

# career • choices®

10ª EDIÇÃO | JAN/MAR 2023

By SM Group



**CARREIRA**

*it's all about people®*

*Carreiras que se cruzam,  
numa capa improvável*



# “Imagine uma nova história para a sua vida e acredite nela.”

PAULO COELHO

O mesmo se aplica na nossa carreira.  
Todos os anos entre Dezembro e Janeiro, programamos, revemos, prometemos, definimos, calculamos e ajustamos os nossos passos de vida e de carreira. No entanto, nem sempre cumprimos os passos que definimos. É normal. Não controlamos tudo. Nada se promete. Excepto o compromisso com os nossos valores, ética, palavra, e com a certeza que a nossa intuição nos vai levar ao caminho certo. Não há passos errados. Há apenas os passos que numa dada altura faziam sentido.

**Também há carreiras improváveis que se cruzam,  
como as pessoas fantásticas que se cruzaram no meu caminho,  
numa “capa improvável”.**  
**Temos tanto em comum, assim como diferenças astronómicas.**

Não há carreiras perfeitas e é isso que aprendemos em todas as histórias que lemos junto dos nossos convidados, em cada edição. Vamos sempre a tempo de corrigir. 2023, vamos a isto?  
Bom Ano! ✨

**SUSANA MATOS MIRANDA**

CEO SM Group & Career Manager  
[www.susana-miranda.com](http://www.susana-miranda.com)

SIGA-NOS NO INSTAGRAM  [revista\\_careerchoices\\_sm](https://www.instagram.com/revista_careerchoices_sm)

IT'S ALL ABOUT PEOPLE®



# Índice

- 06. ANA SOFIA CARDOSO
- 06. NELSON FERREIRA PIRES
- 07. IZABEL DE PAULA
- 08. SUSANA MATOS MIRANDA
- 10. DIAMANTINO MARTINS
- 14. ANJOS
- 22. PAOLO FAVARO
- 36. CARLA PEREIRA
- 42. KÁRIN LÉITZKE
- 45. FILIPE FORTE
- 46. DULCE FORTE
- 52. PATRÍCIA SANTOS
- 57. LUÍS ANTUNES
- 66. MADALENA CAREY
- 72. SANTINNO JÚNIOR
- 82. CLÁUDIO PIMENTEL
- 90. JOANA RUSSINHO
- 96. LUÍS CAMACHO
- 99. FREDERICO MOURÃO
- 110. MARTA BICHO

**COORDENAÇÃO EXECUTIVA** Susana Miranda  
**DIREÇÃO DE ARTE E PAGINAÇÃO** António Afonso e Rita Carmo [Espanta Espíritos Design]  
**COORDENADORA E PRODUÇÃO DE CONTEÚDOS** Susana Miranda  
**GRÁFICA** Vigaprintes  
**FOTÓGRAFOS SM** Joaquim Morgado, Paulo Padrela, Rita Carmo e Rui Valido.  
**PROPRIEDADE** SM Gestão de Carreiras, Unipessoal Lda

**Fotografia de capa** Rita Carmo

Este projeto editorial não é comercializado em banca

## ANA SOFIA CARDOSO

39 anos, jornalista desde 2005, é uma das jornalistas fundadoras da CNN Portugal, trabalha em simultâneo para a TVI e antes esteve na TVI24 e na RTP2. É actualmente a jornalista pivot do programa diário CNN Prime Time, da CNN Portugal. Nos últimos anos tem-se dedicado à moderação de debates, media training e à apresentação do *Jornal da Uma* e *Jornal das 8* da TVI, aos *Quatro* e à *25ª Hora*, ambos da TVI24. Desempenha, em simultâneo, funções de repórter. Últimos trabalhos de maior relevo: Guerra na Ucrânia, Eleições no Brasil 2022, Tensão em Angola no pós morte de José Eduardo dos Santos, Eleições na Alemanha, que ditaram o fim da era Merkel, eleições no Brasil, que colocaram no poder Jair Bolsonaro, Independência da Catalunha; Eleições na Grécia, que levaram ao governo o Syriza; Congressos de partidos políticos. Pós Graduada em Televisão pela UAL, Licenciada em Comunicação Social pelo ISCSP, Univ. Técnica de Lisboa e Frequência da Licenciatura em Gestão Bancária, no ISGB. \*

fotografias: Rita Carmo | Agradecimentos: Pestana Hotels & Resorts pelas facilidades concedidas.



## NELSON FERREIRA PIRES

Lidera e gere equipas há mais de 30 anos. É atualmente o Director-geral e administrador da Jaba Recordati S.A. em Portugal e Palop's (até 2021 também geria a Recordati no Reino Unido e Irlanda), é Presidente da Fundação Marquês de Pombal, membro da direção da Apifarma, membro da Assembleia geral do AICIB e membro do conselho editorial da prestigiada revista Executive Digest. Foi também presidente da Markinfar e professor convidado & coordenador da pós-graduação em "Direção Comercial" do IPAM/Universidade Europeia. Licenciado em Direito (UM Lisboa), tem um eMBA em Gestão de Negócio do sector Farmacêutico (UAL Lisboa), uma Pós-Graduação em Marketing (IPAM) e uma Especialização em Gestão na Indústria Farmacêutica (Univ. Católica). Como escritor e conferencista, publicou um livro como autor (P.O.L.C.I. O abecedário liderança) e participou em 2 livros como coautor, publicou mais de 200 artigos e participou em inúmeras conferências sobre liderança. 5 filhos, 50 anos e adoro escrever e viajar com a minha família. Maior ambição: contribuir para deixar cidadãos melhores do que eu no mundo. \*



## IZABEL DE PAULA

Izabel de Paula é uma empreendedora de sucesso que chegou a Portugal em 1996 e trabalhou no Hospital Particular de Lisboa como terapeuta de massagens de drenagem linfática do pré e pós operatório de cirurgias reconstrutivas, estéticas e do pós parto. Fruto do seu trabalho, entre 2005 e 2018 criou e patenteou protocolos de beleza com a sua assinatura: Levanta Bumbum®, Barriga Fit®, Leg Fit Express® e Shot Body Detox®. Em abril de 2017 ganhou o prémio Serviço Estrela face ao sucesso obtido com o tratamento Barriga Fit®. É uma presença regular na imprensa escrita e teve um espaço próprio no programa Faz Sentido (SIC Mulher), sendo uma presença regular na Praça da Alegria (RTP). Integra, ainda, a equipa de colaboradores de revistas como a Activa, a Forbes Portugal e a Career Choices by SM Group. Em 2018, ao aperceber-se da influência da mente na saúde, inscreveu-se no curso de Neurocoaching de Saúde Integral. As noções de *coaching* ajudam-na a reconhecer as emoções que precisam de ser trabalhadas para conseguir ajudar mais e melhor as suas clientes. Em 2018, abriu a sua própria clínica em Lisboa e em 2019 criou uma linha de produtos com o seu nome. ✨





## SUSANA MATOS MIRANDA

Consultora no mercado dos Recursos Humanos, desde 1994, tendo desenvolvido competências em Recrutamento de quadros (*Headhunting*), Assessoria de Talento em Empresas, *Outplacement*, Gestão de Carreiras (internas e externas), tendo trabalhado em diversos grupos de referência, nacionais e internacionais. Paralelamente, desenvolveu skills sobre os quais dá formação em empresas e a particulares, em áreas como estratégia de Networking, Mentoria, Estratégia LinkedIn (negócio e procura de emprego), Marca Pessoal, Marca Profissional e Consultoria corporativa, apoiada por um conjunto senior de Consultores, Mentores e Formadores.

Fundou o SM Group em 2018 com 5 áreas de negócio distintas: Mentors, International Advisory, Talent Management, Training e Corporate Advisory, sendo que a Gestão de Carreira de Executivos tem sido a área de maior impacto no mercado

Português, Europeu e Africano. Mais recentemente, actua igualmente nos Emirados Arabes Unidos, com especial foco no Dubai.

Lançou a Revista Career Choices em 2021 com o objectivo de partilhar histórias de carreira únicas e diversificadas, quer no âmbito corporativo, quer no mundo das artes. Tem uma edição trimestral, em versão online e impressa.

A marca *Let's Talk Events* surge em 2023 organizando palestras personalizadas e adaptadas aos objectivos das empresas.

É membro da Câmara de Comércio Luso Britânica, mentora na PWN Lisbon e em diversas Start-Ups, parceira da Fundação Marquês de Pombal, consultora em grupos de investidores em Portugal e colabora com várias universidades. É ainda palestrante em empresas, universidades e nas próprias conferências que organiza todos os anos. O seu lema: *It's All About People*, com marca registada. ✨





# DIAMANTINO

## DIAMANTINO MARTINS

Alentejano e orgulhoso das suas origens, nasceu em casa, porque na época nascia-se em casa e a Avó Joana era a parteira da família e até da vizinhança. Filho de agricultores, cresceu no campo, entre a aldeia de Urra e a vila de Arronches que assume como a sua terra. A tendência para a agricultura sempre foi pouca, mas entre a escola e mais tarde a faculdade lá foi aprendendo a fazer de tudo um pouco nesta área, sob o lema do seu Pai que sempre ensinou aos filhos que para saberem mandar, tinham que saber fazer. Em 1989, iniciou o curso Marketing & Publicidade no IADE, numa época em que o marketing dava os primeiros passos. Cumpriu o serviço militar na Força Aérea enquanto estudava e ao mesmo tempo fazia trabalhos como hospedeiro em eventos.

Em Londres, fez um curso intensivo de Inglês e, durante essa estadia, percebeu que o que queria da vida era continuar a conhecer o mundo com o qual tanto sonhava. Sob esse entusiasmo, a 1 de Março de 1996, já de “canudo” na mão e praticamente sem conhecer o mercado do turismo, abriu a porta da PÓLIS VIAGENS e dois anos depois, aproveitando a Expo 98, entrou no mundo dos eventos. Dois negócios que lhe abriram asas para o futuro.

Aos 40 anos lançou o livro “As minhas viagens pelo mundo” no qual decidiu partilhar e dar destaque apenas a algumas das viagens realizadas até então. Marcou os 50 anos com uma volta ao mundo a qual deu origem ao seu segundo livro “Around The World – A viagem dos 50 anos”. Nos seus 6 passaportes conta com carimbos de cerca de 150 países e ilhas, e o desafio é mesmo conseguir visitar todos os países do mundo. Continua um apaixonado pelo Brasil, onde já entrou 117 vezes, e é hoje o único Embaixador do Cristo Redentor para o Turismo e Cultura fora do Brasil, representando assim de certa forma também o Rio de Janeiro, cidade que considera a sua segunda casa. Quer nas viagens, quer nos eventos a sua primeira preocupação é a de conseguir de alguma forma proporcionar boas experiências aos seus clientes ou aos convidados dos seus clientes. Contratado pelas marcas mais reconhecidas do mercado e por empresas de



prestígio, Diamantino tornou-se num dos PR's mais requisitados no mercado, mas ainda sente a falta de fazer muita coisa. Os dias para ele não têm horários, faz mil coisas ao mesmo tempo e quem o consegue acompanhar segue ao seu ritmo. Sempre fez planos profissionais para a sua vida como se de um *power point* ela se tratasse, e, quando lhe perguntamos o que gostaria de ser quando fosse grande, não tem dúvidas de que o projecto da Herdade dos Moreiros em Arronches, que lhe foi oferecida pelos Pais como herança, será um passo para o futuro enquanto projecto turístico de referência em espaço rural. Será algo que pretende colocar com destaque no sector do “Luxury Experience”. Não tem pressa mas se é para fazer que seja bem feito pois foi algo que aprendeu com os Pais e que quer manter sempre como lema da sua vida. Como todos os empresários, pelo caminho também deu os seus passos errados e está seguro de que há negócios onde não se voltaria a meter, como por exemplo a restauração. Apaixonado por restaurantes e hotéis quer continuar na sua descoberta pelo mundo fora, mas sempre em busca de novas experiências para os seus clientes. ✨







# ANJOS

## NELSON ROSADO E SÉRGIO ROSADO

Nascidos em 1976 e em 1980 na Margem Sul, desde cedo tiveram o sonho da música, entraram para academia de música aos 7 e 8 anos respectivamente. O pai de ambos era natural de Aljezur, sendo as férias dos irmãos divididas entre o Alentejo e o Algarve. Após a entrada na Academia, passaram a atuar essencialmente em bailes e festas populares, sendo conhecidos nesse tempo como os “Irmãos Rosado”. Receberam o primeiro cachet quando Nelson tinha 12 anos, e Sérgio 8 anos, no valor de quinze mil escudos, conciliando a atividade artística com a escola e o futebol.

Em 1996, participam no programa “Lugar aos Novos” da Rádio Renascença de onde saem vencedores. Um ano mais tarde, vencem o programa «Casa de Artistas», da RTP. Nesse mesmo ano, 1997, entram para o grupo *Sétimo Céu* que, apesar de ter tido alguns sucessos, acaba por terminar em 1998.

A banda foi formada em 1999 por convite de uma produtora nacional, surgindo com uma nova designação, “os Anjos”, derivada do nome carinhoso que a avó dos dois irmãos, Gilda, lhes chamava em crianças, “anjos”. Nesse ano é lançado o álbum *Ficarei* que, juntamente com *Ficarei ao Vivo* se traduzem em vendas superiores a 200.000 cópias. . Em 2001, lançam o álbum *Espelho*. O passo seguinte seria gravar o primeiro DVD de carreira no palco de Corroios que deu origem ao álbum *Tour*

*Viver*. Em 2005, e depois de uma pausa dos discos, lançam o álbum *Alma* do qual faz parte o tema “A Vida faz-me Bem”.

Em 2007, e a convite de Teresa Guilherme, gravam o genérico da telenovela *Vingança* da SIC e, posteriormente os restantes 9 temas desta novela de grande sucesso de audiência dando origem ao álbum *Vingança*. Na sequência desta parceria de sucesso foram convidados por este canal a fazerem parte do painel de jurados do programa *Família Superstar*.

2009 é o ano em que lançam o álbum *Virar A Página* onde contam com a colaboração de Serginho Moah, cantor da banda brasileira “Papas da Língua” no tema que dá nome ao álbum *Virar a Página*. Em 2012, gravam o álbum *Anjos Acústico*. Em 2017, lançaram o CD *Longe*, que em dezembro de 2018 contava com seis milhões de visualizações no Youtube. No ano seguinte, em 2018, lançaram um novo single, intitulado *Eterno*. Em outubro de 2018, os dois irmãos Rosado foram nomeados Embaixadores do Alentejo o ano num evento organizado pela entidade regional Turismo do Alentejo. Em 2019, a dupla celebrou oficialmente os vinte anos de carreira com a *Tour 20 Anos*, iniciada a 23 de março no Coliseu do Porto. Após 2 anos de pandemia durante a qual lançaram vários temas, realizaram um sonho antigo, lançar o tão esperado álbum *Estrelas de Natal*. ✨



# ANGEL

GIN FROM HEAVEN





**MARIA JOÃO DE FIGUEIREDO**

FINANCE ADVISOR

# Torne 2023 no ano das suas concretizações

**E**m fase de final de ano, qual o balanço que faz dos quase 365 dias de 2022, quer na sua vida pessoal, quer na profissional? Conseguiu concretizar tudo a que se propôs? Ou ainda não parou para pensar sobre isso? Sabia que analisar e planear é sinónimo de empreendedorismo e o primeiro passo para fazer acontecer sucesso?

No mundo da gestão existe mesmo um instrumento contabilístico, o balanço, que consiste numa fonte de informação, que reflete não somente o ponto de situação económico financeiro, mas também os seus pontos fortes e fracos, os seus ativos, as suas obrigações. Dedicar tempo para o fazer e analisar, permite alinhar os seus objetivos e reposicionar a empresa no mercado. Hoje, convido-o a marcar uma hora na sua agenda para fazer o balanço da sua vida, como se de uma consulta de saúde inadiável se tratasse. Faça uma lista do que correu bem, menos bem e o que dependia de si para correr melhor. De seguida, faça uma lista com os seus desejos e objetivos para 2023, por ordem de prioridade. Pretende crescer dentro da sua empresa, mudar de carreira, abrir um negócio, aumentar a capacidade produtiva, apostar na internacionalização, entrar em novos mercados? E a nível pessoal quer emagrecer, deixar de fumar, voltar a estudar, comprar uma casa, casar, ter filhos?...

Feito o balanço e identificados os objetivos, um dos grandes segredos para os conseguir concretizar e saírem da gaveta, consiste em calendarizar. Defina datas e assuma o compromisso. Se não conseguiu determinado cargo ou projeto por precisar aprimorar competências e conhecimentos, comece já hoje a pesquisar onde e quando vai iniciar a primeira sessão.

Ou se pretende apostar em reter talentos na sua empresa, planeie as fases em que vai concretizar medidas nesse sentido. Não sabe como? Partilhe as suas dúvidas e rapidamente obterá respostas, contactos, soluções.

Num segundo momento, implemente o sistema de lembretes. Programe o envio de mensagens para momentos específicos da realização dos seus objetivos. Assim, conseguirá manter o foco nos resultados e a motivação ganhará ânimo. Pare para pensar, faça um balanço da sua vida, dos seus projetos, descubra as suas potencialidades, invista nas suas competências, alimente o espírito empreendedor e acredite sempre nos seus sonhos. E, mesmo quando tudo pareça difícil, já dizia Confúcio “Você não pode mudar o vento, mas pode ajustar as velas do barco para chegar onde quer”.

Lembre-se, que está nas suas mãos tornar 2023 no melhor ano da sua vida. ✨



# JOSÉ ESFOLA

DIRECTOR GERAL XEROX PORTUGAL

*José Esfola, conta com mais de 20 anos de experiência em funções de gestão e liderança, em vários contextos e mercados, é determinado e fortemente orientado a resultados, foi consolidando ao longo de 3 décadas na Xerox Portugal, uma experiência relevante e com excelentes resultados na área da gestão e da liderança de equipas comerciais e multi-disciplinares. Em 2017 assumiu o cargo de Iberia Channels General Manager, para em 2018 assumir a Direção Geral da Xerox Portugal com o objectivo de reforçar o desempenho da operação em Portugal, que está ao nível das melhores a nível mundial.*

**E**xiste uma nova forma de liderança? É uma pergunta para a qual existem tantas respostas, quantas pessoas a quem colocamos a pergunta. É um facto que a sociedade e o mundo no seu todo têm vindo a transformar-se, isso é evolução, a nossa forma de estar e ser acompanha essa evolução, não só enquanto pessoas e cidadãos, como também naquilo que são as nossas ambições e expectativas, quer para a vida pessoal, quer para o mercado de trabalho e as oportunidades que a tecnologia e a globalização nos proporcionam. Esta evolução obriga, necessariamente, a uma adaptação

dos modelos de liderança, ou melhor a uma evolução nos modelos de liderança. A função, o core os atributos do Líder e da liderança não mudaram, mas têm necessariamente de se adaptar a novas formas de Inspirar pessoas, de Acompanhar (*Mentoring*), de mostrar como simplificar o que parece complexo, de Transformar ideias e desafios em Oportunidades e Energizar, sendo Autêntico, Destemido e Humilde. Falar em evolução das formas de exercer a Liderança é também falar na utilização de novos formatos e novos canais para comunicar um Propósito e Construir uma cultura de transparência e confiança, algo tão necessário

para ligar e gerar compromisso numa organização. Equipas informadas com melhor entendimento da estratégia, da visão, da missão e dos valores, com ligação dos seus objectivos individuais aos objectivos globais da organização, geram melhores resultados, adaptam-se ao contexto, sugerem e implementam soluções mais adequadas e mais objectivas.

Esta necessidade evolutiva de melhor e mais efectiva comunicação deve ser usada pelo líder como uma das suas prioridades, esta é a sua voz, que irá fazer eco na organização, e neste capítulo, volto às ferramentas de que hoje dispomos e que nos permitem comunicar de forma mais efectiva, com as mais variadas gerações. Gerações tão diversas que hoje constituem o mercado de trabalho e que possuem diferentes formas de aceder e gerir informação.



### Attitude is Everything

Para chegar a todos à que adaptar as ferramentas que utilizamos, desde Blogs informais, email, mensagens video, podcasts, LinkedIn, nunca descurando as formas mais tradicionais *open-doors*, reuniões internas e o estabelecimento de grupos

de colaboradores definidos por interesses, tornando a liderança visível.

As ferramentas e meios que utilizamos, não são mais do que veículos para que a Liderança seja visível, se mostre, apareça e toque as pessoas.

Para tocar as pessoas, o Líder tem de ser flexível, tem de saber aprender, saber ouvir, ser curioso, ser íntegro, ser corajoso, ser humilde, tem de saber dar e receber, e nos nossos dias, tem de conhecer tecnologia, não ser um perito, longe disso, mas saber os benefícios da tecnologia e o que pode fazer com ela. \*



xerox™

A Xerox está há mais de 100 anos a transformar o mundo.

Responsáveis por alguns dos marcos mais importantes e notáveis da história da tecnologia e da comunicação modernas, os cientistas e engenheiros da Xerox continuam a ser agentes de mudança, focados em desenvolver soluções com impacto positivo para o futuro do trabalho e do mundo.

Tudo o que é criado, começa e acaba nos nossos clientes. Décadas de experiência com os utilizadores finais, permitem-nos criar tecnologia centrada no ser humano.

Através da inovação aberta, partilhamos conhecimento para criar novos mercados na produção digital, para simplificar o trabalho com a automatização inteligente de processos e para criar ferramentas que criam experiências mais personalizadas.

Os cientistas e engenheiros da Xerox, desenvolvem soluções que visam a redução dos impactos ambientais e que irão permitir que até 2040 seja alcançada a meta da "Neutralidade Carbónica" nas nossas operações.

Hoje, tal como no primeiro dia, continuaremos na linha da frente movidos pelo motor da inovação.

**WORKING TO CHANGE  
THE WORLD**



xerox.pt

# career • choices®

10ª EDIÇÃO | JAN/MAR 2023

By SM  
Group

**PAOLO  
FAVARO**

CEO, VANTAGE TOWERS

*“Um ser humano melhor,  
é um profissional mais valorizado.”*

# PAOLO FAVARO

---

ADMINISTRADOR EXECUTIVO  
VANTAGE TOWERS PORTUGAL

*Nascido e criado em Itália, Paolo Favaro possui um mestrado em Engenharia de Telecomunicações e um MBA da Warwick Business School. Tem mais de 15 anos de experiência na indústria das telecomunicações. Começou a sua carreira internacional nos laboratórios NEC na Alemanha. Juntou-se depois ao Grupo Vodafone, onde teve a oportunidade de fazer uma transição gradual de funções mais técnicas de telecomunicações para funções de gestão, trabalhando em mercados europeus e não europeus. Em julho de 2020, foi nomeado Administrador Executivo da Vantage Towers em Portugal.*

**O** movimento está na essência da vida e a gestão da nossa carreira não foge à regra. O passado de cada um nunca pode ser ignorado, mas a construção que daí advém também não. Estás onde estás em parte pelo que experienciaste. Aquilo que fazes repetidamente, torna-te melhor. Mais confortável. No entanto, julgo que de forma a evoluirmos enquanto indivíduos, novos caminhos devem ser desbravados, impulsionados por uma curiosidade genuína e uma vontade de aprendizagem contínua. Acima de tudo, para evoluirmos como pessoas. Um ser humano melhor é

um profissional mais valorizado. Nunca o contrário. Na minha visão, é realmente quando saímos da nossa zona de conforto que tudo começa. Quando escolhemos a opção menos óbvia. A maioria das pessoas vai atrás da mais segura, embarcando naquilo que é uma mudança, mas apenas até certo ponto. É isso que a nossa condição humana sugere e a forma como estamos “ligados” demonstra-o. Um dos primeiros sinais a superar é mesmo essa resistência natural, que pode ser denominada de aversão ao risco inerente. A realidade é que existe! A abordagem de fugir à zona de conforto é a que me tem guiado em todas as decisões de carreira ao longo



dos últimos 15 anos. Tem resultado. Mas isso é para mim pessoalmente, e de forma alguma, procuro decretá-la como o melhor caminho a seguir para tudo e todos. Acredito que haja outros tantos a identificarem-se e foi também através desta visão que vim parar a um país maravilhoso como Portugal. Desta vez, e em comparação à minha mudança para o Reino Unido, onde a minha família cresceu e criou raízes, cheguei a questionar se isso deveria ser impeditivo para uma nova mudança. E cheguei à conclusão que não poderia ser! Daí ter vindo para terras lusas no meio de uma pandemia, dando início a um novo capítulo da minha jornada global. País novo, pessoas diferentes, com outros valores, hábitos distintos dos anteriores e aos quais tinha de me adaptar! As diferenças interculturais estão no âmago da gestão de pessoas. Entendo que a experiência adquirida, trabalhando e vivendo em múltiplos países, dá-me vantagens em termos de sensibilidade relativa às nuances culturais que me faz perceber mais rapidamente aquilo que move as pessoas. Fundamentalmente, acredito que a transição para uma forma mais personalizada de gerir

recursos é o passo necessário para lidar com um ambiente de trabalho em constante mudança. Sem receio das nossas vulnerabilidades, devemos sempre colocar o nosso lado humano no centro daquilo que fazemos. A abordagem clássica de pessoas que aparecem regularmente no escritório e passam demasiadas horas para provar o seu compromisso, está obsoleta. Tanto líderes como gestores de futuro terão de reavaliar as suas competências, alinhando-as de modo a dar um propósito ao esforço das pessoas. Para que em última instância, todos possamos fazer a diferença nas nossas vidas e nas organizações para as quais trabalhamos. As hierarquias internas não devem sobrepor-se às relações interpessoais, independentemente do cargo de cada um na empresa, até porque a cultura de uma organização mede-se pelo compromisso e pelo sentimento de pertença dos seus colaboradores. Tudo isto se desenrola diante de nós e precisamos de agir, garantindo que não perderemos a oportunidade de mudar. Façamo-lo, regressando ao ponto de partida: movimento é vida. Sempre.

**(MY OWN) RECIPE TO SUCCESS****1. “SAIAM DA VOSSA ZONA DE CONFORTO!”**

Mesmo que possa soar trivial e utilizado em demasia (quantas vezes é que já ouviu até hoje?), acredito que este é o passo que coloca tudo em movimento. A forma como interpreto esta ação é olhar sempre para a opção menos óbvia. A maioria das pessoas escolhe as opções seguras, aquilo que a nossa natureza humana sugere: estamos programados para agir dessa forma! O nosso mecanismo de sobrevivência e de preservação da espécie está codificado dessa forma e tendemos a analisar as nossas opções de carreira no mesmo modo. Um pensamento típico desvendar-se-ia como algo assim: “Sim, estou aberto à mudança, mas não quero viajar por muito tempo, não quero vender a minha casa, etc.” Isso é o mecanismo da “fuga ou luta” a influir diretamente. Portanto, o primeiro passo é conseguirmos superar esta resistência natural.

