926 162 084

METODOLOGIA  
CERTIFICADA POR



OS RESULTADOS OFICIAIS SERÃO DIVULGADOS NO DIA 24 DE NOVEMBRO  
NUM JANTAR DE GALA NO CASINO ESTORIL

ORGANIZAÇÃO



APOIO INSTITUCIONAL



CASCAIS



onrh

MAIN SPONSOR

egor

SILVER SPONSOR

minim@l

PARCEIROS DE MEDIA

LÍDER

APOIO

SAPO

ASUS

HOLMES PLACE