**2. “PROCURAR NOVAS REALIDADES PARA DESENVOLVER E CONSTRUIR NOVAS COMPETÊNCIAS”**

Considerem sempre a perspetiva a médio prazo. Exemplo: O que é que este novo desafio acrescenta ao meu próprio currículo e o que é que o faz sobressair em relação aos outros? Na realidade, estas interrogações são como estar sempre à procura de novas realidades para assumir novas ferramentas, desenvolver e construir novas competências. Realizar novas coisas é fundamental. Se o seu instinto sugere que este novo desafio pode ser interessante, faça-o. Não desista daquele trabalho de verão ou da possibilidade de se juntar a uma associação local. Aquele curso de espanhol? Mesmo que não precise dele AGORA, não se limite. A realidade é que nunca sabe e a vida tem uma forma muito interessante de juntar tudo: de repente, as várias peças de um quebra-cabeças, aparentemente sem sentido, encaixam e juntam-se para que se veja a *bigger picture*. Cada peça pequena do quebra-cabeças permitirá que dê o próximo passo. Lá vamos nós outra vez com o sair da zona de conforto, avançando com a sua carreira.

**3. “UMA ABORDAGEM AUTÊNTICA É FUNDAMENTAL”**

Sejam autênticos(as). Em primeiro lugar, trata-se de mostrar humanidade e não ter vergonha das nossas próprias vulnerabilidades. As pessoas relacionam-se muito melhor com líderes humanos e, portanto, propensos a cometer erros apesar de agirem com as melhores intenções. Na verdade, as pessoas são a palavra-chave, pois toda organização se resume a pessoas que trabalham em conjunto para atingir algum tipo de objetivo. A hierarquia interna é um mero reflexo das expectativas das pessoas com base na sua função, mas as relações interpessoais não devem ser geridas de



**Now, here, you see,  
it takes all the running you  
can do, to keep in the same  
place. If you want to  
get somewhere else,  
you must run at least  
twice as fast as that.**

*Lewis Carroll*

forma diferente dependendo do cargo de cada um no organograma da empresa. As pessoas não são um cargo. São pessoas! Uma abordagem autêntica e, mais importante, consistente em relação aos recursos da organização é fundamental para criar um ambiente de trabalho saudável. A confiança é fomentada pela comunicação, na qual os fundamentos das decisões operacionais e sobre negócios são explicadas, permitindo assim discussões construtivas. A alternância de reuniões formais com reuniões informais – quase como conversas de café – promovem e fortalecem os laços entre as pessoas.

**4. “INCUTAM UM SENTIMENTO DE PERTENÇA À ORGANIZAÇÃO”**

Não negligenciar o acolhimento dos profissionais recém-contratados e de inculcar um sentimento de pertença à organização: mostrar quem somos (a nossa cultura), o que fazemos e como o fazemos (os valores de raiz de que nunca abriríamos mão) é uma forma direta de nos darmos a conhecer e de as introduzir nas suas novas funções e num novo ambiente de trabalho. Desde a pandemia e com o surgimento do trabalho híbrido, o acolhimento tornou-se ainda mais importante. Particularmente para quem está em início de carreira e necessita de ajuda para encontrar o seu lugar dentro de um ambiente corporativo, de forma que não se sinta deixado de lado. \*



**Miguel Azevedo Oliveira Santos**, Porto,

Formado em Engenharia Agrónoma, em 2006, pelo Instituto Politécnico de Coimbra, exerceu funções na área, em diversas zonas do país, nomeadamente em Micologia.

Em 2010 complementou a formação académica com o ingresso no Curso de Mestrado Integrado em Medicina Veterinária na Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro.

Em 2015, iniciou funções no Hospital de Referência Veterinária Montenegro como médico veterinário. A partir de 2017, tornou-se membro do Royal College of Veterinary Surgeons no Reino Unido, exercendo funções, desde então, num hospital veterinário na região de Dorset.



Numa pequena propriedade da família, o Lugar do Cerro, situada na povoação de Cotas, Alijó, Alto Douro Vinhateiro, na margem direita do rio Douro, surge o ponto de partida para o projecto dos **PUROS**. Reza a história, que Cotas foi fundada pelos romanos pela qualidade dos vinhos aí produzidos. Nesta região privilegiada encontram-se algumas das mais importantes e conhecidas Quintas do Douro, onde o melhor vinho generoso é produzido, destacando-se as Quintas da Romaneira, Síbio e Roncão.

Foi este enquadramento que serviu de base e inspiração a este projecto, o primeiro PURO, criado com óleo de gráinha de uva do Vale do Douro.

# BERTA MONTALVÃO

TALENT ADVISOR | MEMBRO DA COMISSÃO EXECUTIVA DA CE-CPLP

*Licenciada em Gestão de Recursos Humanos pelo ISCTE, e com um Programa de Executivos em Gestão pelo INDEG, conta com 18 anos de experiência, tendo vindo a desenvolver a sua carreira em vários países, nas áreas de Consultoria e Direção de Recursos Humanos. Iniciou a sua carreira em 2003 como Técnica de Formação em Portugal, tendo mudado, em 2005, para Angola para a área da Consultoria de Gestão de Recursos Humanos, função que exerceu durante 10 anos em várias empresas nacionais e multinacionais. Em 2015, decidiu abraçar um novo desafio como Diretora de Recursos Humanos e Board Member de uma empresa que retalho que estava a ser construída de raiz, em Luanda.*

**S**e antes da Covid-19 a gestão de carreiras e as novas formas de liderança já eram uma prioridade para os Gestores e Diretores de Recursos Humanos, com a pandemia, a guerra e a crise económica que hoje vivemos, este tema ganhou maior relevância e preocupação por parte de quem gere equipas e negócios. Um dos grandes impactos da Covid-19 foi a forma como e onde desenvolvemos o nosso trabalho. O risco de propagação e contaminação da doença retirou grande parte das pessoas dos seus locais de trabalho como

forma de prevenção e zelo pela saúde pública. Esta medida de contingência veio alterar os modelos de trabalho em todo o mundo, obrigando tanto empresas como colaboradores a serem mais rápidos, criativos e adaptáveis na tomada de decisão. Trabalhar de forma isolada, com colegas e chefias à distância demonstrou para muitos ser um grande desafio. Muitos gestores tiveram que reinventar o seu modelo de negócio, investir em plataformas digitais, disponibilizar equipamentos de trabalho para os colaboradores nas suas próprias casas,

criar estratégias de motivação de equipas remotamente, entre outras tantas medidas em prol da sobrevivência e continuidade do negócio e liderança das equipas. Vários estudos demonstram que antes da pandemia, a média do *home office* era de 1 dia por semana nas economias tecnologicamente mais avançadas. Com o surgimento da Covid-19, a maior parte das pessoas passou a encarar esta realidade diariamente que, pelos vistos, veio para ficar, assumindo-se como uma das formas preferenciais de trabalho.

As medidas e políticas adotadas pelos Governos ajudaram igualmente a minimizar o impacto económico em muitas organizações, a proteger inúmeros postos de trabalho e a permitir que os negócios se realizassem, apesar das várias limitações impostas, mas necessárias em alguns casos. Em muitos contextos, a Covid-19 foi vista como um trampolim para a transformação digital, o que permitiu a muitas empresas e organizações dar um salto qualitativo nos seus sistemas tecnológicos, inovar os modelos de negócio e os processos de trabalho. Os negócios tiveram que se reinventar e apostaram na definição de estratégias de crescimento e desenvolvimento através do reajuste das suas políticas com maior enfoque na motivação dos colaboradores, no *work-life balance*, no espírito de união e de equipa, na cultura organizacional e no compromisso com os valores da organização. Com o regresso gradual à normalidade, as pessoas começaram a valorizar cada vez mais os momentos em família e a repensar a sua trajetória profissional e o propósito de vida. Alguns profissionais perceberam que as empresas não estavam preparadas para dar resposta às suas expectativas de carreira e realização pessoal. Com a pandemia ficou mais explícito que os colaboradores procuram nas empresas desafios profissionais que lhes proporcione um maior equilíbrio entre a vida pessoal e profissional através do trabalho híbrido e a flexibilidade de horários. O salário por si só já não é suficiente para reter os bons profissionais, nem a única componente de atração para os novos talentos. Existem outros benefícios que são cada vez mais valorizados pelos profissionais e que têm um peso enorme na hora de assinar um contrato de trabalho, mas que infelizmente ainda muitas empresas ignoram. As pessoas perceberam que não é preciso estar num escritório das 9h às 17h para desenvolverem o seu trabalho com qualidade



**Como garantir um maior equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional quando faltam as estruturas básicas para a maior parte das famílias que vivem nestas economias?**

e dedicação. Acima de tudo, os indivíduos procuram ter mais tempo livre para se dedicarem à família, ao desporto e a outros momentos de lazer e bem-estar. As relações pessoais, a saúde mental e o bem-estar estão no topo das suas prioridades. E esta questão ganha ainda mais relevância quando falamos das novas gerações, cujas motivações são totalmente disruptivas quando comparadas com as gerações anteriores. Como se não bastasse a pandemia e todo o seu impacto

económico e repercussão mundial sem precedentes, no início de 2022 o mundo deparou-se com um novo desafio à escala global: a guerra entre a Rússia e a Ucrânia. Com as crescentes consequências agora impostas pelo conflito armado e crise económica, os Gestores e Diretores de Recursos Humanos voltaram a ser convocados para assessorar a gestão de topo na reformulação das suas políticas, novamente. Mas desta vez, os Gestores foram mais ágeis e resilientes para lidar com a mudança inesperada com que o mundo se deparou, apesar da maior parte das empresas estar a recuperar da crise causada pela pandemia. Liderar em ambientes remotos e cada vez mais complexos, imprevisíveis e tecnológicos exige perfis comportamentais mais adaptáveis e diferentes daqueles que conhecemos, bem como a tomar decisões mais rápidas, inovadoras e diferenciadoras. As empresas que melhor responderam a esta nova crise foram as centradas nas pessoas, na flexibilidade do trabalho, nas decisões disruptivas, na inovação e transformação digital. Infelizmente, e na maior parte das vezes, quando falamos de novo paradigma da gestão de carreiras e novas formas de liderança automaticamente pensamos nos mercados desenvolvidos e maduros. Poucos são os que retratam este fenómeno nos mercados emergentes. Por inerência do meu trabalho e trajetória de vida, este artigo não ficaria completo se não desse a devida relevância aos mercados que me tornaram a profissional que sou hoje, nomeadamente os países da lusofonia. Dados do Banco Mundial indicam que a recuperação das economias emergentes e dos países mais desfavorecidos precisam de muito mais tempo e recursos para recuperar dos impactos negativos causados pela pandemia e, desde o ano passado, a guerra e a crise económica. Os impactos da pandemia foram especialmente severos nas economias emergentes e tal facto revelou as fragilidades preexistentes



nestes contextos. Como em todas as crises, o declínio das economias e o hiato entre países ricos e pobres agrava-se, gerando fortes desigualdades. A Covid-19 e posteriormente todos os acontecimentos à escala mundial que se sucederam só vieram, ainda mais, vincar as assimetrias socioeconómicas. A pandemia veio vincar o atraso tecnológico, as lacunas existentes ao nível da capacitação e o contraste no acesso aos recursos de informação e comunicação, bem como evidenciar que os processos de trabalho estão obsoletos. Uma parte significativa da população dos países lusófonos não teve a possibilidade de trabalhar remotamente devido à falta de meios, equipamentos e infraestruturas. Nem tão pouco as empresas tiveram a mesma celeridade e facilidade para se adaptar tecnologicamente. Da mesma forma, crianças e jovens ficaram limitados no acesso ao programa curricular por não ser possível aceder às aulas remotamente.

Passaram-se 3 anos desde o início da pandemia as suas consequências ainda são sentidas em termos da produção económica como ao nível do emprego. E estas serão ainda significativas nos próximos tempos tendo em conta o agravamento da economia, o aumento da inflação e o elevado custo de vida causados pela guerra. As recessões costumam ter impactos duradouros sobre os trabalhadores que perdem empregos nos períodos mais profundos da retração. Se, regra geral, já é difícil encontrar emprego durante uma retoma económica, imagine-se nas economias emergentes em que o tecido empresarial é diminuto, o nível de desemprego é elevado e as pessoas são menos qualificadas. O desemprego de longa duração é uma realidade e tal facto tem sérias

implicações ao nível da produção nacional e economia do país. As necessidades destes países vai muito para além das estruturas tecnológicas. Não podemos esquecer da falta de infraestruturas bases como a educação e a saúde, fundamentais para a criação e desenvolvimento de empresas e organizações robustas, competitivas e inovadoras. Nos dias de hoje, ainda muitas organizações recorrem apenas ao trabalho manual, não havendo espaço para a transformação digital, nem tão pouco ao trabalho remoto. Perante esta contextualização, será que o paradigma da gestão de carreiras e a liderança das pessoas tem o mesmo impacto nos países desenvolvidos e nos países emergentes? Como garantir um maior equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional quando faltam as estruturas básicas para a maior parte das famílias que vivem nestas economias? E que características deverá possuir o líder que exerce a sua missão nos mercados em vias de desenvolvimento? Assistimos, desta forma, à recuperação económica a duas velocidades, sendo o novo paradigma da gestão de carreiras e liderança de pessoas também ele assimétrico entre a maior parte dos países do hemisfério norte e sul. É urgente diminuir o hiato causado pelas sucessivas crises mundiais. Considerando que a tecnologia é uma das alavancas para o crescimento de qualquer país, a transformação digital é fundamental para que seja possível aumentar a competitividade das organizações, inovar os processos de trabalho e ajustar o talento às exigências dos mercados de trabalho. É necessário adotar medidas estruturantes e transversais aos países, catalisadoras de crescimento económico e desenvolvimento socioeconómico das gerações futuras. ✨

# PEDRO MIRANDA

---

EXPANSION & OPERATIONS EXPERT | FITNESS CLUB MANAGEMENT  
& SPORTS BUSINESS ADVISOR & CORPORATE WELLNESS

*Pedro Miranda é Licenciado em Educação Física e Pós-Graduado em Exercício e Saúde. Após vários anos dedicado ao ensino e ao treino personalizado, iniciou em 2015 o seu primeiro projeto de empreendedorismo, criando um Marketplace inovador com um serviço de booking para profissionais do fitness, desporto e wellness.*

**A** forma como trabalhamos, o local onde trabalhamos e como trabalhamos, está a mudar. Cada vez mais, as empresas e demais organizações estão a ser construídas com a força de trabalho a acontecer de forma mais dispersa do que nunca, pois à medida que elas adotam um modelo de trabalho híbrido, a sua comunicação interna deve ser cada vez mais clara, oportuna, personalizada e eficaz. Como todos sabemos, vivemos numa época em que o recrutamento de profissionais para trabalhar na maioria dos sectores de atividade em Portugal, é um desafio maior do que nunca. Para quem está a pensar ou vai mudar de emprego, o salário já não é o único fator que pesa na balança: o bem-estar físico e psicológico é cada vez mais valorizado pelos trabalhadores na hora de aceitar ou recusar ofertas de trabalho. Felizmente, já existem algumas empresas, em Portugal, que proporcionam benefícios “extrassalariais” para ajudar

a contratar, ou reter, os melhores talentos. Apesar de alguns dos benefícios não serem diretamente financeiros, eles ajudam os colaboradores a poupar em despesas fixas, nomeadamente as ligadas à saúde e bem-estar, à educação ou ao consumo. Exemplos: planos de saúde, ginásios locais, sessões de educação para a prática de exercício físico, consultas de nutrição, entre outros. Num mercado de trabalho cada vez mais competitivo, os employee benefits, como são conhecidos, nunca foram tão influentes na contratação de novos talentos. Apesar de não serem obrigatórios, eles são, cada vez mais, um fator diferenciador, quando não decisivo, na hora de escolher a empresa onde trabalhar. Assim, hoje mais do que nunca, as empresas necessitam encontrar um caminho claro nesta área e, passo a passo, devem desenvolver e implementar estratégias de comunicação e promoção das suas atividades e benefícios extra para que possam atrair e reter os melhores profissionais do



mercado. Ao conquistar e reter os melhores talentos, as empresas irão influenciar diretamente a satisfação dos clientes internos e externos. Para isso, é fundamental que elas se concentrem na experiência global dos seus colaboradores, pois esta permitirá aumentar a sua produtividade, sendo claro que a correlação entre funcionários motivados e produtivos e clientes satisfeitos é cada vez mais clara. Em suma, embora muitas vezes não seja fácil mudar velhos hábitos e adotar novos modelos de gestão e



### **Employee Benefits atração e retenção de talentos**

captação de recursos humanos, é imperativo, face às exigências do mercado de trabalho atual, que as empresas façam esta transição adotando novas práticas que se reflitam positivamente na vida pessoal e profissional dos seus colaboradores, mantendo-os mais motivados e fazendo com que se sintam alinhados com a missão e os valores das empresas e, desta forma,

em conjunto, alcancem o sucesso desejado. Como diz a Susana Miranda, *It's All About HEALTHY PEOPLE.* ✨



*Identificar as necessidades dos nossos clientes  
desenvolver e produzir mobiliário para cada solução,  
gerando valor acrescentado.*

José Rocha, CEO



**CHAISE** *longue*<sup>®</sup>  
Mobiliário | Furniture | Mobilier *with you.*



# PEDRO CELESTE

---

CEO PC&A | CONSULTORES DE MARKETING ESTRATÉGICO

*Consultor e Formador nas áreas de Estratégia, Marketing e Gestão Comercial. Doutorado em Gestão pela Universidade Complutense de Madrid. Diplomado por Harvard Business School, INSEAD, MIT Management Sloan Management, London Business School, Imperial College of London, Kellogg School of Management de Chicago e IESE Business School. Na Católica Lisbon School é Diretor dos Executive Master in Strategic Marketing e coordenador dos Cursos Avançados de formação para executivos em Marketing e Gestão Comercial. Autor dos livros Marketing Performance e Estratégias de Marketing.*

**U**ma das principais vantagens competitivas das empresas que se destacam no mundo digital, resulta da sua aptidão em crescer através de algoritmos cada vez mais perfeitos, capazes de ler o mercado, antecipar necessidades, customizar a oferta e a comunicação.

Todavia, essa realidade resulta da capacidade em interiorizar e externalizar a cultura da empresa através das pessoas e pela forma como estas são capazes de concretizar a estratégia em ações de valor acrescentado, adaptando-se de forma incessante a uma lógica de inovação e de orientação para o cliente.

As empresas que estão na linha da frente para enfrentar os desafios da incerteza do amanhã, são aquelas que entenderam que a qualidade dos seus recursos humanos é a pedra basilar para se diferenciarem nos fatores crítico de sucesso. Não é, por isso, estranho, que grandes empresas estejam a recrutar colaboradores, valorizando sobretudo os seus valores, personalidade, a visão e capacidade de trabalho em equipa, com pensamento holístico e prospetivo, capazes de colar à cultura da própria organização.

A centralidade na humanização é um fator decisivo para o sucesso empresarial do amanhã e a digitalização da economia e das empresas apenas as responsabiliza, desde que ancorada na excelência do serviço.

É sempre bom não esquecer que ainda é o lado humano que desenha o algoritmo e que, nada do que conhecemos como Inteligência Artificial, foi desenvolvido sem a Inteligência Humana. O que a Inteligência Artificial produz sem a Inteligência Humana, não chega ao equivalente do cérebro de uma minhoca, que tem 302 neurónios, ao contrário do nosso que tem 86.000 milhões.

O risco de retirar a humanização do processo digital ocorre a muitos níveis: contratar o colaborador errado, “falar” com um chatbot que apenas entende 10% do que pretendemos transmitir, esperar 20 minutos pelo atendimento de um *contact center* ou mesmo classificar a imagem de uma marca pelo tom dos comentários em redes sociais, sem compreender a sua origem ou intenção. Assim, o algoritmo do amanhã, mais do que servir um processo, deve servir as pessoas. Porque é precisamente aí que encontramos algo de tão fundamental nos domínios do marketing: a atitude, a criatividade e a mentalidade. O sucesso empresarial faz-se através das pessoas. Comprometidas, briosas, competentes, responsáveis e alinhadas com a cultura e valores da empresa. ✨

*A maioria das pessoas acha que o que faz um bom cientista é o intelecto. Estão erradas: é o carácter. **Albert Einstein***



# CARLA PEREIRA

---

HEAD OF SALES

*Uma apaixonada convicta pelo mundo das vendas, a Carla é brasileira e fez a sua transição de carreira para o mercado português há quase 5 anos onde atualmente é Head of Sales. Trouxe consigo do Brasil uma experiência profissional de mais de 13 anos em multinacionais de FMCG renomadas como Bunge, Hypera e Coty. Atuou em posições de Trade Marketing e Vendas onde teve a oportunidade de desenvolver e executar projetos com altos níveis de sofisticação estratégica e atingir objetivos de vendas ousados – que há 6 anos renderam-lhe um prémio de carreira a nível nacional em Gestão de Contas. Licenciada em Ciências da Comunicação, pela Universidade Estácio de Sá e com uma Pós-Graduação Executiva em Sales Management pelo ISEG, Carla considera que a sua principal marca profissional é fazer os resultados acontecerem com inteligência, leveza e criatividade.*

## **A NOSSA PRIMEIRA PERGUNTA NÃO PODERIA DEIXAR DE SER A QUE DE CERTEZA OUVES SEMPRE MAS... PORQUÊ PORTUGAL?**

O fator que mais pesou na minha decisão foi, sem dúvida, o desejo de ter mais qualidade de vida, um dia-a-dia mais seguro onde não tivesse que fazer logísticas para sair e

chegar a qualquer lugar sem ser assaltada. Pode parecer parvo, mas o sentimento de insegurança causado pela violência urbana é um aspeto muito crítico no Brasil e,

para além do stress, tem um impacto financeiro brutal porque morar bem e viver de forma segura pesa até mais no bolso que as rendas lisboetas. (Risos) De 2011 a 2017 estive pelo menos 5 vezes em Portugal. Não posso dizer que foi um “amor à primeira vista” mas assistir às transformações socioeconómicas no decorrer destes anos fez-me perceber que o país caminhava para um momento mais dinâmico e que, nomeadamente Lisboa, estava a tornar-se uma cidade muito cosmopolita, interessante e internacional com um nível de segurança pública alto se comparado ao meu país e isso sim foi decisivo para vir estabelecer-me em terras lusitanas.

### QUAL O MAIOR DESAFIO QUE ENFRENTOU DURANTE O SEU PROCESSO DE TRANSIÇÃO DE CARREIRA?

Sem dúvida, o maior desafio foi aumentar o meu nível de consciência relativamente à ideia de que a minha trajetória ascendente de carreira seria interrompida pela mudança de país. Muitos de nós passamos por esta interrupção por motivos vários: seja pela família, por uma situação de saúde ou mesmo porque já não se identifica com o trabalho que faz, e é possível que em algum momento tenhamos de “recalcular a rota”, como um GPS. No meu caso, tive de assumir que a minha opção de mudar de país para viver com segurança iria exigir algum sacrifício na minha carreira, que já estava muito bem estabelecida – confesso que isto custou-me um bocado porque desde os 18 anos trabalhei com muito foco para ter um desenvolvimento ascendente, e eu sabia que o meu conhecimento e os meus esforços profissionais não seriam perdidos, mas também sabia que estar num país diferente, um mercado desconhecido, exigiria dar ao princípio alguns passos para trás a nível salarial e também de cargo. Hoje considero estar ao mesmo nível de carreira que tinha no Brasil, mas foram necessários três anos, algumas promoções, uma mudança de emprego recente e muito foco para retomar o meu patamar de carreira.

### QUAL A MAIS VALIA QUE ACREDITA QUE TROUXE CONSIGO PARA O MERCADO PORTUGUÊS?

Acreditar que vender é a melhor coisa do mundo! (Risos) É verdade que todos os dias ainda escuto à minha volta o “Não gosto de vender”, “Isso não é para mim”, “Vendedor é chato”, “Vender é uma arte”... e mais 456 chavões destes. Também é verdade que nos estamos a vender desde o momento em que apresentamos uma ideia aos nossos amigos até momento em que fechamos uma venda efetivamente. Num mercado no qual predominam as PME's, é comum que exista o famoso “EUpreendedorismo”, no qual o dono da empresa faz o papel das compras, do marketing, das vendas... Tudo e mais um par de botas.

Então, na minha visão, o meu papel enquanto profissional da área é desconstruir estes chavões e fazer com que as pessoas percebam o quanto podem alavancar os seus negócios se aceitarem a ideia de que bem ou mal vendem, e se dedicarem algum esforço, podem vender ainda mais e atingir os seus objetivos e propósitos de negócio de forma mais efetiva e satisfatória. A gestão comercial para mim é o trabalho mais interessante e dinâmico de todos, aprendo muito todos os dias a nível pessoal, profissional e o mais importante: divirto-me fazendo o que faço. As pessoas gostam de colaborar e estão mais abertas a aprender com quem lhes transmite boa disposição e por isso sim, reafirmo que esta é a minha maior mais valia, a paixão que eu tenho pelo meu trabalho faz-me sempre ser um pouco mais curiosa, um pouco mais interessada, mais focada e com a habilidade de envolver pessoas para atingir resultados sem perder a leveza. Considero o trabalho comercial muito instigante, mesmo quando me deparo com momentos e situações mais desafiadoras porque estas vão me colocar um passo à frente.

### QUAIS SÃO AS MAIORES DIFERENÇAS QUE IDENTIFICA ENTRE O MERCADO PORTUGUÊS E O MERCADO BRASILEIRO NA ÁREA DAS VENDAS?

A mais imperativa é certamente a escalabilidade. Olhando estritamente para o mercado português, o que percebo é que “Amplitude muda tudo!” E eu repito isto a mim mesma todos os dias, porque em muitos momentos de tomada de decisão nos negócios, coloco na balança o que eu faria se estivesse numa empresa no mercado brasileiro e o que faço estando numa empresa no mercado português. Estar num país grande como o Brasil dá a possibilidade de correr mais riscos e tomar decisões mais ousadas, uma vez que se perdermos um investimento rapidamente fazemos um plano de ação escalável e recuperamos na mesma velocidade. Já aqui, estando num mercado menor e com pouca escalabilidade, o tempo de recuperação é muito maior e, por isto, os riscos precisam de ser meticulosamente calculados, inevitavelmente o patamar de investimentos é mais baixo, o que nos força a sermos mais cautelosos e extremamente assertivos. Quando digo que esta diferença é imperativa é porque realmente as restantes diferenças que eu noto são reflexo deste mesmo aspeto. Se há uma menor escala, naturalmente isso reflete-se nas estruturas das equipas comerciais que são mais reduzidas, por isso têm de ser mais polivalentes e acabam por fazer mais atividades operacionais. Este motivo faz com que a gestão tenha de ser mais afinada para manter o foco estratégico e conseguir elevar estas equipas a nível de tarefas e mental, de forma que não estejam o tempo todo apenas na base da



operacionalidade e possam sim equilibrar uma visão mais ampla de negócio com a execução do dia a dia.

### **3 CONSELHOS QUE DARIA A QUEM DECIDE FAZER UMA TRANSIÇÃO DE CARREIRA**

O primeiro é: Procure a ajuda de um profissional especializado na área. Mesmo num mercado com o qual esteja familiarizado, na minha opinião, é uma movimentação demasiado importante para dispensar a ajuda de um especialista. Na minha experiência foi fundamental para o fazer de forma assertiva. Em segundo lugar, eu recomendaria ter foco em todas as atividades e eventos relacionados com o meio no qual pretende fazer a transição para construir um bom *networking*; ter uma rede de apoio profissional, além de ser enriquecedor para a troca de experiências, também é uma fonte de referência para futuros negócios. E em terceiro, é saber quais são as coisas que gosta de fazer que lhe dão energia, bem estar e satisfação, com o motivo de manter a maior estabilidade emocional possível porque, como qualquer processo de mudança, a transição vai levantar várias vezes a dúvida se está a fazer a coisa certa porque possivelmente não terá resultados imediatos. Nestes momentos é preciso ter a mente em equilíbrio para continuar a fazer até dar certo.

### **ONDE GOSTARIA QUE O FUTURO A LEVASSE?**

Costumamos ter sempre a ideia de que o futuro é que é melhor, é que é bom e por isso fazemos planos e métricas e imaginamo-nos em hologramas tecnológicos. (Risos) Eu adoro esta ideia de um futuro super tecnológico com novas formas e canais de vendas e etc. No entanto, sou muito consciente de que o futuro se prepara agora. Podemos todos os dias encontrar novas metodologias de trabalho, facilidades tecnológicas, inteligências artificiais; mas a verdade é que se as pessoas não estiverem preparadas para tirar partido de tudo isso para melhorarem as suas capacidades, para aplicarem um maior nível de eficácia e terem uma melhor relação entre vida e trabalho, o futuro será só um grande caos! Por isso, sinto que o meu papel para com o futuro é manter-me em movimento, aprender sempre mais e partilhar o meu conhecimento e experiência para desenvolver não só as minhas equipas diretas mas também os que estão à minha volta. A forma como eu vejo um belo futuro é uma constante de profissionais de vendas a serem cada vez melhores e mais afinados na apresentação de soluções que alavancam negócios, que ajudam pessoas, que promovem impacto na sociedade. Se o futuro me levar nesta constante, continuo feliz e a acreditar que vender é a melhor coisa do mundo! ✨



# avatim



# *Avatim abre showroom em Cascais*

*e credencia revendedores  
da marca brasileira  
na Europa.*

Famosa no Brasil pelos seus produtos cosméticos para corpo e ambiente com fragrâncias exclusivas, a Avatim chegou recentemente a Portugal. A marca brasileira já possui um Centro de Distribuição em Cascais, que funciona como showroom e também como ponto para registo e acompanhamento de revendedores interessados em emprender junto à Avatim no País.

Com fábrica na cidade de Ilhéus, Bahia, nordeste do Brasil, a marca busca inspiração na biodiversidade brasileira para desenvolver os mais de 400 produtos do seu portfólio.

Pioneira no mercado de aromatização de ambientes, a Avatim combina suas essências em linhas de cuidados pessoais e para a casa. A empresa não faz testes em animais, não usa parabenos em seus produtos e garante a neutralização anual de suas emissões de carbono.



Atualmente, a Avatim tem mais de 200 lojas em todos os estados brasileiros, além de uma rede com mais de 3 mil revendedores e distribuidores.

“O catálogo de produtos disponíveis em Portugal inclui aromatizantes de ambientes, sabonetes, perfumes, linhas de cuidados faciais e corporais. Todos são sucesso de vendas e muito bem recebidos por onde chegam”, destaca Gabriela Lapa, representante Avatim em Portugal.

Para se cadastrar a Revendedor Avatim, contactar (+351) 918 105 414 ou visitar o nosso showroom na Rua Machado dos Santos 482-B, Parede - Cascais.



# KÁRIN LÉITZKE

---

CEO PULSA CONSULTING

*Fundadora da PULSA, uma Empresa que nasceu da força de uma carreira de 30 anos como profissional de Recursos Humanos no Brasil em grandes Empresas, de diferentes negócios e nacionalidades como Dell, Stihl, DLL e Grupo Panvel. Em 2021, mudou-se com sua família para Portugal, iniciando sua jornada como Empresária na área de Consultoria de Desenvolvimento Humano e Organizacional. Embaixadora do Clube de Mulheres de Negócios de Portugal e Conselheira Consultiva das Empresas Parceiros Voluntários e IBROWSE. Apaixonada em trabalhar por um mundo melhor focada em gerar resultados através da conexão saudável entre profissionais e empresas.*

**E**stamos vivendo a era da discussão sobre felicidade no trabalho. Geramos novos cargos com essa responsabilidade, como por exemplo o “Happiness Manager”; construímos novas ferramentas focadas em medir o nível da Felicidade no ambiente organizacional e muita discussão há sobre o

tema nos diversos fóruns que discutem o mundo do trabalho. Por outro lado, apesar de tanto esforço pelas Empresas para promoção da felicidade, nos processos de coaching e mentoria, nunca antes me deparei com tantos profissionais infelizes. Revelam-se em crises e avaliam seriamente sobre aderirem ao movimento de “demissão

silenciosa”. O que então estamos vivendo? Dois mundos paralelos?

Certamente não há uma explicação única para esta pergunta mas um primeiro passo para quem deseja dar sentido a sua vida, é colocar seu Propósito no centro... no centro de tudo! E devemos falar de Propósito não como algo idealizado e necessariamente grandioso mas entendê-lo como a coragem de ser quem você é!

Parece muito simples entretanto, não é! Mais difícil do que termos coragem é sabermos quem somos! Nos apropriarmos de nosso Propósito de vida e profissional exige um mergulho sistêmico e constante no auto-conhecimento, identificando nossos valores, crenças e o que faz sentido para nós na fase de vida que nos encontramos. Mas cuidado! O fato de identificarmos nosso Propósito, não significará uma vida sem dificuldades e obstáculos. Se você mirar nisso, terá uma carreira de frustração por que só validamos a felicidade a partir dos momentos difíceis que enfrentamos.

Gerir nossas vidas tendo como centro nosso Propósito é o que nos permite dar significado para os momentos difíceis identificando se os mesmos valem a pena ou se necessário uma atitude para eliminá-los.

Desta forma vamos vivendo dando significado para nossa caminhada. Significado ao que nos fortalece e o que nos gera alegria.

Dar sentido ao que fazemos é o que gera força e nos impulsiona a seguirmos em frente. É o que nos dá base para tomarmos as melhores decisões em nossas vidas, de nossos times e das Organizações. Quando sabemos os “por quês”, todo o restante se ilumina.

No papel de líderes torna-se utópico querer inspirar e mobilizar equipes se não passarmos por este processo conosco mesmos, de nos conhecermos e entendermos a razão que damos a nossas vidas.

Quando identificamos nossos talentos e cruzamos estes com o que amamos fazer, conseguimos verdadeiramente contribuir por um mundo melhor. E a partir daí teremos a condição de sermos líderes inspiradores que certamente contribuirão com a jornada de auto-conhecimento de seus liderados provocando o melhor deles frente ao que nossas organizações precisam atingir. Uma construção de pontes entre os propósitos organizacionais e pessoais. Uma grande potência de realização.



**O propósito é uma força tão poderosa quanto a gravidade, mas em vez de atrair para baixo, impulsiona adiante.**

Joey Reiman

Ter um propósito de vida talvez seja o que há de mais sublime para um ser humano. O propósito faz parte de nossa identidade pessoal, traz vida com significado e nos dá a condição de navegarmos por dias difíceis com leveza e com a certeza que algo maior nos move!

Neste ano que se inicia, comece já seu processo de auto-conhecimento em busca de seu propósito, se já o tem, revalide-o! E lembre-se sempre de Mark Twain ao citar que “há

dois dias particularmente importantes em nossas vidas: um, o dia em que nascemos e o outro, o que descobrimos o porquê nascemos.” Feliz jornada! ✨





# FILIPE FORTE

HR SENIOR MANAGER

**E**ncontro-me na área dos Recursos Humanos desde 2010, tendo tido a oportunidade de ter trabalhado em diversas empresas, em países como Itália, Suíça, Angola, Moçambique e Portugal que me enriqueceram e desafiaram positivamente como pessoa e profissional, em sectores como Oil&Gas, Indústria e Consultoria de Recursos Humanos para funções de middle e top management, que é onde me encontro atualmente, podendo verificar as diferenças entre elas e a constante evolução do mercado de trabalho ao longo dos tempos.

Nos últimos 15 anos o mercado de trabalho tem sofrido grandes alterações estruturais, a meu ver muito positivas, tanto ao nível da gestão de carreira, como ao nível de liderança.

Quem imaginaria que, há 15 anos atrás, o teletrabalho, a flexibilidade de horário, o ambiente de trabalho, a visão, valores e cultura empresarial, bem como a aposta na sustentabilidade, fossem algumas das perguntas fundamentais e decisivas num processo de recrutamento? Nos dias de hoje, são umas das perguntas basilares que os candidatos nos fazem diariamente.

O mercado mudou e assim irá continuar nos próximos anos. Os líderes que não se souberem adaptar a esta tendência irão, certamente, perder os seus melhores colaboradores.

Os profissionais já não se agarram a títulos, a nomes ou empresas como antigamente, atualmente agarram-se a valores, a benefícios, ambiente de trabalho, cultura empresarial, ao seu bem-estar na organização (físico, emocional, empresarial e financeiro) e à sua liderança.

O líder que controlava exaustivamente, com um discurso agressivo e autoritário, uma visão individualista, com receio do reconhecimento dos seus pares e colaboradores para não comprometer o seu desenvolvimento profissional está, felizmente, ultrapassado. Os colaboradores procuram uma liderança inclusiva, aberta, que confie, que encoraje, que delegue, que ajude no seu desenvolvimento profissional, com uma visão de equidade, de igualdade e de reconhecimento.

Curiosamente, cerca de 70% dos profissionais que estão recetivos a um novo desafio fazem-no, principalmente, por não se reverem na sua liderança, sendo um dado que deverá ser analisado com grande preocupação, cuidado e atenção, dentro das organizações.

As pessoas procuram, cada vez mais, melhorar o seu bem-estar e sua satisfação profissional, estando mais dinâmicas e ativas na busca por novas oportunidades. O mercado de trabalho mudou, está mais dinâmico, mais inclusivo e mais focado no *worklife balance* pelo que, os líderes que não mudarem com ele, correm o risco de puder ficar para trás. \*



# DULCE FORTE

---

CEO DSOLUTIONS CONSULTING GROUP

*Formação em Gestão e RH conta com mais de 30 anos de experiência profissional dedicados às áreas da consultoria e da gestão, com foco nos projetos de investimento e candidaturas a fundos comunitários. Em 2006 fundou o Grupo DSolutions Consulting.*

*É também fundadora e Presidente da AESS – Associação Economia Solidária e Sustentável e da AIIE – Associação Internacionalização e Inteligência Económica.*

*Com formação em Propósito Empresarial (ZEN BUSINESS), uma nova abordagem aos modelos de negócio, acredita que as organizações têm um propósito que as guia e se sobrepõe à sua missão. Autora de diversos artigos sobre Literacia Financeira e Empreendedorismo. Formadora certificada pelo Banco de Portugal, CMVM e ASF em Literacia Financeira para empresas.*

**C**ada vez mais ouvimos falar das palavras propósito e liderança. Normalmente fala-se

da primeira numa perspetiva pessoal: qual o meu propósito de vida? Que ando cá a fazer? Que quero cá deixar quando partir? Mas se falarmos na vertente empresarial quais são as questões sobre o propósito empresarial que um líder deve colocar? Qual o propósito da minha organização? Para que foi pensada quando foi constituída? Sim, dar lucro e mais? Será que todos os que se relacionam com a organização (colaboradores, fornecedores, investidores, parceiros, clientes, concorrentes) sabem o porquê da sua existência? Que marca, imagem, pegada ou “impressão digital” a organização quer deixar no mundo? Estas são algumas das questões que o líder de uma organização que tenha bem identificado o seu propósito tem que estar apto a reconhecer e a transmitir a todos os que com ela se relacionam. E se a sustentabilidade, tão na “moda” se juntar às palavras anteriores, como é que os líderes devem encarar a sua organização? Cada vez mais se transmite a ideia de que os negócios precisam encontrar uma nova forma de se adequar e se adaptar aos novos desafios, alinhados aos sonhos das pessoas e às necessidades da



**O propósito não deve ser procurado para cumprir os objetivos ESG, ou para ter boa reputação, mas sim porque gera valor.**

**Alex Edmans**

sociedade. Mas, e o pressuposto base de uma organização que é dar lucro onde fica no meio de toda esta nova visão ou Propósito Superior (Liderança) de uma organização? Os negócios devem ser encarados como uma ferramenta para resolver desafios globais prementes, através de uma prática correcta de gestão, que permita obter a melhor eficiência baseada no melhor uso dos recursos

(humanos, financeiros, ambientais) criando uma trilogia equilibrada entre as pessoas, o planeta e o lucro, ou seja a tal sustentabilidade. Então é possível que uma empresa tenha lucro, tenha propósito empresarial e seja ao mesmo tempo sustentável? Segundo Alex Edmans, autor do livro “Grow the Pie” é fundamental entender que o propósito não vem em detrimento do lucro, mas é um fator que o apoia. Uma empresa sem propósito, é uma empresa sem alma! Uma organização sobrevive (tem lucro) quando olha para dentro e cuida dos seus colaboradores mas também vê mais além no mundo exterior e cuida para que a sua existência deixe uma marca positiva no mundo, e para o mundo. Os fatores intangíveis, como a cultura da organização, são cada vez mais importantes na seleção e retenção de talento.\*



**DSOLUTIONS**  
Consulting Group

*by Dulce Forte*



**DSOLUTIONS**  
Projects *by Dulce Forte*



**DSOLUTIONS**  
Finance *by Dulce Forte*



**DSOLUTIONS**  
Academy *by Dulce Forte*



**DSOLUTIONS**  
Real Estate *by Dulce Forte*

SOMOS PESSOAS A  
TRABALHAR, COM PESSOAS,  
PARA PESSOAS.



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



[info@dsolutions.pt](mailto:info@dsolutions.pt)





**DSOLUTIONS**

Consulting Group

*by Dulce Forte*



Dulce Forte  
CEO, DSolutions Consulting Group



**DSOLUTIONS**

Consulting Group

*by Dulce Forte*

# SOMOS PESSOAS A TRABALHAR, COM PESSOAS, PARA PESSOAS

## Sobre nós

A DSolutions Consulting Group dispõe de uma equipa de formadores e consultores qualificados que prestam apoio às empresas no seu processo de desenvolvimento e crescimento.

A DSolutions Consulting Group presta um serviço integrado, com uma gama alargada e diversificada de serviços e soluções em diferentes áreas de consultoria e formação.

## Serviços:

- ✓ Contabilidade e fiscalidade
- ✓ Certificação e apoio à gestão
- ✓ Candidaturas a apoios comunitários
- ✓ Formação certificada
- ✓ Desenvolvimento e gestão de projetos
- ✓ Investimento imobiliário



## Contactos

91 5696828

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

[info@dsolutions.pt](mailto:info@dsolutions.pt)



**NÁDIA LEITÃO**

TALENT ADVISOR

# Ano novo, carreira nova

○ mês de dezembro é propício a que façamos um balanço do ano que findou, e que tracemos novos objetivos para o ano que se adivinha. Algumas vezes, concluímos que alguns dos objetivos propostos há 365 dias atrás não foram cumpridos. Na nossa carreira é o mesmo, e planejar ter uma carreira nova no novo ano, pode não implicar mudar de empresa, pode simplesmente ser mudar-nos a nós mesmos.

## **Há quanto tempo se desafiou a fazer algo diferente para a sua carreira?**

- Um curso noutra área, mesmo aqueles de curta duração;
- Uma formação de desenvolvimento pessoal que lhe permita encontrar-se a si e conhecer melhor as suas competências ;
- Mudar de atitude para com as pessoas que a rodeiam no trabalho;
- Pesquisar o mercado para ver as áreas mais requisitadas;
- Falar com profissionais de outras áreas;
- Ir a um evento onde não conhece ninguém para potenciar novos contactos;
- Rever o seu currículo e atualizá-lo com as tendências atuais;

- Visitar o seu linkedin, incrementar a imensidão de contactos que estão à distância de um clique;
  - Identifique um mentor, alguém que o possa guiar e acompanhar;
  - Ouça podcasts novos, aproveite o tempo no carro ou em casa a adquirir novos saberes;
- Qualquer mudança que queiramos ver por fora, tem que iniciar no nosso interior, e tem que começar por nossa vontade.

Escreva o que deseja para 2023 na sua Carreira.

Onde quer estar? Com quem quer estar?

Como chegar lá ? quanto é que quer auferir

de vencimento ? Quanto tempo e dinheiro é necessário gastar para alcançar? Que estilo de vida quer ter? Que tipo de trabalho deseja?

Seja realista nos seus desejos, mas não descure o sonho. Todos os dias faça algo que o leve onde quer chegar. Outra empresa? Outra área na mesma empresa? Um aumento salarial? Trabalhar a partir de casa? Trabalhar no estrangeiro?

Rodeie-se das pessoas certas, de boas pessoas, de pessoas que o fazem crescer, que festejam os seus sucessos e que o incentivam a percorrer o seu caminho, mesmo nos tempos mais tortuosos.

Acredite! A mudança começa em si, caso seja esse o seu desejo! ✨



# PATRÍCIA SANTOS

---

CEO DA ZOME

*Estudou Engenharia e Gestão Industrial e tem formação nas áreas da PNL, Coaching, Neurocomunicação e Blockchain.*

*Conta com mais de 22 anos em cargos de liderança em empresas de referência, nas áreas de gestão de projetos, criação de empresas, sistematização e liderança de equipas de engenharia e comerciais, em contexto nacional e internacional (ex. General Electrics, Oniway, EDP, Nortel Networks, Suzlon, Vestas, Cabeólica).  
Integrou a área imobiliária pela “paixão por trabalhar com pessoas e desenvolver o seu potencial”.*

**A** gestão de carreira e liderança de pessoas está a evoluir rapidamente num mundo cada vez mais globalizado e complexo, levando a um novo paradigma onde a flexibilidade e a felicidade dos colaboradores são fundamentais para o sucesso de uma organização.

A flexibilidade é uma característica fundamental para a gestão de carreira e de liderança de pessoas no mundo atual, incluindo aspetos como a possibilidade de trabalhar de forma remota e também a capacidade de se adaptar às necessidades e objetivos dos Colaboradores, bem como às mudanças no mercado e da tecnologia.

A felicidade dos Colaboradores é um fator crucial

para o sucesso e longevidade das empresas. Quando os Colaboradores se sentem valorizados e apreciados, tendem a ser mais produtivos e comprometidos, o que é fundamental para a sustentabilidade da empresa.

O investimento no desenvolvimento e capacitação dos Colaboradores é outro aspeto importante. Investir em programas de treino e capacitação para maximizar o potencial das pessoas resulta num ambiente de trabalho mais saudável, positivo e feliz.

É importante destacar que a liderança de pessoas está a passar por mudanças significativas sendo hoje necessário que as lideranças sejam mais democráticas e colaborativas, priorizando a escuta ativa e o diálogo,

ajudando a aumentar a confiança e a transparência nas relações dentro da organização. O equilíbrio entre a vida pessoal e profissional é cada vez mais importante para a gestão de pessoas. Dar flexibilidade e suporte para conciliar as suas vidas pessoais e profissionais contribui para aumentar os níveis de motivação e envolvimento.

Com a crescente necessidade de trabalhar de forma descentralizada, as lideranças precisam ser capazes de gerir equipas de forma remota e eficaz, sendo por isso essencial desenvolver habilidades de comunicação e colaboração, bem como criar processos e ferramentas para garantir que as equipas estejam alinhadas e a trabalhar em conjunto.

Outra tendência importante é o aumento da importância da gestão de carreira individual. As pessoas estão cada vez mais à procura de desenvolver as suas carreiras de forma autónoma, e as empresas precisam ser capazes de fornecer



**Dar flexibilidade e suporte para conciliar as suas vidas pessoais e profissionais contribui para aumentar os níveis de motivação e envolvimento**

suporte e oportunidades de desenvolvimento para atender a essas necessidades. Isto pode ser feito através de programas de treinamento e desenvolvimento, bem como programas de oportunidades de mudança de carreira interna.

Por fim, é importante destacar a crescente importância da diversidade e inclusão no mundo do trabalho. As empresas precisam ser capazes de atrair e manter atraído os talentos de

todas as origens e backgrounds, e precisam desenvolver ambientes de trabalho onde todos se sintam valorizados e incluídos. Criar políticas e práticas inclusivas, bem como desenvolver líderes capazes de liderar equipas diversas de forma eficaz, é fundamental.

Em resumo, o novo paradigma de gestão de carreira e liderança de pessoas é baseado em criar ambientes de trabalho flexíveis e colaborativos, onde as pessoas são valorizadas e encorajadas a desenvolver suas habilidades e talentos. \*





**zome**<sup>®</sup>  
REAL ESTATE



# Abra um Franchising Cinco Estrelas

A Zome<sup>®</sup> foi distinguida pelo segundo ano consecutivo com o Prémio Cinco Estrelas na categoria Rede de Franchising!

Esta página pode **mudar a sua vida.**  
Faça scan ao código!



# ge

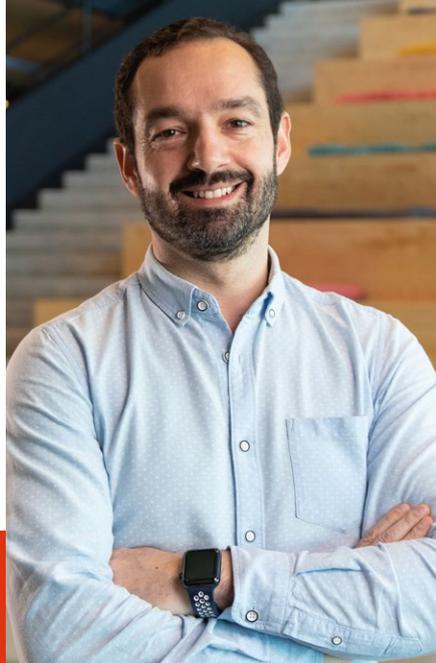
espanta espíritos design

criatividade para toda a obra



FOTOGRAFIA | DESIGN EDITORIAL | LIVROS | BROCHURAS  
IDENTIDADE GRÁFICA | EVENTOS E EXPOSIÇÕES | WEB

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



# LUÍS ANTUNES

PEOPLE EXPERIENCE CONSULTANT

*Licenciado em Psicologia, mestrado em Psicologia Social e das Organizações e pós-graduado em Gestão de Pessoas e Felicidade Organizacional. Com mais de 20 anos de experiência em recursos humanos, começou a sua carreira na Ray & Berndtson, CEGOC e Mercer. Posteriormente passou pela Allianz onde foi Responsável do Departamento de Formação e mais tarde Diretor Adjunto de RH no Banif. Até 2022 foi People Experience Director da PHC.*

Quando olho para o longínquo ano 1998, quando entrei no mercado de trabalho, vejo que tanta coisa mudou no mundo. Podia olhar com a nostalgia de alguém que está encostado a meio século de vida, mas prefiro sentir o entusiasmo de uma carreira que se pode reinventar, sem perder a sua personalidade e tudo aquilo que capitalizou ao longo destes anos. E isso, às vezes, implica um balanço que nos faz olhar para trás e nos projeta para o futuro. Estou precisamente num momento desses. Fui consultor, gestor e diretor de recursos humanos desde então. Amei cada projeto que desenvolvi e cada equipa que liderei. Fui muito feliz em praticamente tudo o que desenvolvi profissionalmente. Mas olho para 2023 como o ano de abraçar novos desafios, de tirar da gaveta aquele, sempre adiado, “Um dia gostava de...”. E pronto, lá vou eu. Motivado pela ambição de criar a minha empresa, vou desenvolver um projeto no setor da hotelaria e restauração, o que implica a criação de uma marca, um espaço, um conceito, uma equipa e muito mais. E estou radiante com este novo desafio a que me decidi propor, ao invés de seguir um caminho já trilhado e onde sabia a cada momento onde pisar. Se existem riscos? Muitos mesmo. Mas afinal a vida de

empreededorismo é isso mesmo – inovar, arriscar e seguir os nossos sonhos. O conceito de carreiras em ziguezague, não sendo novo, nunca tinha sido aplicado à minha própria carreira. Acredito muito que a possibilidade de desenvolver novas competências, em diferentes funções e projetos, nos pode trazer muito mais *know-how* e maior empregabilidade futura. Por outro lado o impacto na motivação é maior, pela possibilidade de ter maior espectro de áreas e exigências funcionais, operacionais e estratégicas. E essa é uma grande diferença nas carreiras e empresas de hoje – fazer, durante 10 anos, a mesma função na mesma empresa é muito diferente de ter 3 funções, em outras tantas equipas, na mesma empresa. E a emergência deste modelo de carreira está muito mais alinhado com as novas gerações que estão no mercado de trabalho. Os *millennials*, *centennials* e em breve os *alpha*, querem ter mais experiências, ganhar mais competências e conhecer melhor as empresas e projetos onde estão envolvidos, concretizando o seu propósito de forma mais eficaz e satisfatória. Não obstante esta realidade, temos o reverso da medalha – o risco da maturidade numa função não ser alcançada pela constante mudança e alteração de carreira funcional. Conta, peso e medida, como em tudo na vida. ✨



# 6<sup>a</sup> EDIÇÃO DAS CAREER TALKS by SM GROUP

26 NOV 2022 | FUNDAÇÃO MARQUÊS DE POMBAL





No dia 26 de Novembro, realizou-se no Palácio da prestigiada Fundação Marquês de Pombal, a 6ª Edição das Career Talks by SM, eventos de formação e *Networking* organizados durante o ano pelo SM Group, grupo empresarial na área dos Recursos Humanos e Gestão

de Carreira, em parceria com a Fundação Marquês de Pombal, onde se juntaram profissionais de vários sectores, com o objectivo comum de troca de ideias e relatos de experiências ao longo das respectivas carreiras.

Com 4 momentos distintos de palestras com CEOs,



DRHs e especialistas de Recursos Humanos, Direito Laboral e Mentoria, foram abordados temas como Inteligência Emocional na progressão de carreira (interna e externa), os novos tipos de liderança, as novas tendências de atração e retenção de talento, as novidades na legislação laboral na admissão e

despedimento de colaboradores, casos de sucesso de carreira (desafios e obstáculos). Por outro lado, temas como a importância do *Networking* de qualidade e estratégia de LinkedIn ao longo da carreira, foi o grande foco de curiosidade dos presentes.





**Organização e moderação: Susana Miranda**  
Empresária, Consultora e Gestora de Carreiras





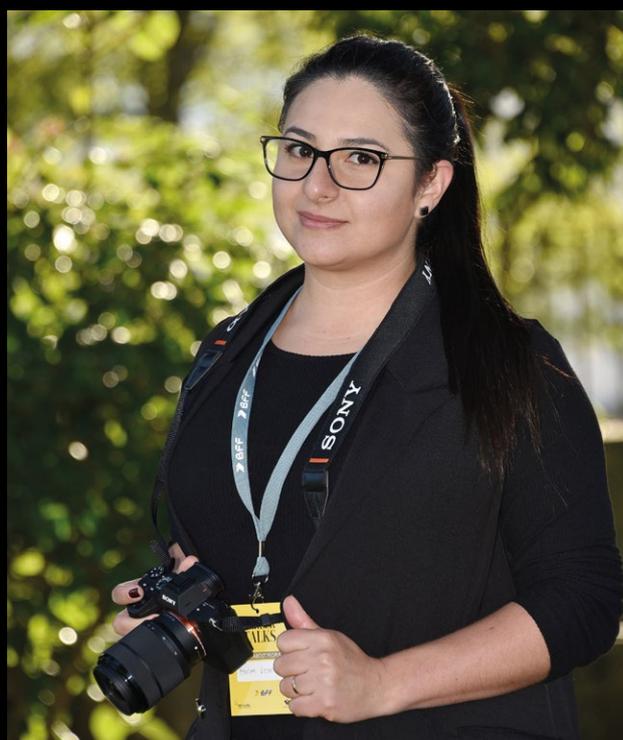
**Oradores:**

- Paulo Moreira:** Especialista e Consultor em Inteligência Emocional
- Madalena Marques:** Advogada especialista em Legislação Comercial e Laboral
- Joana Alves:** HR Director do Grupo Champalimaud
- Luís Antunes:** People & Talent Advisor
- Hugo Protázio:** HR Director JC Decaux
- Marisa Garrido:** HR Director CTT
- Ana Porfírio:** HR Director Jaba Recordati
- Nelson Ferreira Pires:** CEO Jaba Recordati
- José Esfola:** CEO Xerox Portugal
- Patrícia de Melo Liz:** CEO Savills
- Izabel de Paula:** CEO IZB Group

**Marcas parceiras:** Xerox, BPCC, Banco BFF, IZB Group, Swaifor, Jaba Recordati, DSolutions, Ciphra, Revista Career Choices, Sensa Caffè, Savills, entre outras. ★

**Agradecimentos**





A Loy é uma agência digital que desenvolve desde o branding até a divulgação da marca.

Definem os valores que a marca poderá transmitir, criam a unidade visual, definem o tom de voz, personalidade, estratégias de marketing e os meios de divulgação aconselhados para cada tipo de negócio. Disponibilizam diversos serviços como o design gráfico, criação de websites, marketing digital (Google, tráfego pago, gestão de redes sociais e consultoria), serviços de multimédia (fotografia, vídeo e edições).

Desde a sua constituição em 2019, que a empresa estabelece uma relação de confiança, integridade

e proximidade com o cliente, preza muito a qualidade do trabalho e aposta na criatividade e inovação, mantendo sempre o equilíbrio e o rigor em seus projetos personalizados.

É uma empresa que procura ajudar os cliente a terem uma melhor imagem, maior visibilidade e tem o objectivo de fazer as empresas ficarem na memória dos seus clientes com a qualidade para se destacarem.

Para ver alguns dos trabalhos desenvolvidos ou fazer um pedido de orçamento, aceda o site

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



# MADALENA CAREY

---

DIRECTOR | HAPPINESS BUSINESS SCHOOL

*Madalena é fundadora e Diretora da Happiness Business School. É coordenadora do MBA Felicidade Organizacional no ISEC Lisboa e Especialista em Felicidade Corporativa, com formação em Ciência da Felicidade e do Bem-Estar, Psiquiatria Positiva e Saúde Mental.*

*Foi através do Coaching que começou a ajudar pessoas a melhorar as suas realidades e se apercebeu que a razão número um da infelicidade dos seus clientes se relacionava com questões laborais — encontrando nela a sua missão de vida: trazer mais felicidade para o trabalho, para trazer mais felicidade para o dia a dia. A HBS tem hoje um portfolio de clientes em mais de 15 países.*

**H**averá sempre uma nova crise. Haverá sempre transformação. No que toca a gestão de carreiras não é diferente. Mas é esta certeza da mudança, que nos traz a importância do conceito de resiliência e adaptação. Atualmente observamos movimentos como a grande resignação, o quiet quitting e estudos revelam que 30% dos colaboradores querem trocar de trabalho nos próximos dois anos. Mas afinal o que se passa? Gosto sempre de andar atrás no tempo para compreender melhor alguns fenómenos. E na realidade o que se passa é simples. Os tempos mudaram

e as vontades também. Estamos numa mudança de paradigma. Os nossos bisavós passaram pela revolução industrial e trabalhavam horas sem fim para garantir a sobrevivência. Os nossos pais e avós passaram pela revolução tecnológica e trabalhavam horas sem fim para garantir o status e os padrões de vida. As novas gerações – com a globalização e os novos modelos de trabalho – já têm sobrevivência, status e padrões de vida suprimidos em certa medida. Estas passam agora por uma revolução social e o que mais procuram é: propósito e qualidade de vida. A verdade é que não existem colaboradores preguiçosos, existem sim colaboradores que não têm

objetivos que os inspiram. Então uma boa gestão de carreira começa por compreender qual o sonho. Depois passa por dar a mão. Quantas vezes temos colaboradores, na incerteza, à espera do passo seguinte, sem ele nunca chegar?

Aliado a isto, a verdade é que a revolução industrial nos trouxe um pensamento que se traduziu em lideranças com foco na exploração de recursos, inclusive humanos. Produzir mais, com menos. Esta maneira de estar coloca a sistematização, a produtividade, os lucros, a experiência do cliente, as políticas e processos acima da experiência do colaborador. Isto traduziu-se em culturas de trabalho altamente destrutivas, porque os colaboradores não são máquinas, são pessoas. E para esta mudança de paradigma, precisamos de uma nova forma de liderar.



### Metade da sabedoria é aprender o que desaprender

Precisamos de implementar uma liderança humanizada que coloca as pessoas no centro, que cultiva uma cultura de reconhecimento e que valoriza as suas pessoas. Que dá o exemplo, que inspira um propósito comum, que ajuda os colaboradores a atingirem os seus objetivos individuais, que promove interações honestas, autênticas e com empatia. Que celebra as vitórias, que promove

a diversidade e inclusão, assim como um ambiente onde todos se sentem psicologicamente seguros para errarem, perguntarem, sugerirem, inovarem e crescerem. Cada carreira requer um plano de desenvolvimento diferente. E com cada nova geração que entra no mercado de trabalho temos que desaprender para aprender de novo. Temos de lixar a tinta com que antes pintámos, para dar espaço a novas formas. ★





**PEDRO SOARES DE MELLO**

SALES ADVISOR

# Quota de Mercado

## um paradigma ultrapassado ou

## O fim do paradigma da Quota de Mercado

O conceito de sobrevivência tem implícito o conceito de competição, esta, é uma parte integrante da vida. O contexto empresarial não é exceção, no qual se pode citar como exemplo, as empresas competirem pela dominância/liderança do mercado. Quer isto dizer, que existe uma comparação direta com outras empresas e na qual existirá uma delas que é a melhor.

No entanto, esta visão é uma visão destruidora de valor, o facto de uma organização ser melhor do que as outras, não quer dizer que esteja a entregar ao mercado o que tem de melhor, que esteja a explorar todo o seu potencial, mas tão somente que entregue algo mais do que as outras empresas. Um dos sinais de que assim acontece é a obsessão pela quota de mercado.

Quando o foco da competição está nos concorrentes, o desafio é somente ser melhor do que eles, ou seja, se a concorrência for fraca, quer dizer que seremos somente o melhor dos fracos. Para além disso, o consumo de recursos é muito elevado. É sabido, através de estudos que assim o demonstram, que dos estilos de negociação, o estilo competitivo é, na vasta maioria das vezes, aquele que traz maior perda de valor no resultado. No sentido contrário, o estilo integrador, é aquele

que cria maior valor no resultado, por se preocupar com a resolução do problema para ambas as partes.

Quer assim dizer-se, que a construção de valor acontece quando o foco da competição está em nós, ou seja, desafiar as nossas capacidades, o que fazemos a cada momento, de forma a sermos sempre melhores. Se o fizermos, é natural que sejamos superiores à nossa concorrência, não porque queremos ser melhores do que os outros, mas simplesmente, porque queremos ser melhor do que somos.

Empresarialmente, quer isto dizer que cada organização deve ter o foco em ser melhor na proposta de valor que entrega aos seus clientes, em todos os momentos.

Estratégias de gestão de produto, tão comuns de se verem, não o permitem fazer. Somente estratégias com foco na gestão de cliente, em que a criação da proposta de valor é contruída conjuntamente por ambos, o permitem.

A quota no cliente, é assim, o indicador que verdadeiramente interessa, pois indica o valor que a empresa tem para o cliente e indica o valor do que lhe é entregue. Só assim as empresas são verdadeiramente sustentáveis e úteis na sociedade. ✨



# SILVIA NUNES

---

SENIOR DIRECTOR | RECRUITMENT AND SELECTION

*Sílvia Nunes é licenciada em Gestão de Empresas. Em 2010, integrou a equipa da PWC, desempenhando funções de Auditora. Em 2005, começa a trabalhar como consultora na divisão de Finance da Michael Page. Atualmente, é Senior Diretor na Michael Page, tendo a seu cargo o recrutamento e gestão de equipas nas áreas de Sales & Marketing, Retail, Information Technology, Secretarial & Management Support e Interim Management, participando ainda em diversos projetos de mentoria, sustentabilidade e diversidade & inclusão. Em Janeiro de 2020 deu início ao Profiler Podcast. Um Podcast assente em carreiras, com periodicidade semanal, onde se partilham percursos e experiências profissionais.*

**A** gestão de carreira tem vindo a ganhar cada vez mais importância no ciclo de vida do colaborador, e consequentemente, no rol de responsabilidades a que o líder deve dedicar a sua atenção.

Hoje, desde cedo que o colaborador quer saber quais são as suas perspetivas de carreira, que pode ambicionar e em que espaços temporais tais mudanças podem ocorrer. Muitas são as vezes onde em ambiente de entrevista somos questionados com a pergunta: qual o plano de carreira que está definido para esta função?

Para respondermos a esta questão e gerir da melhor forma desde o início as expectativas do nosso possível futuro colaborador, enquanto líder, há que definir quais os possíveis caminhos.

Se analisarmos o tema do ponto de vista do colaborador, são vários os motivos que podem levar, no decorrer da sua gestão de carreira, a uma mudança. Exemplos como uma possível insatisfação, a intenção de mudar a direção da sua carreira ou porque se sente motivado para uma mudança, são geralmente as razões mais comuns com que nos deparamos.

Nesta fase, deveremos fazer algumas questões a nós próprios: estamos verdadeiramente preparados para uma mudança?; qual o tipo de mudança de que necessito?; quais devem ser os meus próximos passos?

A partir do momento em que avançamos com esta decisão, deveremos ser consistentes e ir analisando os resultados das nossas ações. Com o dinamismo do mercado, também as Organizações devem estar preparadas para lidar com as novas estratégias de carreira. Tradicionalmente, gerir uma carreira passava por começar na base e ir progredindo até chegar ao topo, muitas vezes, sempre dentro da mesma organização. Atualmente, mudar de sector, empresa e até âmbito da nossa função, é algo bastante comum. Enquanto líderes, torna-se ainda mais importante ouvir, conhecer e perceber os seus colaboradores, no sentido de tentar proporcionar essas possíveis mudanças internamente. O talento especializado é raro, e a permanência do mesmo tornou-se num fator crítico de sucesso.

Segundo um estudo recente, 40% dos inquiridos respondeu que, a sua permanência numa empresa depende da dinâmica da mesma, sugerindo que uma mentalidade flexível é um fator de extrema importância. O *upskilling* pode ser uma forma de conseguirmos apoiar os colaboradores para adquirirem novas competências, assumirem outras funções e mantê-los connosco, na nossa Organização.

As novas formas de liderar pessoas implicam trabalhar de forma ativa e consciente o *Employer Branding*, onde os colaboradores se sintam inspirados, se sintam parte de uma cultura que os apoia, e sobretudo atraídos por chefias que incentivam o seu crescimento profissional. ✨



# SANTINNO JÚNIOR

---

CEO | FOUNDER

*Santinno Júnior é natural do Brasil e foi o primeiro a levar várias novidades para o mundo do mercado da estética e medicina estética, desenvolvendo diversos protocolos adotados por profissionais em mais de 34 países, decidindo desbravar a Europa à procura de novos desafios. Com esses desafios descobriu que a sociedade pode dar passos além do comum, através do auxílio de tecnologias seguras. Este empreendedor Luso-Brasileiro, hoje CEO de 3 empresas em Portugal, está a revolucionar o mercado.*

**S**antinno é assim CEO da Santinno Europe Clinic, e também Ceo founder da ImplanTouch Technology a principal empresa em implantação de Chips de alta tecnologia Subcutâneos dentro da pele, voltada para armazenamento de dados, abertura de portas, automatização e que conta com a mais nova tecnologia lançada no mercado mundial o Chip de pagamentos na mão (Cartão de débito inserido dentro da pele).

“A Inovação significa sempre um risco. Qualquer atividade económica é de alto risco e não inovar é muito mais arriscado do que construir o futuro.” A tecnologia criada por Santinno trouxe-lhe o valor reconhecido mundialmente nos mais diversos *media*, além de ser, mais que uma vez, em 2022, homenageado na Casa América Latina em Lisboa, com o Prémio Embaixadores, um dos prémios de grande representatividade de personalidades que fazem a diferença no mundo.

Criou tecnologias inovadores e exclusivas, revolucionando agora também o mercado mundial no acesso ágil ao dia a dia, tendo como missão principal a inclusão da população com deficiência físico-motora, com uma forma simplificada de facilitação de acesso e integração as rotinas simples da vida.

A tecnologia de pagamento tem integração com um dos maiores sistemas de pagamentos do mundo com mais de 10 anos de história na prestação de serviços de pagamentos inovadores, segundo Santinno isso garante maior segurança aos utilizadores da tecnologia que pretende mudar a forma de uma sociedade lidar com pagamentos e armazenamento de dados criptografados. A tecnologia, por enquanto apenas disponível em países europeus, já se encontra em negociação para integração em mais 28 países no mundo. Santinno explica também



**A inovação significa sempre um risco. Qualquer atividade económica é de alto risco e não inovar é muito mais arriscado do que construir o futuro.**

que a tecnologia de implantação de chip na pele tende a ser segura devido ao material biocompatível, a impossibilidade de rastreio, e até mesmo transmissão de dados indevidos, o que torna a empresa uma líder em Biosegurança do futuro em implantes de dados subcutâneos. Além de tantas tecnologias, este empreendedor Luso-brasileiro já é o primeiro a implementar com exclusividade em Portugal a *Nvision Eye Color Change* (Coloração de olhos através de laser), ele explica que o laser é chamado *Selective Laser Technology*. A energia do laser é aplicada aos pigmentos e isso inicia uma mudança química e biológica no tecido que resulta em partículas microscópicas, que são eliminadas pela malha trabecular dos olhos. Já em 2023, o empreendedor regressa com mais um projeto de sucesso a *E-Music Europe Productions and Artists*, empresa responsável por produção de eventos e também gestão de carreiras artísticas na Europa e Brasil. ✨

# NOVO LEXUS UX 250h **SPORT** HYBRID

Deixe-se conduzir por esta energia.



**Caetano  
Auto**



**VISITE O CENTRO LEXUS EM SINTRA** [lexus.sintra@lexus.pt](mailto:lexus.sintra@lexus.pt) | +351 210 995 022

ESTRADA TERRAS DE LAGOA Nº 66 RIO DE MOURO (JUNTO AO ALEGRO SINTRA)

OUTROS CENTROS LEXUS | 808 250 220

ALGARVE, AVEIRO, BRAGA, COIMBRA, LISBOA, PORTO



**PEDRO MENDES**

MARKETING ADVISOR

# Do outro lado do Deserto

**A**braçar uma carreira na área do Marketing é uma escolha que implica uma grande dose de confiança, misturada com uma dose igual de humildade.

Deve acrescentar-se flexibilidade, agilidade, disponibilidade. Não pode faltar capacidade de análise e de argumentação.

No entanto, talvez o mais importante seja uma insaciável curiosidade sobre a envolvente e o sobre o consumidor.

Podemos ser especialistas num setor, dominando o antes, o agora e o depois. A indústria deixa de ter segredos, o consumidor, ainda que evolua de forma cada vez mais acelerada, é-nos relativamente fácil prever a direção para onde se dirige. Conhecemos o setor e os seus atores.

Podemos igualmente ter experiências em diversas indústrias ou em diversas geografias. Podemos optar por empresas nacionais, estando mais próximo do, ou sendo mesmo o centro de decisão. Certo é que todas estas escolhas condicionam a definição das responsabilidades do Marketing, os procedimentos que esta equipa deve seguir e os parceiros com quem trabalhamos.

É nesta diversidade de enquadramentos possíveis, que obrigam a uma enormíssima plasticidade profissional, que reside a magia de ter experiências em empresas e em setores diferentes. No entanto, *it comes at a price*.

Quando mudamos de um setor como bebidas para um setor de moda, farmacêutico ou de temperos sentimos que estamos a começar tudo de novo, quase do zero. Há, de fato uma travessia de deserto.

O que damos como adquirido, afinal é diferente.

O consumidor muda, a forma como comunicamos com ele pode não ser a mesma, as regras da indústria são diferentes, *and so on, and so forth*.

Se quando comunicamos uma bebida energética podemos colocar o momento de consumo antes da ação, quando comunicamos uma bebida alcoólica devemos fazer exatamente o inverso.

Enquanto no primeiro caso o produto pode ser o *trigger* da ação e do sucesso, no segundo a bebida alcoólica deve ser consumida após a ação como celebração do sucesso e nunca antes da ação.

Pode parecer evidente, mas não é!

Há, no entanto, algo muito mais importante que, com tempo e com o esforço necessário, muda também: a nossa competência em Marketing e a nossa visão dos negócios. É aqui que a magia acontece, quando passamos a conseguir acrescentar valor ao produto, à empresa e ao Marketing, que as experiências do passado nos permitem.

Neste sentido, é importante ter uma grande dose de humildade, para aprender com todos os departamentos que nos rodeiam. É mandatário estar muito próximo das equipas comerciais, eles sabem o que o cliente necessita e são os ponta-de-lança da empresa. É profundamente enriquecedor estar junto com as equipas operacionais, ver como se faz, ouvir, experimentar e aprender... todos os dias. São estas pessoas que nos ajudam a ter sucesso.

O Marketing pode variar de forma inesperada de empresa para empresa e de setor para setor.

Humildade e generosidade são o mapa do deserto. ✨



# IZABEL DE PAULA

---

CEO IZB GROUP

*Fundadora das clínicas Izabel de Paula e CEO do IZB Group, a empresária construiu um património a partir do seu nome.*

*Foi a curiosidade e vontade de aprender que a levaram a empreender, há duas décadas, na área da drenagem linfática e da estética integrativa.*

*Hoje, é uma referência na modelagem do corpo da mulher.*

**C**hegou a Portugal, em 1996, cheia de sonhos, insegura e com uma baixa-autoestima. Não conhecia ninguém e do país sabia pouco, para além da língua em comum com o seu Brasil natal, mas estava determinada a lutar e a agarrar todas as oportunidades que a vida lhe proporcionasse. Foi, assim, que começou a construir o seu percurso profissional, a trabalhar numa ótica e no Hospital Particular de Lisboa.

Na altura, tinha excesso de peso. Na adolescência chegou a pesar 89 quilos, muito mais do recomendável para a sua baixa estatura, mas foi o preço a pagar por se refugiar na comida para fugir ao contexto familiar e social de maus tratos e bullying. Quando deixou o Rio de Janeiro estava a fugir dessa realidade, da pessoa que se tinha tornado, frágil, psicologicamente, e irreconhecível diante do espelho.

Em Portugal, reconstruiu-se como pessoa. Entregou-se ao trabalho e procurou integrar-se. Na ótica, aprendeu

a atender pessoas, no hospital, da limpeza aos cuidados médicos, fez de tudo. O hospital tornou-se a sua casa e, na entrega aos outros, tentava ultrapassar a solidão, o que a conduziu ao departamento de pré e pós-operatório, onde se apercebeu de como as massagens linfáticas, para além de auxiliarem na recuperação, transformavam o corpo dos pacientes.

Tinha sede de aprender, o que logo as equipas com quem trabalhava reconheceram nela e a incentivaram a tirar cursos para dominar as técnicas. Fez formação em drenagem linfática, cuidados pós-operatórios e estética integrativa. Aos poucos, ganhou ferramentas para aperfeiçoar aquilo que fazia, no dia-a-dia, e desenvolveu os seus próprios métodos com a aprovação da classe médica.

## **A PRIMEIRA BODY SHAPER EXPERT EM PORTUGAL**

Os resultados eram evidentes e Izabel de Paula deu por si a pensar que também podia transformar o seu corpo



**IZABEL**  
*de Paula*  
Body Shaper Expert®

**IZABEL**  
*de Paula*  
Body Shaper Expert®

**Barriga Fit®**  
Suplemento Alimentar com Ação Termogênica  
Para Queimadura de Gorduras e Fim da fome

50 Cápsulas  
50 Capsules

recorrendo às mesmas técnicas. Foi, assim, que começou a testar em si própria, não só os procedimentos que tinha aprendido no hospital, mas também outros movimentos e massagens, quase por intuição. A perda de peso começou a ser evidente, o que não só melhorou a sua saúde, como a relação consigo e a sua auto-estima. Já não era a mesma mulher indefesa que tinha chegado a Portugal, ganhou confiança e isso alimentou a ambição de ter o seu próprio negócio.

Contava com uma carteira de clientes fruto dos resultados e do passa-palavra e daí à abertura da sua primeira clínica foi um ápice. Sabia que os seus métodos eram inovadores e, incentivada pelos médicos, patenteou cada uma das técnicas que utilizava. Em simultâneo, foi introduzindo produtos naturais, como o sal grosso ou o café, que melhoravam ainda mais os resultados. Desta forma, chegou a uma linha de produtos com o seu nome, desenvolvidos para complementar as massagens.

As mulheres que confiavam os seus corpos nas suas mãos viam as diferenças e, depressa, se tornou conhecida como “a primeira body shaper expert” em Portugal.

## AJUDAR O EMPODERAMENTO FEMININO

Sem muitos planos, Izabel de Paula encontrou o seu propósito de vida: ajudar outras mulheres a sentirem-se bem com o seu corpo e com a sua imagem e mais confiantes consigo. Tornou-me empresária, foi mãe e mulher, ao mesmo tempo, com todos os desafios que isso implica. Nem sempre foi fácil, mas nunca desistiu.

Quando, em 2012, abriu a clínica Izabel de Paula, a publicidade que cada cliente fazia trouxe mais clientes. O sigilo que proporciona a cada cliente, a atenção no atendimento e a qualidade do serviço, atraiu muitas figuras públicas. Essa notoriedade fez com que passasse a ser presença habitual em programas televisivos para falar de saúde, bem-estar e estética.

Da satisfação de cada mulher resultou o seu sucesso, que levou à fundação do IZB Group.

Às incontornáveis Levanta Bumbum, Barriga Fit e Leg Fit Express e Fit Express, as técnicas que se tornaram marcas registadas e aos produtos com marca própria, juntou um conjunto de serviços integrados que contribuem para os melhores resultados das técnicas desenvolvidas, apostando sempre na pesquisa e na inovação, que aplica em exclusivos para as mulheres.

A vontade de continuar a crescer pessoalmente levaram-na a obter uma certificação internacional em Coaching para, assim, poder também ajudar as mulheres a vencerem as inseguranças que a imagem desperta e que vão além do corpo, contribuindo para o empoderamento feminino.

Izabel de Paula tem quatro livros publicados. O primeiro livro, “Barriga Fit” (Esfera dos Livros), é um best seller, que revela como alcançar resultados surpreendentes em 31 dias de forma simples e eficaz, a partir de conselhos de estética, nutrição e exercício físico. Seguiram-se: “Os Pecados do Corpo” (Saída de Emergência) e “Segredos Femininos” (Saída de Emergência) e o ebook “14 Dias”, com dicas para obter corpo e mentes mais saudáveis. A marca Izabel de Paula está disponível em vários centros de estética, através de terapeutas formadas e certificadas nas suas técnicas e a clínica Izabel de Paula, que era já uma referência no centro de Lisboa, chega agora à Avenida da Boavista, no Porto, com a mesma oferta de serviços e a mesma missão de contribuir para o bem-estar das mulheres. ✨





# “THE FUTURE OF CITIES SUMMIT”

---

CÂMARA DE COMÉRCIO LUSO-BRITÂNICA (CCLB)

**E**stivemos presentes neste SUMMIT organizado pela Câmara de Comércio Luso-Britânica (CCLB), sendo que a respectiva equipa promete já novas edições dado o feedback de sucesso, pelo tema e pelas organizações e entidades envolvidas. O presidente da CCLB, Rui Almeida e Filipe Araújo, Vice-Presidente da Câmara Municipal do Porto onde detém os Pelouros do Ambiente e Transição Climática e da inovação e Transição Digital, abriram o evento com palavras de boas-vindas a todos os cerca de 200 participantes. De seguida, Miguel J. Martins partilhou com a audiência a sua “visão de helicóptero” sobre a sustentabilidade enquanto uma força para criação de valor, bem como a visão da equipa por trás da estruturação do dia.

Ao longo de 5 horas, a audiência foi presenteadada com 2 *keynote speakers* e 4 painéis. Os fantásticos *keynotes* ficaram a cargo da Inês Costa, moderada por Gabriela Leite Mota, que nos falaram sobre as Métricas de Bem Estar e do Professor Carlos Moreno, moderado por Tomás Allen, que nos inspirou com a sua visão, já premiada internacionalmente em vários fóruns, da Cidade 15 Minutos.

Os painéis cobriram os três grandes alicerces da sustentabilidade, Ambiente, Sociedade e Tecnologia, sendo o quarto dedicado a como Financiar a Transição para cidades mais *future-proof* e que sejam também centros de oportunidade, de inovação e de crescimento econômico enquanto celebram a diversidade, a inclusão e a equidade para todos.

Jorge Cristino moderou o painel Ambiente composto por Luiz Silva, Nuno Fideles, Mark Preston e Rodrigo Estevan Alves; Isabel Loureiro moderou o painel Sociedade, composto por Patrícia Malta Dias, Carlos Oliveira Augusto, Margarida Sá Costa e Mónica Mateu; e José Brandão de Brito moderou o painel Tecnologia, composto por Susana Fonseca, Fernando Reino da Costa, Aba Schubert e João Justo Gonçalves. Por último, Fernando Faria moderou o painel Financiar a Transição, que teve como oradores Susan Barron, Bárbara Leão de Carvalho, Isabel Marques de Sá e Ivone Rocha.

João Sebastião da Embaixada Britânica e João de Sousa

Guimarães, Vice-Presidente da CCLB, encerraram um dia fascinante que nos desafiou intelectualmente e que criou um espaço de partilha e *brainstorming* envolvendo todos os participantes.



A equipa da CCLB encontra-se já ativamente a estruturar o segundo The Future of Cities Summit onde iremos aprofundar alguns dos temas discutidos na primeira edição bem como introduzir dois *keynotes* sobre temas mais “fora da caixa” relacionados com as cidades do futuro. \*





# CLÁUDIO PIMENTEL

---

CHIEF INFORMATION OFFICER | COFIDIS PORTUGAL

*Atualmente é o Chief Information Officer (CIO) da Cofidis Portugal, tendo ao longo da sua carreira liderado diversos projetos de transformação digital e cultural nas áreas das telecomunicações e do crédito ao consumo, contribuindo para a criação de experiências inovadoras e diferenciadoras que impactaram positivamente a consolidação e sucesso das organizações onde trabalhou. Possui ampla experiência na gestão de equipas multidisciplinares, coordenação de projetos estratégicos, desenvolvimento de arquiteturas de sistemas informação, processos, programas de manutenção e integração de plataformas digitais.*

*É licenciado em Engenharia Informática e tem um MBA pelo ISEG - Lisbon School of Economics & Management.*

**N**um contexto de escassez de talento, é fundamental que as organizações encontrem formas de atrair e reter os seus talentos e, estas formas não se podem limitar a benefícios e remunerações, que apesar de serem aspetos importantes no final são apenas aspetos básicos na relação dos colaboradores com as organizações. Ao mesmo tempo os líderes enfrentam desafios cada vez maiores, devido ao aumento das suas exigências e responsabilidades. Eles precisam lidar com a necessidade de desempenhar múltiplos papéis, garantir o bem-estar, a motivação e a produtividade das suas equipas, e ao mesmo tempo concretizar a transformação digital e cultural das suas empresas. Tudo isto quando uma grande maioria dos líderes, só sabe realizar a sua função suportada em convicções, princípios e processos do passado, sem as competências necessárias para lidar com os desafios de compreender a nova economia digital. Por tudo isto, na minha opinião, torna-se cada vez mais evidente que para as organizações conseguirem enfrentar estes novos desafios, estas têm de concentrar os seus esforços na evolução dos seus modelos de liderança e de gestão de carreira. É através destes dois eixos que as organizações podem aumentar os níveis de *engagement* dos seus líderes, e consequente ter impacto nos níveis de *engagement* e motivação das suas Pessoas de forma transversal no que concerne à sua carreira.

A forma como as organizações devem evoluir ao nível dos seus modelos de liderança e de gestão de carreiras, tem de ir além da tradicional formação em competências de comunicação, de gestão de equipas, de inteligência emocional e de liderança estratégica. Este modelo tem demonstrado fragilidades e, no meu entendimento devem ser incentivadas novas alternativas:

- 1. Foco na colaboração e na inovação:** as organizações devem incentivar a colaboração entre as várias equipas e, os líderes devem explorar o potencial existente e incentivar o desenvolvimento do talento nos diversos níveis organizacionais.
- 2. Liderança de equipas multidisciplinares:** é vital que os líderes consigam compreender a diversidade das *nuanças*

culturais destas equipas e, que tenham as competências necessárias para liderar a multidisciplinariedade que conduz à inovação.

**3. Desenvolvimento das capacidades adaptativas dos líderes e das suas Pessoas:** estes devem ser treinados para ser flexíveis e ter a capacidade de se adaptarem a rápidas mudanças. As organizações dependem da flexibilidade dos líderes e das suas Pessoas e, da sua resiliência para gerirem de forma eficaz as incertezas que resultam da realidade sociotécnica dos sistemas organizacionais atuais.

**4. Abordagem holística da liderança:** passa por adicionar as dimensões da sustentabilidade, da responsabilidade social, da diversidade e inclusão às facetas tradicionais da liderança. As organizações devem desenvolver estas dimensões em contexto organizacional, treinando os líderes por forma a compreenderem o impacto do seu estilo de liderança a nível ambiental e social.

**5. O digital:** com a crescente importância da tecnologia, as organizações devem garantir que seus líderes têm as competências e os conhecimentos para liderar equipas na implementação de soluções tecnológicas, mas mais importante, é o domínio dos conceitos relacionados com os dados, a fim de poderem tomar decisões informadas e suportadas em métricas objetivas ou nos “famosos” KPI’s. As organizações têm a responsabilidade de definir e clarificar os valores e, imprimir um cunho forte da sua cultura no desempenho dos seus líderes. Contudo, estas manifestações comportamentais dos seus líderes necessitam de alinhamento e, consequentemente de um programa de desenvolvimento ajustado à cultura organizacional que permita o *fit* entre a cultura e a liderança.

Em suma, os líderes necessitam de suporte para manifestarem elevados níveis de *engagement* para com a organização, com a sua cultura e para com as suas Pessoas. Desta forma os líderes estarão mais capacitados para desempenhar em pleno o seu papel no desenvolvimento das carreiras dos seus colaboradores. Na essência, desenvolvemos os “líderes mentores” que fomentam a criação de uma cultura de trabalho positiva que valoriza o desenvolvimento e o crescimento das suas Pessoas. ✨



# RITA VELOSO

VOGAL EXECUTIVA CONSELHO ADMINISTRAÇÃO  
CENTRO HOSPITALAR UNIVERSITÁRIO DE SANTO ANTÓNIO

*Rita Veloso é licenciada em Psicologia pela Universidade do Porto em 2004 e fez mestrado na mesma instituição em 2020. Atualmente, é doutoranda na Universidade da Coruña, na área das Tecnologias de Informação e Comunicação. Frequentou diversos cursos na área de gestão de unidades de saúde e gestão da administração pública, e participou no HOPE Exchange Programme em 2016, um programa europeu de intercâmbio para quadros superiores. É vogal executiva do Conselho de Administração do Centro Hospitalar Universitário do Porto. É embaixadora regional (Portugal) da Organização HealthManagement.org.*

**A** vida é feita de escolhas, umas feitas pelo nosso cérebro que pensa rápido, outras feitas pelo nosso cérebro que pensa devagar. E ambas fazem de nós o que somos a cada dia, na vida pessoal e na vida profissional.

Ano novo, escolhas novas é uma certeza quase inevitável para uma alma inquieta como a minha, o que não significa necessariamente o não estar na mesma função e na mesma organização. Podemos estar exatamente onde estamos hoje, mas estarmos de uma forma completamente

diferente, proporcionando uma experiência a quem passa por nós, também ela diferente.

Acredito, será um ano onde o bem-estar e a saúde mental nossa e das nossas Pessoas estará na agenda do dia, assim como a necessidade de sentido de propósito nos nossos projetos profissionais.

Para entender melhor o que sou hoje e o que procurarei ser em 2023, fica aqui um pouco de mim. Sou Empatia e Paixão: os dois ingredientes de uma liderança no feminino. Soube-o mesmo antes de o saber.

Desde que tenho memórias, que o mundo das Pessoas e das Organizações trouxe consigo um especial fascínio. Pela complexidade, pelo lidar de emoções, pela surpresa, pelo dinamismo, pela criatividade, pela inconstância. Pela certeza de que, nessa realidade, não há dois dias iguais. Cresci algures entre a força da natureza de uma mãe empreendedora e o pragmatismo de um pai informático, quando ainda o mundo à minha volta estava longe de conhecer, e compreender, o seu alcance. Ambos líderes, no trabalho, na vida. De uma ética, sentido de missão e dedicação às suas causas, inabaláveis o que, confesso, facilitou sempre, ainda que nem sempre de forma consciente, o meu futuro. Efetivamente muitas das nossas competências não surgem da escola que frequentamos, mas de toda uma experiência que nos é proporcionada e absorvida e que nos aguarda cá fora. Pela família, pelos amigos, pelas opções das mais diversas atividades que escolhemos ao longo deste nosso percurso. Pelos locais para os quais escolhemos simplesmente olhar.



**Sou Empatia e Paixão:  
os dois ingredientes  
de uma liderança  
no feminino.  
Soube-o mesmo  
antes de o saber.**

Paralelamente à vida profissional tinha o sonho de ser mãe jovem, pela energia que podemos despende, pelo acompanhamento que podemos dar, pela carreira que podemos percorrer sem a ver comprometida por este papel que a maternidade exige. E assim, aos 25 anos e com distância de apenas 11 meses, nascia o Ricardo e a Francisca. E passaria, inevitavelmente,

a trabalhar por turnos e a viver diversos papéis em simultâneo. Tantos turnos quantos os diferentes papéis que viria a escolher ter. E foram, e são, alguns. Este ano alcancei a meta tão desejada, “ter 40 anos e dois filhos com 15 anos” e ainda me considerar jovem para continuar a apostar numa carreira que poderá, quero acreditar, ser o que me fizer a cada momento feliz.

Hoje, na liderança de uma das maiores instituições de saúde, no segundo maior empregador da cidade do Porto, pode dizer-se que pela sua dimensão, diferenciação e excelência das equipas, é sem dúvida o maior e mais exigente desafio profissional com que me defrontei. Efetivamente no momento em que escrevo, final do ano, com responsabilidades recentes acumuladas na área financeira e com a missão de conseguirmos ter finalmente as “contas certas”, escrevo a partir do local onde decorre toda esta ação financeira movida de vontade, motivação, espírito de grupo e sentido de serviço público da minha equipa, em pleno open space dos serviços financeiros. Hoje é dia 30 de dezembro, ponte na função pública, mas não para nós. E eu não poderia, nem saberia estar noutro lugar. Acredito genuinamente que a minha presença faça a diferença para a nossa missão. Na realidade poderia fazer as minhas tarefas a partir do meu gabinete, ou até mesmo de casa, mas não me faria qualquer sentido no momento de alguma tomada de decisão ou dificuldade de última hora, não estar aqui. Quem trabalha nesta área saberá muito melhor do que eu, a exigência desta época do ano para as Pessoas que trabalham nestes serviços. E por isso, o meu cérebro que pensa rápido começou por pensar mal, me sentei para escrever “onde estarei em 2023”?

Se estivesse a escrever este artigo exatamente há um ano sobre onde estaria hoje, jamais me atreveria sequer a imaginar que estaria sentada onde estou, com as funções e responsabilidades nesta área tão particular. Está a ser um momento único de aprendizagem e de conhecimento e de enorme sentido de responsabilidade, só possível por estar





entregue a uma equipa excepcional e de uma competência sem igual, à qual não posso ficar indiferente. A verdade é que o segredo de liderar e manter equipas motivadas vai muito mais longe do que a nossa formação base. E eu sou prova disso em muitas, muitas experiências que a vida profissional já me proporcionou.

Como tenho vindo a reforçar, a liderança não se explica, sente-se.

Por muitos discursos que possamos fazer, por muitos livros, artigos ou revistas reconhecidas que possamos ler para aprender mais sobre este tópico, por muitos cursos e workshops que venhamos a frequentar, temos de ter uma grande abertura para realmente aceitar e liderar pessoas que vão saber muito mais do que nós algum dia iremos saber sobre muitíssimos temas, e que podem ter idades diferentes, pensamentos diferentes, e cabe-nos liderar com humildade e, muitas vezes, esta capacidade de ação e envolvimento tem de ser feita também com base na nossa intuição. Porque há momentos em que devemos assumir que “Hoje não tem de ser perfeito, mas tem de ser feito”. E por isso aguardo serena por 2023 e pelo que possa trazer para me desafiar, de mente aberta e segura de que o que quer que seja, será para ser feito com paixão, carinho e junto das Pessoas pelas quais diariamente sou e/ou serei responsável.

Mas 2023 virá também com outro propósito: descobrir quem será a Rita daqui a 3, 5 ou 10 anos, na vida pessoal e profissional, pois sei que esta reflexão faz parte do meu equilíbrio, da minha forma de ser, da minha essência e projetar, planear, antecipar são necessidades básicas

para esse equilíbrio, mesmo que depois a vida se nos encarregue de baralhar as contas. Dar o que temos hoje como certo sem este exercício feito, mesmo que o resultado deste exercício seja deixar-nos exatamente onde estamos, é arriscar fazer escolhas sem sentido, sem propósito e sem certezas. “E se...?” Deve ser uma pergunta presente no nosso processo de crescimento e não devemos recluir procurar ajuda profissional neste processo, se essa for a nossa vontade.

Quem me conhece sabe. Os afetos, os carinhos, os abraços, a partilha, contam e muito. Percorrer os corredores, reconhecer um sorriso ou lágrima, ter a porta aberta para escutar as nossas Pessoas mas garantindo o encontrar de soluções conjuntas para desenvolver a autonomia e a resiliência necessárias para ultrapassar as adversidades, tem de, inevitavelmente fazer parte da nossa rotina inconsciente, como o simples respirar.

Não pode ser forçado, não pode ser programado, tem de ser sentido. E isso não se copia. ✨

À Catarina Barbosa, Isabel Moreira, Isabel Soares, Graça Viegas, Dionísia Vieira, Adriana Moura e Conceição Carneiro, um merecido agradecimento em nome da Instituição que servimos por todo o trabalho prestado neste final de ano – foram a minha verdadeira inspiração enquanto partilho estas palavras envolta na vossa companhia sem sequer imaginarem o quanto me fazem feliz com a vossa energia e vontade de fazer bem – OBRIGADA!



# SOFIA VINAGRE

---

MARKETING & COMMUNICATION MANAGER

*Formou-se em Economia pela Universidade Católica, mas foi no Marketing e Comunicação que encontrou a sua paixão. Gosta de marcas e acredita no poder destas para desenvolver os negócios e sustentar uma promessa (honesto!) ao consumidor. Passou pelo sector de bens de grande consumo, produtos de luxo e serviços. Define-se como uma curiosa e adora aprender coisas novas. Recentemente descobriu a área da sustentabilidade. Vê o futuro com optimismo mas realça a necessidade do envolvimento urgente das empresas (em especial do Top management), com os temas ESG (Environmental, Social and Governance).*

**O**ditado diz “Ano Novo, vida nova”! E esta ideia também se aplica ao tema da gestão de carreira. Há uns anos atrás, a progressão de carreira era feita um pouco ao sabor do vento, de acordo com oportunidades vindas de *head hunters* que nos iam apresentando desafios e aceitávamos correr riscos e abraçar a mudança. Também eu passei por aqui. O meu percurso profissional foi sendo construído de acordo com propostas que me foram colocando e as quais, de um modo geral, fui aceitando. Foi um percurso enriquecedor e diversificado, tendo passado por empresas com culturas muito distintas, tanto portuguesas como multinacionais. Estas diferenças potenciam o nosso crescimento como profissionais e como pessoas. Contudo, hoje quando olho para trás, reconheço que eu não estava ao comando do leme. Claro que os convites apareceram porque o desempenho era positivo e os resultados eram bons, mas a mudança de direcção não foi intencionalmente liderada por mim. Nada de mal. Nada de errado. Simplesmente é importante termos essa consciência. Sabermos que o comando da nossa vida profissional deve estar nas nossas mãos e em linha com aquilo que queremos para o nosso futuro e, acima de tudo, de acordo com o que nos faz feliz, é fundamental e transformador. Quanto a mim este é um conceito recente em gestão de carreira e de pessoas, porque muitas vezes fomos educados a aceitar que o trabalho implica sacrifícios e que não há espaço para o que nos realiza. Felizmente os tempos estão a mudar e assistimos a uma mudança de paradigma! As pessoas estão cada vez conscientes e escolhem os projectos,

as empresas e os desafios que mais as motivam ou que estão mais alinhados com o seu propósito e com os seus valores. Ainda muito está por fazer, mas as empresas hoje já se deparam com alguma escassez de talento nos seus processos de recrutamento e entendem que têm de oferecer mais do que um salário. A minha gestão de carreira também passou por uma constante aprendizagem. Formações, estudos, experiências em áreas diferentes da minha formação de base, foram tudo formas de me enriquecer mas, acima de tudo, de descobrir coisas novas. Esse é, pelo menos, o meu lema de vida, tanto profissional como pessoal.

Foi por participar em acções de responsabilidade social e estudar uma área distinta do marketing, neste caso a sustentabilidade, que descobri uma nova área de interesse. A área de marketing e comunicação é, e será sempre, o meu foco e paixão, contudo esta descoberta da sustentabilidade fez-me ver, por um lado, a importância do tema *per se* e no futuro das organizações e, por outro, entender que posso ter um papel relevante, como *marketeer*, para veicular esses valores, através de acções concretas e dinamizadoras. Este processo de tomada de consciência, desta fusão de áreas, foi desafiante e muito trabalhado com ajuda de uma *Coach*, que me mostrou a importância da valorização das escolhas do nosso caminho para um futuro mais feliz e pleno. O processo permitiu-me aprender mais sobre mim própria para fazer escolhas mais acertadas. Sentir que controlamos o rumo do barco é maravilhoso! Assim, e no meu caso, *new year, new career* é uma realidade. ✨



# JOANA RUSSINHO

---

HEAD OF HUMAN RESOURCES | DRIVEN BY PEOPLE

*Joana Russinho é Licenciada em Psicologia Social e das Organizações e Pós-Graduada em Gestão. Ao longo da sua carreira contribuiu para o desenvolvimento do Capital Humano, quer em consultoria, como em áreas internas de organizações, nacionais e internacionais. Com um gosto particular por tudo o que envolve Transformações Organizacionais, a Joana liderou diversos projetos com equipas multidisciplinares e com impacto direto no ciclo de vida profissional das Pessoas. Atualmente a desempenhar a função de Head of Human Resources, foca-se em incentivar uma cultura de qualidade, criando e mantendo precedentes e conhecimentos de qualidade elevada, assegurando sempre que as pessoas estão no centro da sua estratégia, maximizando assim o valor de cada cliente.*

## **2023 – GESTÃO DA MUDANÇA E TRANSFORMAÇÃO COMPÓRTAMENTAL**

A situação atual, marcada por alterações significativas a nível dos sistemas económicos, sociais, tecnológicos e climáticos veio agitar as nossas vidas, desafiando-nos a encarar as mudanças, num estágio de imprevisibilidade

permanente e em tempo útil. Quase diariamente somos obrigados a sair da nossa zona de conforto, onde nos sentíamos seguros e cómodos, para passarmos a viver numa zona de insegurança, onde, por vezes, adotamos uma postura de resistência e de medo. Confrontamo-nos com a necessidade e a exigência de tomarmos decisões

em tempos substancialmente mais curtos, quer a nível pessoal, familiar ou profissional, consequência de novas situações, muitas das quais nunca havíamos ponderado nem previsto, de natureza distinta e com variáveis e exigências que, até hoje, não eram consideradas. Ontem, ainda tão perto, as mudanças organizacionais tinham o seu tempo de preparação, cujo processo defendido por Kurt Lewin se desenvolve em três fases: descongelar-mudar-recongelar. O descongelar inicia-se com a necessidade de instigar algo a ser feito de forma diferente; a mudança ocorre quando se aceitam e compreendem os benefícios de fazer/acomodar algo que é diferente, o que exige uma preparação cuidada uma vez que, de acordo com a biologia, o ser humano é, naturalmente, avesso à mudança. Isto porque mudar implica consumo extra de energia e o cérebro, órgão responsável pelo controlo do corpo, funciona numa lógica de poupança de energia; o recongelamento dá-se quando os novo(s) padrões de comportamentos são incorporados, tornando-se normas. Ora, este processo requer tempo, recursos e investimento. Partindo do pressuposto que os últimos dois estão assegurados, foquemo-nos no primeiro – tempo – e em como o nosso cérebro é hoje desafiado no que à poupança de energia diz respeito. A biologia não é a minha área por isso não me atrevo a discorrer sobre esta temática, mas intriga-me observar que “não obstante” os casos de burnout, e outros problemas de saúde mental terem aumentado, no geral podemos dizer que temos dado conta do recado perante tantas e tão diversas solicitações de mudanças imediatas. Encontrámos resposta para o confinamento; adaptámo-nos ao teletrabalho; a novas condições de operar; aprendemos sobre tecnologias colaborativas; reorganizámos agendas pessoais e profissionais, entre outros, mesmo que sem tempo, muitas vezes, para perceber que benefícios poderíamos retirar daquilo “teve de ser”. “Apenas” o fizemos. Alguns comportamentos tornaram-se normas, outros não, mas a verdade é que, na maioria dos casos, não houve tempo de desenhar a transformação em curso, de a planear, de nomear embaixadores da mudança, de organizar planos de comunicação e sessões de capacitação. Não que algumas empresas não o tenham feito, mas enquanto tudo acontecia, saltaram-se etapas necessárias para consolidar comportamentos. E, enquanto isto, aprendemos muitas coisas, e percebemos a importância de não esperar pelo anúncio formal e atempado de que algo vai mudar, para começarmos a trabalhar sobre a transformação e sobre as situações concretas. Neste quadro, aprendemos que é importante que nos antecipemos e preparemos, para não sermos atropelados pela transformação, mas sim

para sabermos se a conseguimos gerir com a qualidade e exigência fundamentais. E como o podemos fazer? Promovendo a transformação imediata em nós, nos seguintes níveis:

### 1. LIDERANÇA HUMAN CENTRIC

A liderança deve ajustar-se a uma dinâmica mais centrada nas Pessoas, menos hierarquizada e burocrática. Se quem seguimos for alguém cujo propósito sentimos genuinamente como nosso, empático, com carisma, em quem confiamos, que fomenta a proximidade, em quem revemos competência, bem como genuíno interesse pela nossa vida e bem-estar, mais facilmente nos comprometemos com uma indicação de execução de determinada forma, ou de mudança de rumo repentina. Ou seja, mais predispostos estamos e melhor controlamos o nosso receio face ao desconhecido e face a necessidades enquadradas com a informação disponível, que pode não ser a completa, mas é a possível. Estar presente, escutar, debater ideias, valorizar as equipas, é o que espera de um bom líder a quem pode acontecer ter de amanhã assumir a responsabilidade de uma transformação repentina, com impacto alargado na organização.

### 2. EQUIPAS TRANSVERSAIS

As equipas, cada vez mais especializadas, esconderam-se nas suas áreas de *expertise* e por detrás de tecnologia, o que não promove o contacto além dos com quem necessário. Ora, em caso de transformação organizacional, pode acontecer que, Pessoas que nunca se viram nem tão pouco falaram, sejam obrigadas a aventurar-se em num novo redesenho organizacional, o que implica a criação de streams de projecto multidisciplinares, fundindo-se em *workstreams*. Não há tempo para silos quando necessitamos do melhor de cada um para criar valor acrescentado comum. Então quebremos os silos antes que alguém o faça de forma “necessária e impositiva”, sendo que é também responsabilidade individual esta predisposição para trabalhar de forma distinta.

### 3. COMUNICAÇÃO ÁGIL

Quanto mais informação a gestão puder partilhar com as suas Pessoas, via canais oficiais como portais do colaborador, ou outros como *open talks*, *CEO breakfasts*, mais ágil e suportada será a tomada de decisão de quem está na linha da frente aquando da necessidade de transformação. Organizações muito fechadas, hierarquizadas, em torno da gestão de topo sofrem mais em tempos de mudança. Perdem tempo ao ter que convencer, ao ter de explicar toda a narrativa desde a

página 1, quando alguns dados relevantes poderiam ser conhecidos se se tivesse investido tempo na disseminação e partilha antecipadas de dados relevantes sobre o negócio, opções estratégicas, resultados operacionais, oportunidades e outros.

#### 4. HR PARTNERSHIP

Os Recursos Humanos têm ganho cada vez mais um papel de relevo junto das Administrações e das Pessoas, o que é muito relevante. Estar no terreno, conhecer as equipas, escutar os seus anseios e preocupações para, desta forma, estarem aptos a ajudar efetivamente no processo de transformação, identificando perfis e competências para a formação das equipas transversais, ou outras necessidades imediatas de ação, assumindo eles, equipa de HR, o papel de embaixadores da mudança. Para que tal aconteça, é essencial que estes agentes tenham no dia-a-dia o *ownership* da Gestão de Topo, e a confiança da força de trabalho.

#### 5. FLEXIBILIDADE

Ouvimos agora falar de *work-life integration*: a integração entre vida profissional e pessoal que envolve a combinação de responsabilidades pessoais e profissionais. Por exemplo, concluir as tarefas domésticas durante uma teleconferência ou trazer os filhos para o escritório quando as escolas estão fechadas. A maior vantagem da integração trabalho-vida é a flexibilidade que pode trazer consigo, bem como mais pré-disposição para abraçar novas tarefas/responsabilidade fruto da transformação; a outra parte da moeda aponta para violações de limites – quando o trabalho e a vida pessoal se misturam também podemos assistir a consequências nefastas. Chamemos-lhe o que entendermos, o importante é que a Liderança, RH e as Pessoas conheçam os limites do que é razoável pedir-se em contexto de transformação, permitam a flexibilidade confiando na responsabilização individual, para que todos estejam confortáveis com a forma como estão a ser geridos e respeitados enquanto Pessoas, com diferentes necessidades.

#### 6. WORKPLACE

Se por um lado temos a coexistência de diferentes gerações com necessidades específicas, tecnologia em evolução, pedidos de mais flexibilidade a nível de condições de trabalho, e por outro lado o desafio de cadeiras vazias e culturas organizacionais menos coesas, os espaços de trabalho com determinadas características serão pilares fundamentais para a operacionalização deste novo *modus operandi*: espaços abertos, com menos portas para fechar e com uma política sem lugares fixos atribuídos; *war rooms*

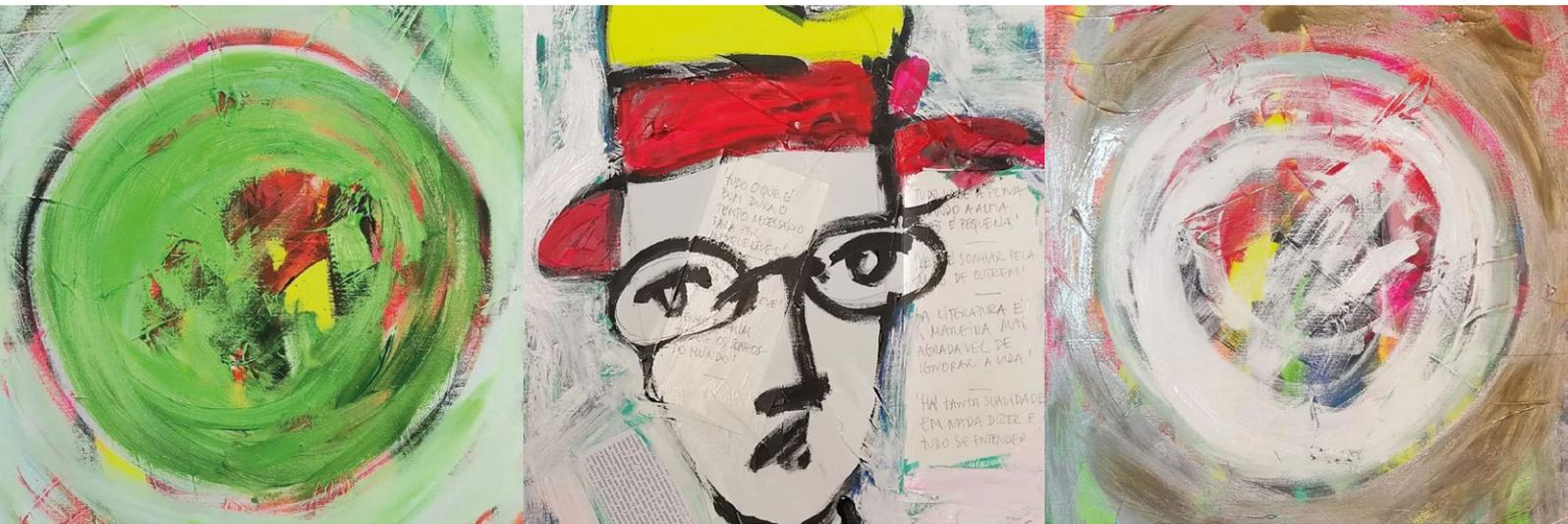
para *brainstormings* e reuniões de trabalho; espaços de lazer para descontrair e deixar a criatividade fluir, espaços para quem precisa de silêncio e concentração; políticas *paper less* e outras que promovam a sustentabilidade – se tivermos estas condições estaremos também mais preparados para atrair, reter e agir.



#### 7. COMPETÊNCIAS

Estamos neste contexto a pedir muito de cada um de nós. A aprendizagem é um processo contínuo e a gestão da mudança, para além de não ser ensinada nas Universidades, não assume sempre a mesma forma. Configura-se de acordo com o acontecimento que a desencadeia, desde o mais simples, como uma mudança de lugares num open space, até a um processo de transformação mais complexo, como um processo de M&A entre duas empresas. É, portanto, crucial neste tempo sem tempo, que paremos de pedir às Pessoas que sejam resilientes, como se isso fosse possível de um momento para o outro. E se nos focássemos prioritariamente nos pontos acima e ainda na capacitação de *Power skills* que necessitamos para lidar com transformações constantes: Liderança, Gestão de crises, Tomada de decisões, Flexibilidade, Capacidade de trabalho em equipa, Resistência ao erro, Capacidade de mobilização, Comunicação empática e Feedback são as que creio que, a diferentes níveis e funções, podem alterar comportamentos.

Assim, abono que em 2023, se não já, estaremos a colocar a tónica da reflexão na transformação comportamental efetiva, que nos permita estar melhor preparados para agir, e não reagir. ✨



**ALEXA • JESUS**  
PINTURA • AMOR • COR • DESENHO • TINTAS • PAPEL  
ARTISTA PLÁSTICA

Encomendas: [alexajesuslove@gmail.com](mailto:alexajesuslove@gmail.com)

 [jesus.alexandra](https://www.instagram.com/jesus.alexandra)



# SANDRA PIMENTA

OFF THE RECORD | COMMUNICATION MENTOR

**P**ensei num nome que servisse de emblema para as várias temáticas da comunicação, e surgiu este – OFF THE RECORD – é uma expressão já antiga que tem vindo a deixar de se ouvir, não por ter deixado de fazer sentido, mas porque as novas tendências na linguagem, excedem recordes de velocidade no efémero.

Vivemos na era do imediatismo, por isso não há tempo para expressões mais demoradas – veja-se o tempo que demora – *off the record*.

Não. Queremos uma palavra só, para dizer o mesmo!

O “record”, por si só, já é antigo. Substituímo-lo por uma figurinha ou *emoji* REC. REC com a bolinha e já está!

Mas OFF THE RECORD fica, assim como uma conversa só nossa, para falar de comunicação, e de tudo o que com ela se relaciona. Mas, levando as coisas mais a sério, claro que comunicar bem, de forma a fazer passar a mensagem assertiva para aquele momento específico, na velocidade certa, no contexto exato e de forma que seja entendida sem deixar dúvidas, sem espaço para interpretações, por vezes não é assim tão fácil.

Nesta era do mediatismo, protagonismo e imediatismo, com a inclusão das redes sociais nas nossas vidas, com a diversidade de apresentadores nas rádios e televisões, (todos com formações diferentes e atitude profissional diferente, mas com papéis comuns) e com os novos média digitais a fazerem parte integrante da nossa vida, agora mais do que nunca, temos que comunicar cuidadosamente.

As barreiras de comunicação não perdoam e podem gerar confusão e mal-entendidos. Quantas vezes assistimos a verdadeiras guerras, nos comentários das notícias *online*?! Giro que conforme vamos fazendo *scroll*, vamos percebendo que já não há nexos nas observações, porque as pessoas vão respondendo umas às outras e se afastando do tema da notícia.

A questão também é o tempo, ou a falta dele.

Também existem diferenças na forma como as mulheres e os homens comunicam. Regra geral, os homens são mais lacónicos, diretivos e diretos no seu discurso, e tendem a falar sobre questões gerais, enquanto as mulheres, também na generalidade, são mais narrativas, evitam as pausas maiores e os silêncios, gostam do que fica subentendido e preferem assuntos mais pessoais.

Longe de ser um tema sexista, é simplesmente uma análise que facilmente podemos fazer para perceber porque muitas vezes existe uma dificuldade de comunicação entre homens e mulheres. Os homens usam mais clareza, menos rodeios e muitas vezes não entendem as dicas que as mulheres tanto gostam de dar para que eles descubram o que está subentendido. Citando a Marta Gautier, se um homem entrar em casa e a mulher estiver com uma cara fechada, cabisbaixa, e o homem lhe perguntar o que tem, ela responderá – não tenho nada! Mas aquele nada está cheio de motivos. A expressão e a entoação que ela utiliza é a dica para que ele pense no que fica subentendido.

Se trocássemos de lugar com eles, não seria assim.

Se ele dissesse que não tinha nada, era porque realmente não tinha nada. Este pode ser um bom exemplo da incompreensão que a dificuldade na comunicação pode causar numa relação entre duas pessoas. E falando de entoação, as mulheres falam geralmente num tom que vai subindo à medida do entusiasmo, enquanto os homens mantêm o tom.

Se assistirmos a uma palestra, podemos notar diferenças também na forma de comunicar o mesmo tema; as mulheres tendem a recorrer mais a elogios e a envolver o público na comunicação, enquanto os homens não temem as pausas que utilizam para sublinhar situações ou expressões, e são mais diretos no discurso. Ainda bem que assim é. Se assim não fosse, seria tudo muito menos colorido, sem a menor graça. ✨



# LUÍS CAMACHO

---

STARTUP MENTOR & BUSINESS ADVISOR

*Mestre em Gestão e Organização de Empresas pela Universidade de Évora, com 20 anos de experiência como gestor de um clube desportivo privado, empreendedor e CEO de empresas em áreas de actividades diversas, desde a agro-pecuária à construção, desenvolveu recentemente a sua marca na área da consultoria empresarial, virada para a reorganização interna, requalificação de recursos humanos, acompanhamento de projectos nas áreas de turismo, industrial e tecnológica. É board advisor de start-ups nas áreas de novas tecnologias e industria em geral. Pós-graduação em investimento social pela Said Business School (Oxford), UK.*

**H**oje em dia, a tendência é a de olharmos cada vez mais o próximo, numa perspectiva social e de integração em ecossistemas que se pretendem harmoniosos, produtivos, com uma “concorrência” salutar entre todos os envolvidos.

Claramente que o conhecimento pessoal e a experiência profissional são elementos-chave para o sucesso da Equipa, do Projecto em desenvolvimento e por consequência da Empresa promotora e responsável por montar toda esta cadeia económico-productiva.

Então, como é que chegamos ao motor, que põe esta cadeia em movimento?

Os RH, são o veículo primário que fornece a matéria-prima para que tudo o resto funcione e seja colocado em movimento da melhor forma, bem oleada e por fim com a capacidade de produzir o resultado pretendido, com o menor dispêndio de custos possível e nas melhores condições remuneratórias e sociais (é o que se pretende). Enfim... seria bom que, com a facilidade com que o escrevemos, dizemos e pretendemos, a “coisa”, fosse fácil... mas não, nunca é fácil, nunca acertamos e...

na maior parte das vezes, acertamos ao lado, pelas mais diversas razões, inclusive pela falta de sensibilidade de quem selecciona os profissionais que se sentam à nossa frente e que, antes disso, nos enviaram os seus CV's.

Ao fim de muitos anos de carreira, várias formações, vários caminhos percorridos e diversas experimentações, questiono-me sempre, se aquelas folhas de papel identificadas por CV, e que têm a obrigação de em “meia dúzia” de palavras transmitir-nos a VITALIDADE de quem quer vir trabalhar connosco, nos mostra quem realmente é a pessoa ali espelhada.

E..., voltando ao primeiro parágrafo deste texto, a resposta é, definitivamente que não.

Vejamos, se até há relativamente poucos anos atrás os CV's de quem já tinha alguns anos de carreira tinham pelo menos 10 páginas, hoje em dia, e pela pressão do nosso dia a dia profissional, queremos tudo resumido a duas páginas e nelas queremos ver espelhado a pessoa, a sua capacidade profissional e, perceber se aquilo que ela tem para nos dar é o que queremos para a nossa empresa, ou para o lugar onde a queremos “encaixar”.

Actualmente, somos ultrapassados por outros factores

sociais, mas eu continuo a seleccionar em três etapas os candidatos a funções determinadas.

A primeira, onde só leio no CV a formação de quem se senta à minha frente. A segunda, em que a pessoa se senta à minha frente. E a terceira, em que revejo em passant, como ela construiu a sua carreira e as empresas por onde passou.

A qual destas três fases dou mais importância?

À segunda fase, a qual a construo em dois momentos.

Um primeiro momento, em que vejo e “leio” quem é aquela pessoa que está à minha frente, os seus traços de personalidade, o seu comportamento não verbal, a sua postura, a forma como entrou, como me cumprimentou e se sentou, tudo o que no fundo é a base da sua formação na forma mais pura daquilo que podemos ver num Ser Humano. Depois, vou conversando, primeiro sobre trivialidades, depois sobre cultura geral e por fim saber sobre ela, os seus objectivos de vida e a sua família e estou atento à paixão posta nesta conversa.

Um segundo momento, em que falamos então sobre a sua experiência profissional, pego no CV?, não. Utilizo-o como guião para conduzir o resto da entrevista?, definitivamente não. Já tenho na cabeça os chavões que a fizeram estar ali à minha frente. Porquê? Porque neste momento estou a ver a pessoa e o que ela me transmite naturalmente, e... na minha opinião aqui distingo-me do ser uma máquina ou ter “umas palas nos olhos” que limitam a forma “quadrada” de seleccionar quem se quer contratar. E assim faço juz aos aspectos sociais e de integração que pretendo. Selecciono em RH, procurando acrescentar à equipa em funções, uma mais-valia que este novo elemento possa trazer. Terá definitivamente que respeitar a Cultura instalada e ir atrás dos valores da empresa. E... continuo atento à paixão posta nesta conversa.

Entendo que só assim, conseguimos ter Pessoas adequadas para os lugares em aberto, ter as empresas mais Humanizadas, ter as pessoas menos frustradas, ter as pessoas mais motivadas, produtivas e a “remarem” todas no mesmo sentido.

Há falhas?, há erros de casting?, claramente, não encontrei até hoje processos perfeitos, nem pessoas sinceras, pois todas nos momentos de ansiedade por um posto de trabalho, no propósito de ser o mais profissional possível não mostram quem elas são realmente, e isso acontecerá sempre.

Mas acredito que, com a Humanização das empresas, através de uma forma de selecção “Humanizada”, acabamos por ter empresas com mais valias a curto e médio prazo do que, através de contratações feitas por papel (leia-se CV) compactado em duas páginas onde

fica de fora 99% da nossa essência e que completa o CV que enviámos para algures, porque queremos melhorar/evoluir na nossa carreira profissional.

O sermos melhores, a empresa aumentar a sua produção ou a empresa ser a primeira no mercado, estará sempre em cima da mesa e essa será a exigência feita por Administrações e CEO's. Se toda a hierarquia o fizer de uma forma motivada, não apenas por questões financeiras mensais e prémios “de produção” anuais, ferramenta que cada um utiliza para se valorizar e as empresas utilizam para ir buscar talentos e que entendo igualmente legítimo, também entendo que o possa fazer com uma estrutura humanizada, saindo todos a ganhar a todos os níveis. As novas tendências pós pandémicas, trabalho à distância, trabalho *on-line*, trabalho misto (uns dias em casa outros no escritório), é de facto um novo paradigma, mas cada estrutura empresarial é uma entidade única e só quem a dirige sabe o que de melhor pode oferecer aos seus colaboradores sem que a empresa perca a sua capacidade de resposta e produção.

“Controlar” os colaboradores!!! Já lá vai o tempo, estamos no momento de lhes inculcar responsabilidades e de lhes pedirmos, de os penalizar quando não respeitam as regras do jogo, pois não há funções sem job descriptions e inerentes responsabilidades. Não temos, em Portugal, o melhor código laboral, mas também não é o pior e os colaboradores nas diversas áreas profissionais (na sua maioria), estão protegidos, pelo que, parte de cima na hierarquia, dar (saber dar) para receber (saber exigir). Conheço práticas no nosso país que presenciei em locais onde não imaginava (no Norte, Guimarães, Barcelos, etc e não só, claro...) jovens empresários com empresas herdadas da família com excelentes práticas motivacionais, em que as condições de trabalho, sociais e de convivência laboral são tidas, mais em conta do que os salários pagos (acima da média) comparando com outras em zonas “economicamente mais evoluídas” cujos salários elevados não ganham na motivação e vontade de produzir.

Nada do que digo entendo utópico, é de facto o caminho que trilho nas empresas por onde passo e dou consultoria, a bem de um tecido empresarial com futuro consolidado e motivado na essência de cada peça (unidade produtiva) deste puzzle global que consciente e inconscientemente nos afecta a todos tornando alguns, autómatos e/ou escravos da sua vida produtiva. Saibamos encaixar, quem nos procura para ganhar (a) (V)ida, da melhor maneira nas nossas estruturas. Para as termos por sua vez, produtivas e a trabalharem motivadas estejam elas no escritório ou do outro lado de uma qualquer linha telefónica ou de uma antena de hi-fi... ✨



# FREDERICO MOURÃO

EXECUTIVE BOARD MEMBER  
NA SYMINGTON FAMILY ESTATES

*Nascido no Porto, é Membro do Conselho de Administração da Symington Family Estates, desde 2019, sendo responsável pelas áreas do Turismo, Desenvolvimento Estratégico, Melhoria contínua e Data Management. Conta com experiências em empresas de referência como a Deloitte e SONAE em áreas que vão desde a Estratégia à Excelência Operacional, conduzindo empresas e equipas na gestão da mudança, transformação organizacional estruturada, programas de melhoria contínua.*

**D**ois dos temas que estão em constante debate são o paradigma da gestão da carreira e o das novas formas de liderança de pessoas. A gestão de carreira é algo inevitável no mundo profissional em que vivemos. Desde cedo somos desafiados a pensar o que gostaríamos de fazer, onde queremos estar no futuro e em que áreas nos sentimos mais desafiados ou motivados. Mas a gestão de carreira é muito mais do que isso. É fundamental irmos traçando expectativas sobre a nossa carreira e monitorizando o caminho para lá chegar. Muitos profissionais esperam que a empresa possa fazer essa gestão pelos colaboradores, mas ninguém melhor do que os próprios para definir a sua ambição, perceber os seus limites e ir definindo metas a atingir. Este exercício é exigente. Muitas das vezes, não nos sentimos preparados para fazer uma correta avaliação, ou para podermos tomar a melhor decisão. O meu conselho: procura por pessoas (dentro ou fora da organização) que possam fazer *coaching/mentoring* e que nos ajudem a traçar as diferentes etapas da nossa carreira e o caminho para lá chegar. A gestão da nossa carreira não só é um exercício intelectualmente desafiante, como fundamental para nos posicionar e

potenciar a nossa carreira. Partimos todos do mesmo plano, mas só alguns são capazes de gerir a carreira de forma eficaz! Relativamente às novas formas de liderança, muito se tem escrito e estudado sobre quais as melhores práticas. É um tema em constante evolução e aprendizagem e, claro, depende muito do contexto onde estamos inseridos. Mas existem pontos comuns a todas as funções que se prendem com princípios basilares para uma boa liderança. Acredito na dicotomia empatia vs. exigência. Por vezes parecem conceitos contrários, pois o líder empático parece não poder conseguir impor a exigência necessária. Aqui, a chave será a inteligência emocional. Devemos ser exigentes com a entrega da nossa equipa, sem descurar o aspeto motivacional/humano, e as capacidades de cada indivíduo. O fator crítico de sucesso passa por conseguirmos adequar os desafios às capacidades da nossa equipa, dotar os mesmos dos recursos necessários e acima de tudo, ser um exemplo a seguir. Devemos conseguir escutar e observar os sinais da nossa equipa e guiá-los no melhor caminho, escolhendo sempre a via da ligação empática que motiva e consegue extrair o máximo das equipas. O líder é mais do que um gestor, é alguém que trabalha em prole e serve a sua equipa! ✨



PWN LISBON DREAM DAY  
**“TUBO DE ENSAIO  
PARA SONHAR  
O FUTURO”**

---

A PROFESSIONAL WOMEN'S NETWORK (PWN LISBON)

## PWN LISBON JUNTA PRINCIPAIS STAKEHOLDERS CORPORATIVOS NO SEU GRANDE ENCONTRO ANUAL

**N**o último grande encontro anual da PWN Lisbon, ocorrido em novembro de 2022 com a designação “PWN Lisbon Dream Day – Tubo de Ensaio para Sonhar o Futuro”, a Professional Women’s Network (PWN Lisbon) reuniu cerca de 300 pessoas, entre parceiros, membros e voluntários, num encontro único de *stakeholders* e com ampla representação dos setores e atividades organizacionais mais relevantes da sociedade portuguesa. O encontro contou com a Mafalda Ribeiro, autora, consultora para a inclusão e palestrante, como anfitriã. Nessa qualidade, a profissional teve a oportunidade de introduzir

- 1) um *use case* aspiracional, protagonizado pelo empresário e ultramaratonista João Neto, que conta no seu palmarés com 30 maratonas em alguns dos lugares mais remotos do planeta, como o Polo Norte, o Polo Sul ou o Evereste;
- 2) um painel multidisciplinar, com Andres Ortola, Madalena Cascais Tomé, Mariana França Gouveia, Patrícia Andrade, Pedro Norton e Vítor Bento, juntando à volta da liderança e do talento diferentes *backgrounds*;
- 3) a intervenção da Presidente da organização, Paula Perfeito, que projetou a PWN Lisbon no futuro à luz da consistência e da qualidade dos sonhos;
- 4) e um think case liderado pela missionária Núria Frau, para uma reflexão conjunta sobre o futuro, esse território carente da nossa capacidade de liderar pelo sonho.

De acordo com a PWN Lisbon, no atual contexto de mudança, crise e imprevisibilidade, são os países, as sociedades, as organizações, as comunidades, as famílias e os indivíduos chamados a sonhar.

O futuro está em grande medida, defende, dependente dessa capacidade. Apesar dessa linha de fragilidade implícita à mudança, à crise e à imprevisibilidade, somos chamados a reinventar-nos. E pelo sonho levar o mundo para a frente:

- 1) ir à Antiguidade, a Aristóteles, a Platão e recuperar o sentido pioneiro da felicidade: a ligação à comunidade, o bem comum, o servir;
- 2) ir à gramática da Humanidade e recuperar o paradigma da integração, da inclusão por oposição ao da substituição e da exclusão;
- 3) ir às humanidades e com todas as ciências recuperar a importância da educação, da cultura e da arte para a interpretação do que somos e a ampliação das perguntas que fazemos;



- 4) ir ao legado do tempo e recuperar o pacto de gerações, para um diálogo necessário entre os mais velhos, os menos velhos e esse laboratório de futuro que são os mais jovens.

Fazendo este caminho, ganhamos consciência da nossa maior responsabilidade de promovermos um mundo melhor para todos e, sobretudo, mais justo em oportunidades, avança a PWN Lisbon. Grandes desafios encaram-se com grandes respostas. Lideranças fortes. Equipas coesas, humanistas e humanizadoras. É esta a visão preconizada pela PWN Lisbon e é nessa linha que no seu evento anual, em 2022, reuniu algumas centenas de pessoas à volta deste “chapéu” temático tão desafiante e desafiador. A missão da PWN Lisbon pressupõe, com uma visão para a sociedade, servir o país, as organizações, os profissionais... as pessoas. Com os seus diferentes programas, do *Youth*, passando pelo *Mentoring* até ao *Neuroleadership*, da iniciativa *Engaging All*, dos pequenos almoços de *role model* ou *workshops* de desenvolvimento de competências de liderança – pelos quais já passaram centenas de mulheres e homens ao longo dos 12 anos de atividade da organização –, a PWN Lisbon propõe-se promover pessoas, que são seres humanos inteiros, para liderar com valores e com valor. ✨



# PEDRO ROCHA E SILVA

CEO | NEVES DE ALMEIDA HR CONSULTING

**N**unca como hoje a área de gestão de pessoas nas organizações teve tantos desafios. E essa é a principal boa notícia! Todos nos lembramos dos tempos em que gerir pessoas, na maioria das empresas, não ia além de assegurar o processamento de salários e a componente processual/laboral. À semelhança dos árbitros de futebol, o ideal era que passasse despercebida. Com a crescente mobilidade, escassez de talento e outra forma de encarar a carreira, os desafios são enormes do ponto de vista da atração e retenção.

Ouvimos muitas vezes dizer que as “novas gerações” valorizam coisas diferentes. Relativamente à maioria das “coisas”, tendo a discordar. Já antes, outras gerações queriam ter melhores salários, melhores condições de trabalho, mais flexibilidade, mais autonomia, desafios mais estimulantes, entre outros aspetos. O que se passa é que, noutros tempos de menor empregabilidade, o poder negocial era francamente mais baixo. Atualmente, esse poder está claramente do lado do colaborador, o que lhe permite exigir, obrigando (e bem!) as organizações a encontrar soluções que anteriormente não sentiam necessidade de procurar, vivendo confortavelmente na passividade. De todo o modo, reconheço que existem efetivamente algumas diferenças nomeadamente na forma como atualmente se olha para a “carreira”.

Mais do que cada um se encaixar num “elevador” que vai subindo pisos, ganham cada vez mais relevância o acumular de experiências e desafios e a flexibilidade (onde, quando, para quem) na relação de trabalho.

A carreira passa a ser cada vez mais personalizada, o que obriga as organizações a um acompanhamento completamente distinto daquilo que estavam habituadas. Fazendo uma analogia com o mundo futebolístico, trata-se de alterar a tática de “marcação à zona” para “marcação homem a homem”. Não estaremos muito longe de assistirmos na gestão de pessoas àquilo que há muito tempo já vemos na gestão de clientes, e que é a existência da função do gestor de cliente. Cada vez mais o colaborador é o principal “cliente” das empresas e isso faz toda a diferença na gestão da relação!

Outra tendência futura daquilo que é uma “carreira”, nomeadamente nos quadros de gestão, passará pela cada vez mais clara existência de 2 fases: uma fase “executiva” até mais ou menos aos 50 anos e uma fase “consultor” a partir daí em diante. Se nos níveis mais jovens existe efetivamente uma escassez de talento, nos níveis mais seniores a relação entre a oferta e a procura é inversa e obrigará muitos a procurar a via de disponibilizar o seu talento de forma mais flexível e menos “corporativa” e cada vez mais as empresas estarão disponíveis para esses cenários colaborativos. Mas para isso não basta ter tido uma carreira bem sucedida numa determinada área. Importa acrescentar valências ao nível da gestão de stakeholders, networking, capacidade de análise, estruturação e apresentação de ideias, gestão de clientes e manter-se atualizado sobre as boas práticas.

São muitos efetivamente os desafios que se colocam hoje em dia às organizações no que diz respeito a gestão de pessoas. Quem trabalha nestas áreas sempre aspirou por isto. É hora de mostrar serviço! ✨



SOFIA SEQUEIRA

HR ADVISOR

# HR Trends 2023

Como vai ser o mundo do trabalho em 2023? Os talentos vão continuar voláteis? Os modelos de trabalho híbrido vieram para ficar? E o bem-estar dos colaboradores, é só imagem e *employer branding*? Neste novo ano, neste artigo, há respostas para tudo isto e muito mais.

O Talento continua ser um bem escasso, já ninguém quer ficar anos sem fim numa mesma empresa e a competição é a nível mundial. Temos de enfrentar a realidade. Já não chega termos remunerações atractivas ou planos de benefícios flexíveis (e temos?), é preciso abraçarmos o *quiet hiring*. Está alguém já desse lado a dizer que este é mais uma palavra estrangeira no nosso vocabulário dos RH. Nada disso, trata-se apenas de estarmos de olhos abertos, de irmos vendo os talentos que estão disponíveis no mercado, manter o *networking* activo e garantir que temos uma boa base de dados para qualquer saída de emergência. Na verdade é termos puro bom-senso. Recrutar por antecipação e fazer planos de sucessão com várias alíneas a, b, c, no caso do plano inicial não correr como esperado. Há que estarmos atentos à evolução do mercado e das necessidades organizacionais.

Na construção da nossa *pool* de talento devemos apostar na diversidade, na inclusão, dando oportunidade a que a generosidade e o espírito de partilha entrem nas nossas organizações. E não falo apenas da diversidade de género, sexo ou raça, mas na forma de pensar, de inovar, de saltar fora da caixa, pois é isto, em última análise, que faz a diferença, que torna as nossas empresas únicas e especiais.

Os modelos de trabalho híbrido vieram para ficar e, cada vez mais estudos comprovam a sua eficácia. É importante após estes primeiros tempos de experimentação, estabelecer as regras do jogo. Já tem uma Política de Trabalho Híbrido na sua empresa? O que se pode ou não fazer, os apoios, tudo está clarinho como água? Isto é fundamental para evitar ineficiência, falta de produtividade e/ou desmotivação.

O bem-estar dos colaboradores, a segurança psicológica, a gestão do stresse, são temas que adquiriram uma relevância cada vez maior nos últimos anos. Com a condenação de uma conhecida empresa Portuguesa por assédio moral, torna-se ainda mais prioritário definirmos o que queremos para as nossas empresas e para os nossos colaboradores, considerando que são um todo que tem de vibrar em conjunto para se obter resultados de excelência. A segurança psicológica para darmos a nossa opinião sem medos, a comunicação aberta e transparente nos dois sentidos, o equilíbrio da vida pessoal e o trabalho, e a empatia pelo outro acima de tudo, são elementos fundamentais desta equação que é gerir pessoas. Não pode ser só uma imagem que se transmite e não se pratica.

No meio de tudo isto as mudanças sucedem-se, novas empresas surgem, novos investimentos, e a chave para lidarmos com tudo isto é sermos ágeis e estarmos preparados. Agora mais do que nunca temos de apostar em formação e desenvolvimento que ajudem no *upskilling* das nossas pessoas, tornando-as mais ágeis, flexíveis e abertas à mudança. Preparados? Vamos a isso! ✨



# SANDRA FERREIRA

---

DIRECTOR FOR DIGITAL TRANSFORMATION,  
CUSTOMER SERVICE & EXPERIENCE

*MBA, diretora, transformação digital e serviço ao cliente, nos sectores segurador e da educação, experiência na implementação de projectos de transformação complexos (e.g. salesforce), experiência internacional, da qual 10 anos na Alemanha, certificada em metodologias agile e formadora/consultora na área, titular do prémio “Portuguese Women in Tech” na categoria de Business Operations and Innovation.*

## **EDUTECH: AS NOVAS FERRAMENTAS PARA AQUISIÇÃO DE COMPETÊNCIAS DIGITAIS**

Num mundo em que 85 milhões de empregos serão desempenhados por máquinas e outros tantos irão ser criados devido à tecnologia, necessitamos de requalificação ou atualização imediata de competências digitais e, para isso, as plataformas globais (*edutech*) podem tornar-se ferramentas indispensáveis. A digitalização (acelerada pela pandemia da Covid-19) trouxe consigo o aparecimento de novos empregos e, com eles, a necessidade de novas competências tecnológicas. De acordo com o relatório “Jobs for the Future”, publicado em 2020 pela WEF – World Economic Forum, estima-se que, até 2025, cerca de 85 milhões de empregos serão desempenhados por máquinas, mas, em

contrapartida, 97 milhões irão surgir, com base nas novas tecnologias. Entre eles, estão os empregos de *Big data*, *AI – Artificial Intelligence* e todas as outras funções ligadas à economia digital (UX/UI, marketing digital, social media, entre outras).

Por esse motivo, a necessidade de *up-skilling* ou *re-skilling* das pessoas é urgente. Estima o referido relatório que 40% a 50% da massa de trabalhadores mundial – 1.000 milhões – necessitará de novas *skills* até 2025, sob pena de impactar os sistemas sociais (devido ao desemprego) e o crescimento económico.

Em Portugal, com uma população ativa, em 2021, de 4,8 milhões de pessoas e de 338,8 mil desempregados (44,5 mil à procura do 1.º emprego e 294 mil de novo emprego), o potencial para requalificar é muito significativo.

↗ Increasing demand		↘ Decreasing demand	
1	Data Analysts and Scientists	1	Data Entry Clerks
2	AI and Machine Learning Specialists	2	Administrative and Executive Secretaries
3	Big Data Specialists	3	Accounting, Bookkeeping and Payroll Clerks
4	Digital Marketing and Strategy Specialists	4	Accountants and Auditors
5	Process Automation Specialists	5	Assembly and Factory Workers
6	Business Development Professionals	6	Business Services and Administration Managers
7	Digital Transformation Specialists	7	Client Information and Customer Service Workers
8	Information Security Analysts	8	General and Operations Managers
9	Software and Applications Developers	9	Mechanics and Machinery Repairers
10	Internet of Things Specialists	10	Material-Recording and Stock-Keeping Clerks
11	Project Managers	11	Financial Analysts
12	Business Services and Administration Managers	12	Postal Service Clerks
13	Database and Network Professionals	13	Sales Rep., Wholesale and Manuf., Tech. and Sci.Products
14	Robotics Engineers	14	Relationship Managers
15	Strategic Advisors	15	Bank Tellers and Related Clerks
16	Management and Organization Analysts	16	Door-To-Door Sales, News and Street Vendors
17	FinTech Engineers	17	Electronics and Telecoms Installers and Repairers
18	Mechanics and Machinery Repairers	18	Human Resources Specialists
19	Organizational Development Specialists	19	Training and Development Specialists
20	Risk Management Specialists	20	Construction Laborers

Source  
Future of Jobs Survey 2020, World Economic Forum.

Para suprir esse *gap de skills*, até porque as universidades tardaram a reagir, várias *startups* na área da educação – *Edutech* – emergiram, lançando plataformas, cujos exemplos mais conhecidos são a Udacity, Udemy, edX, Coursera, entre outras. Surgiram também *bootcamps* virtuais (campus para treino intensivo), sendo a maioria deles na área da programação, que preparam os clientes num tempo mais curto que uma licenciatura, prometendo até a colocação em empresas. São disso exemplo a Trilogy, General Assembly ou TopCoder.

De acordo com a Forbes, o mercado das *edutechs*, em final de 2021, representava \$106,46 b e é esperado atingir \$404 b até 2025. Ainda de acordo com a mesma empresa, o mercado de unicórnios (empresas com avaliação > \$1b) nesta área de *edutechs* contava, no início de 2023, com 30 *startups* de educação em termos mundiais, das quais 16 nos EUA, 7 na Índia e as restantes 7 no resto do mundo. As universidades começam agora na corrida, disponibilizando cursos *online* a nível mundial, mas a oferta ainda é reduzida. Em contrapartida, ao nível de plataformas é elevada. Só em Portugal, já temos, para

mencionar algumas, a EDIT, Flag.pt, Ironhack.pt para UX/UI, ou Assembly.pt para programação. Ainda é difícil de prever o papel que irão ter os vários intervenientes, sejam os governos, *startups*, universidades ou sociedade civil na missão de aquisição de competências digitais até 2025.

Mas uma coisa é clara: as plataformas com conteúdos educativos parecem ser uma realidade inevitável à disposição de qualquer cidadão do mundo, a custos menores ou até de forma gratuita (LinkedIn, Google Garage para citar alguns) e a forma de aprendizagem passou a ir mais ao encontro das necessidades de cada um. Com tudo isto, certamente que teremos, em breve, uma sociedade cada mais instruída digitalmente. ✨

<sup>i</sup> in The Future of Jobs Report 2020 OCTOBER 2020, World Economic Forum

<sup>ii</sup> in Pordata Portugal

<sup>iii</sup> in Forbes.com

# OS NOSSOS HERÓIS

## #ALMAGELPEIXE



ALEXANDRA COSTA



ALEXANDRA PEREIRA



CARLOS PIRES



RUI RODRIGUES



FERNANDO DIAS



RICARDO PIRES



DANIELA DIAS



ANTÓNIO DUARTE



ALEXANDRA AFONSO



CRISTINA OLIVEIRA



CLÁUDIA MENDES



BRUNO RODRIGUES



FILIPA MARQUES



FERNANDA MARTINS



ANTÓNIO



EMANUEL VAZ



FILIPA ALMEIDA



ANA LOURENÇO



FERNANDO DIAS



ANTÓNIO RODRIGUES



PATRÍCIA MARQUES



DULCE BRITO



MARIANA MENDES



# ANA TERESA PORFÍRIO

---

HR DIRECTOR & INTERNAL CLIENT

*Diretora de recursos humanos de multinacional farmacêutica, foi ainda diretora de recursos humanos numa das big4 de auditoria-consultoria. Colabora com a NOVA SBE e com a Universidade Católica de Lisboa em programas pós-graduados e para executivos na área de gestão de pessoas. Licenciada em Gestão Estratégica de RH, Mestre em Psicologia do Comportamento Organizacional, pós-graduada em Change Management, Formação Executiva em Advance de Sales e doutoranda em Políticas de Desenvolvimento de Recursos Humanos, colaborou ainda com artigos de opinião para dois livros na área de Gestão de Pessoas.*

**A** gestão de carreira e a liderança de pessoas vivem um novo paradigma no pós-pandemia. As circunstâncias vividas nos últimos 3 anos acredito que nos mudaram enquanto pessoas, cidadãos, consumidores e também enquanto trabalhadores o que impacta na forma como nos relacionamos, como compramos e também a forma como olhamos para a nossa carreira e a nossa experiência enquanto trabalhador. E tornámo-nos mais exigentes com o equilíbrio-trabalho família e também em relação à dimensão do bem-estar. Numa outra camada de impacto, encontramos as variáveis de contexto que foram surgindo no pós pandemia como a guerra na Ucrânia, o impacto na inflação, as disrupções nas cadeias de abastecimento, os custos da energia, entre outros que reforçaram o conceito de um mundo disruptivo e totalmente desconhecido que não nos permite prever o dia de amanhã. Todas estas alterações serviram para reforçar não só a forma como olhamos para a gestão do nosso percurso profissional como também enquanto líderes percebemos que alguma coisa tem que mudar na forma como as nossas pessoas são lideradas. Se no passado recente as carreiras eram geridas no sentido de estar a percorrer um caminho para chegar a um determinado objetivo muitas vezes já pré-determinado, hoje olhamos para a carreira e a gestão da mesma com um novo denominador a que poderemos chamar significado ou propósito. Hoje o sentido de legado, de impactar a sociedade, de deixar uma pegada, faz parte da gestão de carreira de qualquer profissional. Ora, este novo sentido, este novo paradigma, tem que impactar na forma como os líderes conduzem as suas equipas e as organizações. A tradicional forma de liderança *command and control*, não se coaduna com uma gestão de carreira individual

onde os profissionais e talentos querem ter uma palavra a dizer naquele que é o seu percurso dentro da organização assim como no desenvolvimento das competências que consideram críticas. Pretendem também ter mais autonomia, *empowerment*, capacidade de decisão, ter voz, ser reconhecido e que as suas ideias impactem. Para atender a todas estas necessidades sem descurar por outro lado aquilo que é o negócio e a sua concretização com o máximo sucesso, as lideranças têm hoje que perceber que para se manterem relevantes e impactantes junto das suas equipas há um processo de mudança urgente a ser levado a cabo no estilo como lideram as suas equipas que passará por um novo estilo de liderança onde a humanidade ganha lugar de destaque, assim como o *feedback* permanente, o *feedforward* com foco no futuro, o acompanhamento e o suporte às equipas de acordo com o seu grau de competência nas funções e projetos que lhes estão a ser entregues. Isto requer uma nova plasticidade na forma como se gere equipas ao mesmo tempo solicita que enquanto líderes devemos ganhar autoconhecimento acerca dos nossos estilos e preferências de liderança de forma que, com maior facilidade, nos ajustemos adaptemos às necessidades individuais que devemos identificar nas nossas equipas. Só desta forma será possível motivar, comprometer e levar a um alinhamento entre a gestão da carreira que o profissional pretende fazer dentro da organização e aquilo que a organização pretende do profissional para que em conjunto se alcance o ponto máximo e a entrega de resultados a ambas as partes. Se é fácil? não é. Mas é possível. E a boa notícia é que só depende de cada um de nós: gerir a nossa carreira, ajudar a gerir a carreira dos nossos e ser o melhor líder, um líder humano! ✨



# MARTA BICHO

---

DIRECTOR | IPAM

*Doutorou-se em Marketing e atualmente é diretora do IPAM Lisboa. Tem como objetivo construir negócios melhores, através do marketing com propósito. A educação surge na sua vida com o propósito de poder inspirar os novos líderes. Tem uma elevada experiência de ensino e investigação nas áreas de marketing e gestão, com outputs em revistas nacionais e internacionais. A intuição e a empatia são das suas maiores habilidades, que coloca em prática em cada desafio que abraça e que são reforçados com a prática diária de mindfulness.*

**M**udança é geralmente enquadrada como mudar algo fora de nós. Por exemplo, mudar de carreira e ter uma carreira nova. O que quer isto dizer? Mudar de carreira pode ser entendido como mudar a profissão? Mudar de local de trabalho? Mudar de funções dentro da mesma empresa? Há tanto que pode significar mudar de carreira. Mas, há uma outra forma de mudar de carreira, que é a forma como olhamos para esta. Numa carreira que estamos a desenvolver, podemos sentir, num determinado momento, que não estamos no caminho certo, com o

propósito alinhado, ou na empresa certa. Mas, por vezes, é tudo uma questão de perceção, de como interpretamos a realidade que estamos a viver e o que estamos a sentir. A mudança começa vindo de cada um de nós. Quando queremos mudar o nosso exterior, porque não começar com o nosso interior. E depois de fazer esta mudança interna, podemos voltar a refletir. Será que o que queria mudar anteriormente continua a fazer sentido? Por vezes, somos nós que não estamos alinhados com algo na nossa vida, e é preciso ter a coragem para o admitir e não ter medo de fazer essa mudança interna que precisa

ser feita. A mudança faz parte de nós e do nosso dia a dia, e, sem bem doseada, eleva-nos e desafia-nos. Há inúmeras ferramentas que auxiliam neste processo, como o *coaching*. Mas, há uma que pode fazer toda a diferença que é a observação e a auto-observação.

A observação da nossa realidade, dos outros – dos colegas, das chefias, da própria empresa, e a auto-observação como análise das nossas atitudes e comportamento face a estas realidades e a forma como sentimos. A observação é uma ferramenta criativa poderosa, que, por exemplo, quando acompanhada com a escrita permite-nos “ver” mais além do que alguma vez pensámos. Nestes momentos de decisão, há que pôr em cima da mesa uma visão holística de todo o nosso sistema, isto é, do que queremos para nós e como queremos viver, onde, como e com quem nos vemos num curto, médio e longo-prazos.

Os seres humanos são muito adaptáveis, tal como foi visível com os acontecimentos recentes que nos



**Juntos podemos construir um mundo melhor, uma sociedade e economia mais responsável, sustentável, amorosa e solidária!**

compeliram a alterar todo um estilo de vida, por isso, se explorarmos esta nossa adaptabilidade, podemos decidir abandonar pensamentos ou hábitos que não nos beneficiavam, e substituí-los por uma nova forma de estar. A gestão de carreira é tão importante para o desenvolvimento pessoal e profissional que não deve ser deixada ao acaso, sem uma autoanálise atenta e ponderada, deixando de lado alguns momentos de impulsividade

que são desencadeados por acontecimentos que a médio e longo prazo nem nos iremos lembrar. Por isso, qualquer decisão de mudança, deve vir acompanhada de uma autoanálise.

A mensagem da música “Muda de Vida” de António Variações tem uma letra interessante que reflete bem este tema: “Muda de vida / Se tu não vives satisfeito / Muda de vida / Estás sempre a tempo de mudar / Muda de vida / Não deves viver contrafeito / Muda de vida / Se há vida em ti e outro jeito”! ✨





**MADALENA MARQUES**

LAW ADVISOR

# Vou mudar de profissão

**M**udar de profissão é, nos dias de hoje, uma realidade para um crescente número de trabalhadores, seja para aqueles que, por motivos de insatisfação ou por desejo de trilhar diferentes caminhos, decidem abraçar novos desafios, seja porque, para outros, as vicissitudes da vida a tanto obrigam.

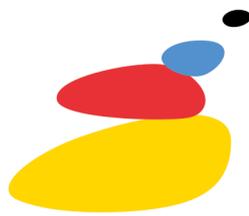
Para um jovem em início de carreira profissional as mudanças de emprego fazem parte do ciclo formativo, que passa pela consolidação dos conhecimentos teóricos adquiridos, pela aquisição de novas competências e pelo alargar dos horizontes que a sua profissão propicia. Já a mudança de profissão representa, para os mesmos jovens trabalhadores, uma alteração que pode ser mais ou menos radical mas que significará sempre um desafio acrescido. Saídos do conforto da profissão em que já se sentiam instalados, trabalhadores há que assumem que não gostam do que fazem, que aquela não é a sua área de realização, que se sentem injustiçados pelas chefias ou insuficientemente remunerados pelo trabalho que realizam e, daí, o salto para uma nova profissão. A dinâmica do mercado de trabalho e o aparecimento das designadas profissões do futuro, de que se destacam maioritariamente as das áreas tecnológicas e da saúde, leva muitos trabalhadores a reequacionarem o seu futuro profissional reconvertendo-se – e bem – a novas profissões. Mas as mudanças de profissão também podem

ocorrer por circunstâncias alheias à vontade dos trabalhadores, seja em consequência do encerramento das empresas onde trabalhavam ou por força da redução dos efectivos, concretizada pelo recurso a processos de despedimento individual ou colectivo.

Confrontados com tais situações muitos trabalhadores são forçados a abraçar a primeira profissão – seja ela qual for – que lhes garanta o sustento, ou, eventualmente, optam pela criação do seu próprio emprego, assumindo, assim, uma nova profissão.

Sendo essa a opção do trabalhador que se viu lançado no desemprego e desejando criar o seu próprio emprego pode socorrer-se do apoio viabilizado pela Lei nº 220/2006, de 3 de Novembro, que se traduz na possibilidade de receber por uma só vez a totalidade do subsidio de desemprego e do subsidio social de desemprego a que tenha direito. Fixado, actualmente, no limite máximo mensal de € 1.201,08, o montante do subsídio de desemprego global a apurar será tanto maior quanto o valor do subsidio a que o trabalhador tiver direito e maior for também o número de anos com descontos para a Segurança Social.

Ainda que tomada a contragosto, a mudança de profissão operada nestas circunstâncias tem garantido, de uma forma geral, a realização socio-profissional dos trabalhadores envolvidos, experiência esta pontuada, não raro, por manifestos casos de sucesso. ✨



**netmentora**  
by reseu**ent**reprende

**lisboa**

## É EMPREENDEDOR?

SOMOS A **MAIOR ASSOCIAÇÃO PRIVADA DA EUROPA, SEM FINS LUCRATIVOS**, DE APOIO AO EMPREENDEDOR.

OFERECEMOS **ACOMPANHAMENTO INDIVIDUAL GRATUITO, DURANTE 2 ANOS**, POR EMPRESÁRIOS E GESTORES EXPERIENTES.

UMA REDE COM

**10**

Países

+de **100**

Associações

**14.000**

Líderes de Empresa  
disponíveis para @ ajudar



**O QUE IMPORTA  
SÃO AS PESSOAS**



**O ESPÍRITO  
É A RECIPROCIDADE**



**O PRINCÍPIO  
É A GRATUIDADE**



**O MOTOR  
É A BENEVOLÊNCIA**



**A SOLIDARIEDADE É A  
NOSSA MOTIVAÇÃO**

CONHEÇA-NOS EM [NETMENTORA.ORG/LISBOA](http://NETMENTORA.ORG/LISBOA)

PARA CRIAR EMPREGO,  
CRIAMOS EMPREENDEDORES.



**netmentora**  
by reseu**ent**reprende  
**lisboa**



## As confissões de NÉLIA CÂMARA

**N**élia Câmara decidiu, após quase 30 anos a trabalhar no mundo corporativo, optar por um rumo diferente. Sabe o que quer... e o que não quer. A Nélia é líder nata com um estilo de liderança inspiracional e inclusiva com larga experiência em equipas de alta performance e multiculturais. É uma visionária e com espírito criativo, sem receio de alterar o *status quo*.

Nos últimos anos, foi líder global na Mercer de uma equipa de cerca de 1500 colaboradores espalhados pela Índia, Portugal, Reino Unido, Estados Unidos e Canadá. Não obstante ser uma mulher executiva num mundo em que as cores predominantes são escuras, sempre trouxe cor aos seus *looks*. Por isso, não foi surpresa quando decidiu criar uma marca de roupa (The Nita's House) com uma preocupação na área da sustentabilidade.

### **O que queria ser quando era pequena:**

Professora de Matemática, Veterinária, ou Estilista.

### **Profissional de referência:** Não consigo escolher...

São muitos, uns famosos outros ainda mais especiais porque fazem parte da minha vida.

Inspiram-me as pessoas que são sempre “copo meio cheio”, que se preocupam com o outro, que são curiosas, que são resilientes e não desistem nunca e que são diferentes de quem eu sou.

**Acredito que...** se visualizamos o que queremos, se formos resilientes e se trabalharmos com focus então os sonhos serão realizados no momento certo para os sabermos apreciar. Acredito que por vezes as contrariedades surgem com um propósito maior – há que ter a coragem de se levantar e às vezes o caminho é mesmo “para trás”.

**A Felicidade é...** aceitar-nos e amarmo-nos em primeiro lugar e saber aproveitar o momento

presente... o arco-íris brilhante que me surge na auto-estrada, o sorriso inocente de um estranho, uma pedra no caminho que me faz mais forte, aquela conversa com um amigo, perceber que sou capaz de fazer melhor, passar o dia em casa com a família... de pijama, os beijos matinais do meu gato Peca-Peca...

**Sonho a concretizar...** Não tenho um sonho mas vários... ou talvez tenha um grande sonho que desconheço e... esteja a aguardar o momento para *connect the dots*.

### **A minha grande paixão...** as PESSOAS!

O meu “tanque de energia” aumenta de nível quando estou rodeada de pessoa positivas e com vontade de fazer mais e melhor. Adoro poder contribuir para que alguém possa ser a melhor versão dela própria, inspirar pessoas e equipas a prosperar aceitando a diferença e a trabalharem em conjunto.

**Lema de vida e de carreira:** Eu com os outros!

**A liderança não é...** focus nos resultados! Liderança significa a capacidade de gerir em equilíbrio os resultados, pessoas e o nosso planeta. Fala-se muito em humanização nos Recursos Humanos e na sustentabilidade mas para a maioria dos casos trata-se apenas de palavras bonitas... e parece mesmo que passou a ser uma moda, dizer o que é *business* correcto quando na realidade o importante são KPIs...

**Livro atual de cabeceira:** vários... a leitura era uma das minhas grandes paixões e é tão bom ter tempo novamente para ler. Neste momento estou a ler “WOW” da Inês Veloso, “Homo Sapiens” e a “Cidade de Vapor” de Carlos Ruiz Zafón. ✨



# MANUEL MOUTINHO DE CARVALHO

---

HR DIRECTOR

*Nasceu em 1959, em Trás os Montes. Após o Ensino Primário, continuar a estudar, no Colégio dos Salesianos e posteriormente, no Liceu Nacional de Bragança. Após o serviço militar, continuou a estudar, terminando em 1987 a licenciatura em Gestão e Administração. Em 1988, integrou a Direção de RH da Brisa. Em 1990, integrou o Grupo Impala, como Diretor de RH criando a Direção de RH do Grupo. Em 1995, integrou o Grupo Accor e sendo um dos Diretores de RH da região EMOA, recebe em 2005 o 1º prémio RH, na categoria Gestor do Ano. Em 2007, aceita, um projeto dum Grupo Hoteleiro e Imobiliário, criando também a Direcção de RH, mais tarde conhecido por Grupo NAU Hotels & Resorts.*

## O NOVO PARADIGMA DE GESTÃO DE CARREIRA

**A** gestão de Carreira foi e continuará a ser uma área capital da Gestão de Pessoas, facilitando a atração e a fidelização com a consequente implicação e envolvimento, no propósito do negócio e impacto na gestão do talento, sobretudo nos altos potenciais que serão os “estratégicos” das organizações. Aquelas, têm que clarificar e reforçar a política de *Employer Branding*, caso contrário, terão muitas dificuldades em envolver os seus talentos, em políticas de *Employee Experience*. Todas as experiências e vivências dos colaboradores, terão impacto na visão, missão, valores e resultados do Negócio, porque hoje não são as empresas a escolher os colaboradores, já que são as pessoas a escolher as empresas. A orientação de propósito organizacional, no futuro, vai ser primordial pois a Pessoa – será “embaixador do Negócio”. Um novo olhar e uma nova visão de Carreira passa por analisar se os sistemas atuais de Carreiras respondem, às expetativas das pessoas e saber se as atuais profissões têm futuro, pois a inovação e a tecnologia, exige novas competências. A sustentabilidade e a responsabilidade social, serão vivências que definitivamente têm de existir em todas as organizações, para satisfazer as exigências das novas gerações que querem transformações hoje, amanhã e no futuro, para novos estilos de Liderança. O Gestor de Capital Humano, inclusivo, tem que conhecer os “segredos” culturais da organização. Tem que analisar o sorriso, a escuta ativa, a prática da generosidade, o entusiasmo, a observação, que cada pessoa vivencia e que aporte valor acrescentado,

enriquecendo a organização, com a vivência prática, duma cultura de Bem-Estar organizacional. O gestor de Pessoas, tem que influenciar as lideranças, para terem colaboradores VIP (Valorizados, Incluídos, Prestigiados), assumindo uma visão contemporânea, definindo novos perfis e contribuindo para uma transformação ágil naquelas. O papel do colaborador no processo de desenvolvimento do seu talento, passa por fazer emergir o *best in people* e ter uma cultura individual alinhada, com lideranças que lhe passem exemplaridade, mas sabendo a qualquer momento, o teto possível de atingir dentro da empresa, seguindo os passos necessários, para crescimento e desenvolvimento profissional, através dum conceito de *Life Long Learning*.

## NOVAS FORMAS DE LIDERANÇA DAS PESSOAS

As organizações têm que incentivar uma transformação e consequente mudança, nas lideranças de direção, médias e intermédias, incentivando a exemplaridade, a influenciar o Topo da Gestão.

Uma transformação nas lideranças de topo de gestão, terá como consequência, uma maior capacidade de implementar e facilitar a atração e fidelização de talentos, para melhores resultados, maior descentralização, maior flexibilidade, maior agilidade, maior proximidade, maior dignificação, maior respeitabilidade, reconhecimento e equilíbrio de bem-estar pessoal e familiar. As organizações têm de uma vez por todas, que dignificar as funções, compensar globalmente melhor, beneficiar as pessoas, através de flexibilidade, qualidade e personalização de cada uma. Se há vida em ti e outro jeito”! ✨



## O MUNDO É O NOSSO LABORATÓRIO

A Recordati é uma multinacional com presença em mais de 100 países no mundo inteiro, que aposta desde 1927 na investigação e no desenvolvimento de novos medicamentos e moléculas para o tratamento de patologias como a dislipidemia, a hipertensão, as doenças da próstata e as doenças orfãs. Com provas dadas de inovação científica, não vamos parar até alcançarmos o nosso maior desiderato: oferecer mais e melhor saúde a todas as pessoas.

Ref.: 098/2012



**RECORDATI**

Avenida Jacques Delors,  
Ed. Inovação 1.2, Piso 0, Tagus Park, 2740-122 Porto Salvo, Portugal  
Tel. (351) 21 432 95 00 Fax: (351) 21 915 19 30  
[www.jaba-recordati.pt](http://www.jaba-recordati.pt)

Capital Social de 2.000.000,00 Euros • Contribuinte n.º 500492867 matriculada na Conservatória do Registo Comercial de Cascais sob o mesmo número.



# Ciphra®

Ciphra®  
**A.COUNTING**

Ciphra®  
**HUMAN  
RESOURCES  
& TRAINING**

Ciphra®  
**BUSINESS  
CONSULTING**

Ciphra®  
**TRAINING  
& DEVELOPMENT**

**A.Counting:** A contabilidade é uma área que se concentra no registo e reconciliação de transações financeiras, enquanto a gestão é o processo de liderar e gerir uma empresa ou organização para alcançar seus objetivos. A Ciphra disponibiliza os serviços de contabilidade, fiscalidade, preparação das obrigações legais e fiscais, planeamento fiscal, gestão financeira e contabilidade em regime de outsourcing. A contabilidade e a gestão são complementares, pois a informação financeira registada pela contabilidade é usada pela gestão para tomar decisões informadas e monitorar o desempenho da empresa.

**Human Resources & Training:** A gestão de recursos humanos é crucial para o sucesso de uma empresa, pois as pessoas são a força matriz por trás do desempenho da empresa, na Ciphra o objetivo é ajudar os clientes a crescerem, a inovarem e consolidarem o seu negócio sendo, acima de tudo, parceiros nesta caminhada. Desde a externalização dos recursos humanos à gestão administrativa dos mesmos, a equipa de recursos humanos faz uma gestão eficiente de todo o processo de payroll, desde o processamento de salários, cálculo dos impostos e contribuições da empresa bem como otimização das candidaturas a apoios e benefícios.

A mais recente aposta estratégica da Ciphra, inclui a formação empresarial em todas as áreas com certificação DGERT, que permite a aquisição de novas competências e conhecimentos, o que pode ser valioso para melhorar a eficiência e efetividade empresarial bem como a melhorar o desempenho e aumentar a confiança.

**Business Consulting:** A consultoria empresarial é o processo de fornecer soluções estratégicas e orientação a empresas para ajudá-las a atingir seus objetivos e melhorar a sua eficiência e rentabilidade. Consultores empresariais trabalham com uma ampla gama de assuntos, incluindo gestão de recursos humanos, gestão financeira, marketing, vendas, tecnologia da informação e outros. A Ciphra apoia na execução da avaliação de empresas com elevada capacidade analítica, aconselhamento tático e estratégico no apoio ao empresário para a melhor tomada de decisão. O relatório de avaliação da Empresa baseia-se na sua estrutura económico-financeira através de uma análise da envolvente da empresa e a evolução previsional da atividade e do negócio.

Ser reconhecida como uma empresa de referência nacional com presença onde o cliente estiver. Ser diferenciada pela variedade e qualidade de soluções apresentadas, otimização e a excelência do serviço de aconselhamento a nível de Contabilidade, Gestão, Recursos Humanos e de apoio à tomada de decisão dos empresários.





## A.COUNTING

A Ciphra surge em 2006, Maria João de Figueiredo assumiu a posição de CEO, implementado a sua visão e experiência que adquiriu como diretora financeira em áreas de influência da nossa economia. Atua em três áreas de negócio: contabilidade e gestão, recursos humanos e formação e consultoria empresarial. Na Ciphra, procura-se construir e implementar uma estratégia personalizada tendente a enfrentar os desafios das empresas e atingir os seus objetivos. Em 2021 a Ciphra reposicionou-se no mercado, criando submarcas com as unidades de negócio bem definidas.

**A.COUNTING:** A contabilidade é uma área que se concentra no registo e reconciliação de transações financeiras, enquanto a gestão é o processo de liderar e gerir uma empresa ou organização para alcançar seus objetivos. A Ciphra disponibiliza os serviços de contabilidade, fiscalidade, preparação das obrigações legais e fiscais, planeamento fiscal, gestão financeira e contabilidade em regime de outsourcing. A contabilidade e a gestão são complementares, pois a informação financeira registada pela contabilidade é usada pela gestão para tomar decisões informadas e monitorar o desempenho da empresa.

**HUMAN RESOURCES & TRAINING:** A gestão de recursos humanos é crucial para o sucesso de uma empresa, pois as pessoas são a força matriz por trás do desempenho da empresa, na Ciphra o objetivo é ajudar os clientes a crescerem, a inovarem e consolidarem o seu negócio sendo, acima de tudo, parceiros nesta caminhada. Desde a externalização dos recursos humanos à gestão administrativa dos mesmos, a equipa



## HUMAN RESOURCES & TRAINING



## BUSINESS CONSULTING

de recursos humanos faz uma gestão eficiente de todo o processo de payroll, desde o processamento de salários, cálculo dos impostos e contribuições da empresa bem como otimização das candidaturas a apoios e benefícios. A mais recente aposta estratégica da Ciphra, inclui a formação empresarial em todas as áreas com certificação DGERT, que permite a aquisição de novas competências e conhecimentos, o que pode ser valioso para melhorar a eficiência e efetividade empresarial bem como a melhorar o desempenho e aumentar a confiança.

**BUSINESS CONSULTING:** A consultoria empresarial é o processo de fornecer soluções estratégicas e orientação a empresas para ajudá-las a atingir seus objetivos e melhorar a sua eficiência e rentabilidade. Consultores empresariais trabalham com uma ampla gama de assuntos, incluindo gestão de recursos humanos, gestão financeira, marketing, vendas, tecnologia da informação e outros. A Ciphra apoia na execução da avaliação de empresas com elevada capacidade analítica, aconselhamento tático e estratégico no apoio ao empresário para a melhor tomada de decisão. O relatório de avaliação da Empresa baseia-se na sua estrutura económico-financeira através de uma análise da envolvente da empresa e a evolução previsional da atividade e do negócio. Ser reconhecida como uma empresa de referência nacional com presença onde o cliente estiver. Ser diferenciada pela variedade e qualidade de soluções apresentadas, otimização e a excelência do serviço de aconselhamento a nível de Contabilidade, Gestão, Recursos Humanos e de apoio à tomada de decisão dos empresários.



## TRAINING & DEVELOPMENT



## MARIA JOÃO DE FIGUEIREDO

O seu percurso profissional teve início em 1994, tendo desempenhado funções de Diretora Financeira em áreas de influência da nossa economia, i.e. indústria automóvel e construção civil.

No ano de 2006 assumiu a direção técnica de dois escritórios de contabilidade e apoio à gestão, tendo sido galardoada com prémios pelo seu desempenho e rigor técnico. Foi candidata como Vice-presidente à OCC, nas últimas eleições.

A marca Ciphra surge em Novembro de 2012, assumindo a posição de CEO no escritório de Amora, atuando em três áreas de negócio: Contabilidade e Gestão, Projetos e Investimento e Gestão de Recursos Humanos. Na Ciphra, procura-se construir e implementar uma estratégia personalizada tendente a enfrentar os desafios das empresas e atingir os seus objetivos. A contabilidade não é vista como um mero cálculo das obrigações fiscais, ou seja, é um meio e não um fim. Damos formação aos clientes, ouvimos e aconselhamos, apoiamos nas tomadas de decisão. A gestão, fiscalidade e recursos humanos são tratadas como ferramentas que fazem parte de um todo estratégico do serviço prestado ao cliente. O nosso maior objetivo é ajudar os clientes a crescerem, a inovarem ou simplesmente consolidarem o seu negócio sendo, acima de tudo, parceiros nesta caminhada.

Em 2016 Lisboa passou a fazer parte do roteiro da Ciphra com a abertura de um novo escritório. Este foi um passo, já antes sonhado, mas dado a pensar no mercado internacional. Com uma equipa cada vez mais estável e preparada para desafios, o futuro desenha-se com mais nitidez. Hoje com

mais de 20 colaboradores e dois escritórios a certeza é que são as pessoas e a atitude das mesmas a alavanca par um crescimento sustentado e contínuo.

Contabilista Certificada inscrita na OCC, licenciada em Gestão de Empresas pelo ISLA - Instituto Superior de Línguas e Administração, mestrado em Empreendedorismo e Gestão de Inovação. Atualmente dá formação nas áreas de Contabilidade, Gestão Financeira, Gestão de Créditos/ Cobranças e Liderança. Em 2019 criou a Starting Travel, uma agência de viagens especialista nas áreas do Turismo de Saúde, Turismo Desportivo e Turismo para pessoas com necessidades especiais. Assumiu a Presidência do Futebol Clube Barreirense de 2019 a Novembro de 2022.

Atualmente participa em várias palestras e eventos como oradora, tem uma rubrica de dicas financeiras na Rádio Marginal e escreve mensalmente artigos sobre diversos temas da atualidade ligados às empresas para a Revista Career Choices.

*A Ciphra é, atualmente, uma marca reconhecida junto do mercado empresarial. Ao longo de quase duas décadas cresceu e impulsionou o crescimento de micro, pequenas e médias empresas, sendo o seu próprio percurso exemplo de superação. Conte-nos como nasceu a Ciphra e como os desafios a tornaram mais forte.*

**Maria João de Figueiredo:** Apesar da marca Ciphra ter surgido em novembro de 2012, a sua história remonta a 2006, quando, em outubro, decidi constituir a minha empresa. Comecei por adquirir um escritório no Seixal, que tinha uma carteira de 10 clientes e apenas uma trabalhadora. Estava muito feliz, pois havia trabalhado muito para o conseguir. No entanto, e apenas 3 meses depois, aprendi a primeira lição, isto é, que nem todas as pessoas são honestas e

devemos nos antecipar perante cenários diferentes. Em dezembro, tive a notícia que o maior dos 10 clientes ia sair e passar a ter contabilidade interna. Por momentos, fiquei sem chão pois, era como se esse cliente tivesse servido apenas para se fechar o negócio. Foi aí que percebi, mais do que nunca, que este era o projeto da minha vida e com a colaboradora que ficou comigo desde o primeiro dia e me acompanha até hoje, não desistimos. Arregaçamos mangas, multiplicamos os contatos e o empenho e começamos a crescer.

Olhando para trás, percebo que esse revés foi o melhor que podia ter acontecido a mim e à Ciphra. Forçou-nos a dar o nosso melhor e a perceber o que realmente queria. De tal forma que, até 2012 fazíamos parte de uma conhecida marca de franchising, mas como não nos identificávamos com o rumo e orientação da mesma, tomei a decisão de criar a minha própria marca: a Ciphra.

Em 2016, mais um passo importante: a abertura do escritório também em Lisboa. O crescimento no mercado internacional fez-me dar esse passo e, com as pessoas certas ao meu lado percebi que podia e posso ir mais longe. Hoje, com mais de 20 colaboradores e dois escritórios continuo a ter a certeza de que são as pessoas e a atitude das mesmas, que me ajudam todos os dias a ser melhor.

### ***A Ciphra atua em três áreas de negócio: Contabilidade e gestão, projetos e investimento e gestão de recursos humanos. Porquê estas áreas?***

**MJF:** Para mim são dos pilares mais importantes na origem e progresso de qualquer empresa. Se falharmos nestes aspetos, não podemos avançar para outras áreas de desenvolvimento do negócio.

Senão vejamos. A contabilidade e a gestão financeira são fundamentais para o sucesso de uma empresa, pois fornecem informações precisas sobre as suas finanças, permitindo a tomada de decisões informadas. A gestão eficaz de recursos humanos permite atrair, reter e motivar os talentos certos e alcançar objetivos de negócio.

A capacidade de gerir projetos e investimentos é importante, pois permite aos gestores avaliar e alocar recursos de forma eficiente e identificar oportunidades de crescimento e desenvolvimento.

Cada empresa tem a sua alma, o empresário que a cria dá-lhe o *know how* adquirido ao longo da vida académica e profissional, bem como o sonho de a tornar diferente das que já existem, mas a verdade é que só consolidada com um bom projeto de investimento, uma contabilidade devidamente organizada e exigente e uma gestão de recursos humanos rigorosa, pode tomar decisões de gestão acertadas. E sem dúvida, é isso que influencia o sucesso de qualquer empresa.

### ***O grande core da empresa sempre foi a contabilidade, sobre a qual sempre teve uma visão diferenciada do mercado.***

#### ***Qual é essa visão?***

**MJF:** Na Ciphra consideramos que a contabilidade é um meio e não um fim e que a nossa história assenta no sucesso dos clientes.

Não pensamos na contabilidade como um mero cálculo das obrigações fiscais. Damos formação aos clientes, ouvimos e aconselhamos, somos parceiros nas tomadas de decisão. A gestão, fiscalidade e recursos humanos são tratados como um todo e de forma estratégica no serviço prestado ao cliente. O nosso maior objetivo é ajudar os clientes a crescerem, a inovarem ou simplesmente a consolidarem o seu negócio.

### ***De um modo geral, considera que os empresários portugueses investem nas suas empresas?***

**MJF:** Avaliando o universo dos meus clientes, parceiros e fornecedores, considero que os empresários têm esse interesse mas não estão devidamente informados sobre as oportunidades de investir aproveitando o Portugal 2030. Por outro lado, temos outro grupo que apenas reage quando algo já não está bem ou a concorrência aperta, mas não procura soluções antecipadamente.

E, finalmente, os empresários que são uma referência no mercado e que planeiam a médio e a longo prazo o seu crescimento, de forma sustentável.

Para se assistir a um maior investimento por parte das empresas deveriam investir na divulgação das candidaturas junto dos empresários, mas com exemplos práticos do quanto podem contribuir para o futuro dos negócios e com casos reais.

### ***Quais são os programas de investimento que estão a decorrer e aos quais o tecido empresarial deve estar atento?***

**MJF:** Neste momento está a decorrer até 30/03 as candidaturas ao Sistema de Incentivos ao Empreendedorismo e ao Emprego (SI2E), e à inovação Produtiva

### ***Uma das grandes apostas do fundo comunitário recai sobre a transformação digital, a digitalização, o desenvolvimento sustentável, o crescimento verde, a inclusão social.***

**Como a Ciphra cativa os seus clientes? MJF:** Ganhamos a confiança dos clientes, quando damos o exemplo e apresentamos resultados. A transformação digital tem impactado profundamente todos os setores, incluindo a contabilidade. De facto, muitas empresas já perceberam que a transformação digital é uma tendência inevitável e estão a adotar tecnologias digitais para melhorar a sua eficiência e fornecer serviços mais valiosos aos seus clientes.

A contabilidade não é exceção e as tecnologias digitais, como a automação de processos, inteligência artificial e análise de dados, estão a mudar a forma como as empresas mantêm registos financeiros, preparam e analisam relatórios financeiros e prestam serviços de contabilidade. Essas tecnologias permitem uma gestão financeira mais precisa e eficiente, além de fornecer insights valiosos para a tomada de decisões. A transformação digital é uma tendência global e as empresas que não a incorporarem nos seus modelos de negócios correm o risco de ficarem para trás em relação à concorrência. Portanto, é importante que as empresas estejam cientes da importância da transformação digital e invistam nela para manter sua competitividade no mercado. Em 2023 a Ciphra disponibiliza aos seus clientes o arquivo digital, cujo principal objetivo é facilitar e aumentar a rapidez no acesso à documentação, de obter os ficheiros ou de guardar a informação num único local, libertando espaço físico, reduzindo custos associados com material de escritório, poupando em papel e no ambiente. Um serviço que garante ganhos de produtividade e agrega mais valor para o negócio.

***Relativamente à gestão de recursos humanos, a Maria João partilhava que empresas clientes têm reduzido custos e aumentado a produtividade quando passam a efetuar a sua externalização. Em que consiste e o que despoletou a procura?***

**MJF:** Diria que a pandemia e a própria transição digital foram os responsáveis. E o que seriam desafios, inclusive para a Ciphra, tornaram-se oportunidades. Muitos empresários passaram a externalizar o payroll dos serviços. Precisavam se dedicar ao negócio, às vendas, à produção, à divulgação e reduzir custos. Ao entregar a gestão financeira e administrativa dos recursos humanos à Ciphra, reduziram não somente os custos fixos com equipas internas como se libertaram de tarefas administrativas, passando a ter mais tempo para se dedicarem a áreas rentáveis do negócio. O que seria um desafio, tornou-se, para a Ciphra e para as empresas, a oportunidade de fazer acontecer.

***Apresentou, recentemente, os serviços de escritório digital, domicílio fiscal e coworking, enquanto resposta económica para pequenas empresas e empreendedores. Porquê estes serviços?***

**MJF:** A Ciphra está atenta às necessidades quer dos seus clientes, quer das tendências do mercado e percebeu que estas são soluções que permitem o crescimento das empresas, com menos custos. Assim, os empreendedores podem fazer acontecer os seus negócios, a partir de qualquer lugar ou presencialmente, sem os custos inerentes a um espaço físico, à aquisição de

recursos e equipamentos, economizando nos impostos e com possibilidade de escolher uma localidade que possibilite incentivos fiscais mais vantajosos, uma vez que apostamos em parcerias a nível nacional.

À pergunta, do porquê destes serviços, a minha resposta prende-se com o facto de acreditar no poder dos empreendedores e no quanto podem acrescentar valor ao mercado, pois sei o quanto custa começar do zero.

***Qual a importância de implementar uma gestão de talentos na estratégia da empresa?***

**MJF:** A implementação de uma estratégia de gestão de talentos ajuda a atrair, reter e desenvolver os colaboradores de excelência, melhorar a cultura organizacional, aumentar a satisfação dos funcionários e aumentar a eficiência e a produtividade da empresa. Além disso, ajuda a garantir que a empresa esteja preparada para futuras mudanças no mercado e no ambiente de trabalho, mantendo sua competitividade e liderança no setor.

Nesta área, a Ciphra está apostar para 2023 numa academia de formação, para colaboradores e gerência, em diversas áreas, como forma estratégica para apoiar as empresas e dar ferramentas para o seu crescimento e funcionamento. Permite o desenvolvimento de novas habilidades e conhecimentos que podem ser aplicados em seu trabalho diário, o que aumenta a eficiência, a eficácia, a produtividade, a inovação e a capacidade de adaptação.

***Que dicas pode deixar a quem vai ler a sua entrevista e que tem um negócio a manter?***

**MJF:** No meu caso, são mais conselhos que se aplicam a quem está a começar ou já tem negócio montado:

**1º Faça um plano de negócios e envolva a equipa na elaboração do mesmo.**

**2º Fé e Foco. Acredite, tenha uma atitude positiva e não desista perante os momentos menos fáceis. Mantenha o foco nos objetivos.**

**3º Encare os problemas como desafios e oportunidades. Ao resolvê-los vai perceber o quanto aprendeu e ganhou com eles. Conte com a ajuda de contabilista da sua confiança, de coach, de especialista na sua área para decidir com confiança.**

**4º Escolha as pessoas certas para estarem ao seu lado, inspire-as e faça com que tenham essa mesma atitude.**

**5º Seja apaixonado pelo que faz. Aprofunde e desenvolva conhecimentos sobre o seu negócio. Estude e seja o melhor na sua área.**



# Ciphra®

## CIPHRA

17 ANOS A FAZER CRESCER AS EMPRESAS

A Ciphra, surgiu em 2006 do sonho e da vontade de Maria João de Figueiredo que, nessa altura, assumiu a posição de CEO, com o propósito de não a reduzir a um gabinete de contabilidade, mas de se diferenciar no mercado e acrescentar valor às empresas.

O nome Ciphra é sinónimo disso mesmo e encerra o esforço do começar do zero, com a missão de acrescentar zeros a cada projeto, a cada empresa. Simboliza o rigor e a exigência, que se traduz em confiança, compromisso e inovação de fazer sempre mais.

Objetivo para o qual a CEO contribuiu com a sua visão e experiência, que adquiriu enquanto diretora financeira em áreas de influência da nossa economia, não esquecendo o seu espírito de irreverência no que concerne a fazer acontecer e ser pioneira em cargos de chefia liderados pelo masculino.

### 3 ÁREAS DE NEGÓCIO E 4 SUBMARCAS EM QUE SE DIFERENCIA

Atenta às necessidades do mercado, em 2021, 15 anos depois, a Ciphra reposicionou-se no mercado, passando a criar no âmbito das 3 áreas de negócio: contabilidade e gestão, recursos humanos e formação e consultoria empresarial, submarcas com unidades de negócio bem definidas:

#### A SIMBIOSE ENTRE CONTABILIZAR E GERIR

A Ciphra disponibiliza os serviços de contabilidade, fiscalidade, preparação das obrigações legais e fiscais, planeamento fiscal, gestão financeira e contabilidade em regime de outsourcing. A contabilidade é uma área que se concentra no registo e reconciliação de transações financeiras, enquanto a gestão é o processo de liderar e gerir uma empresa ou organização para alcançar seus objetivos. Para a Ciphra, contabilidade e gestão são complementares, pois a informação financeira registada pela contabilidade é usada pela gestão para tomar decisões informadas e monitorizar o desempenho da empresa. Informar para melhor decidir.

#### COMO POUPAR E INVESTIR COM A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

A Ciphra disponibiliza serviços como a externalização dos recursos humanos e a gestão administrativa dos mesmos, com uma gestão eficiente de todo o processo de payroll, desde o processamento de salários, cálculo dos impostos e contribuições da empresa bem como otimização das candidaturas a apoios e benefícios. Serviços que permitem, por um lado a redução de custos, e a valorização dos recursos humanos e, por outro, investir no business core do negócio e nas suas oportunidades de crescimento.

Porquê apostar na gestão dos recursos humanos e em projetos de investimento? Porque as pessoas são a força motriz das empresas e há candidaturas que podem mudar o futuro de cada negócio.

#### O ESPECIALISTA QUE ACONSELHA COM DADOS RIGOROSOS

Através da consultoria empresarial, a Ciphra fornece soluções estratégicas e orientação a empresas (com uma



análise da envolvente da empresa e a evolução previsionial da atividade e do negócio), que lhes permite atingir os seus objetivos e melhorar a sua eficiência e rentabilidade.

Especialistas empresariais das áreas da gestão de recursos humanos, financeira, marketing, vendas, tecnologia da informação e outros, que permitem saber mais sobre o futuro de cada empresa e impulsionar o negócio, com conselhos à medida.

#### PLANOS DE FORMAÇÃO À MEDIDA DE CADA EMPRESA

Uma das recentes apostas estratégicas da Ciphra, inclui a formação empresarial em todas as áreas com certificação DGERT, para empresários e colaboradores. Para além de garantir que as 40h/anuais de formação contínua sejam concretizadas, a pelo menos 10% dos trabalhadores com formação adequada a cada posto de trabalho, a Ciphra

organiza ações direcionadas para as chefias, em matérias mais específicas que permitem a aquisição de novas competências e conhecimento.

Formar para melhorar a eficiência, desempenho e efetividade empresarial e aumentar a confiança e capacidade de decidir com sucesso.

### **NOVIDADE: ESCRITÓRIO VIRTUAL E DOMICÍLIO FISCAL**

Em fevereiro, deste ano, fruto de análise do mercado e, junto de clientes nacionais e internacionais, a Ciphra criou o escritório virtual e o domicílio fiscal com o objetivo de oferecer uma solução económica, flexível e profissional para pequenas empresas e empreendedores.

Permite reduzir custos uma vez que não precisa pagar por um espaço de escritório ou comprar material de escritório, móveis, equipamentos e recursos humanos, economizar em impostos e pode registar o seu negócio numa localidade que ofereça incentivos fiscais mais vantajosos.

Com um endereço comercial respeitável, pode melhorar a credibilidade do seu negócio e aumentar a confiança junto dos clientes e fornecedores, trabalhando a partir de qualquer lugar. Na procura de mais e melhores soluções, a Ciphra dispõe, ainda, de parceiro, a nível nacional, para os empresários que procuram no coworking uma estratégia de proximidade.

**Soluções diferenciadas, sempre à medida de cada negócio.**

### **MISSÃO E VISÃO DA CIPHRA?**

Garantir a excelência dos nossos serviços, promovendo, assim, o crescimento sustentado dos clientes. Gerar valor para todos os stakeholders através de uma política de formação contínua do nosso capital humano e do investimento em tecnologia e sistemas de informação, como ferramentas privilegiadas na alavancagem do negócio. Ser reconhecida como uma empresa de referência nacional com presença onde o cliente estiver. Ser diferenciada pela variedade e qualidade de soluções apresentadas, otimização e a excelência do serviço de aconselhamento a nível de Contabilidade, Gestão, Recursos Humanos e de apoio à tomada de decisão dos empresários.

Saiba mais sobre a Ciphra, acompanhe todas as novidades, notícias e oportunidades empresariais nas redes sociais e em

[ciphra.pt](http://ciphra.pt)

subscriba a newsletter aqui

[ciphra.pt/gestao-newsletter/subscricao.asp](http://ciphra.pt/gestao-newsletter/subscricao.asp)

 Ciphra  
**A.COUNTING**

 Ciphra  
**HUMAN  
RESOURCES  
& TRAINING**

 Ciphra  
**BUSINESS  
CONSULTING**

 Ciphra  
**TRAINING  
& DEVELOPMENT**

# SWAIFOR

## Segurança no Trabalho



Faça scan e conheça  
os nossos serviços

## A Inovar a Segurança de Portugal para o Mundo

### 4 Eixos de Intervenção:



Investigação  
e análise de  
acidentes



Programas de  
segurança  
comportamental



Avaliação de  
Riscos  
Psicossociais



Programas  
de formação

Precisa de ajuda em alguma destas áreas?  
Fale connosco.

Mercados privilegiados: Portugal | Angola | Moçambique | Cabo Verde

+351 916 404 233

daniela.lima@swaifor.pt



# EDGAR SABINO

HEAD OF TALENT & DEVELOPMENT

**E**dgar Sabino é licenciado em Psicologia Social e das Organizações pelo ISPA, tendo complementado mais tarde a sua formação académica nas áreas de RH, Gestão e Sustentabilidade. Tem desenvolvido o seu percurso profissional na área da Gestão de Pessoas/Recursos Humanos nos últimos 17 anos, tendo colaborado em empresas como Sumol+Compal, Samsung Eletrónica Portuguesa, Bel Portugal e desde 2022 na CUF, onde ocupa a função de Head of Talent & Development.

## GESTÃO DE CARREIRA E DE NOVAS FORMAS DE LIDERANÇA DE PESSOAS

A carreira ainda é o que era? Decididamente não. Ainda faz sentido falar em carreiras em Y, W, T, Z? Diria que sim. Mas então, no fim de contas, o que podemos dizer sobre carreiras em 2023?

Longe vão os tempos das carreiras tradicionais, verticais, onde se começava numa empresa por baixo e, com um misto de antiguidade e competência, se chegava ao topo da mesma empresa (lógica exército). Hoje, as carreiras são mais diversificadas (diferentes empresas, diferentes setores), e já encontramos muitas vezes Diretores que não “passaram pelas trincheiras”.

Com a média global de antiguidade a baixar nas empresas, é cada vez mais raro assistirmos a carreiras tradicionais.

Hoje, os profissionais valorizam “experiências” e, se o sítio onde estão não lhes permite crescer e ter impacto na sociedade, vão em busca de nova oportunidade.

Sabemos também que são cada vez mais os próprios profissionais a determinar o percurso das suas carreiras,

em detrimento de um processo de planeamento de carreira centralizado apenas nos RH. Ferramentas como um bom autoconhecimento, um plano de carreira simples com objetivos concretos e um bom mentor, podem ajudar a maximizar as probabilidades de concretização do plano que, contará inevitavelmente com desvios e barreiras inesperadas.

A gestão de carreiras junta-se a vários processos de gestão de pessoas que contam já com algum histórico: recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, formação, avaliação de potencial, planos de sucessão. Estes e outros processos de gestão de pessoas continuam a fazer todo o sentido nas empresas de hoje, e sendo bem comunicados e implementados contribuem diretamente para o crescimento, sucesso e sustentabilidade das organizações. Desde a pandemia, os Departamentos de Recursos Humanos passaram a contar com mais alguns tópicos nos planos de ação: flexibilidade, bem-estar, liderança empática. Os modelos híbridos trouxeram desafios à cultura organizacional e ao acompanhamento e motivação de colaboradores à distância. Já as estratégias com foco na saúde dos colaboradores foram revisitadas, passando a contar com uma área dedicada à saúde mental. A própria liderança que se espera dos líderes de hoje, passa por um estilo mais próximo, humano, compreensivo. A esta agenda somam-se temas do dia, como os desafios que a inflação já está a trazer às estratégias de compensação e benefícios, bem como o tema do *upskilling/reskilling*, fundamental para dar luta à inexorável escalada da inteligência artificial (chatGPT). Desafios não faltam para os gestores de pessoas! ✨

# RANGE ROVER VELAR

SOFISTICADO • ELEGANTE • DETALHES SOBERBOS

DESCUBRA A NOVA EVOLUÇÃO DESTE ÍCONE



| JOP

R. MANUEL PINTO DE AZEVEDO

604, 4100-320 PORTO





# SM GROUP

IT'S ALL ABOUT **SUCCESS**

O SM Group nasceu em Julho de 2018, fruto do desenvolvimento pessoal e profissional da sua fundadora, Susana Matos Miranda, que ao longo de mais de 25 anos de carreira em empresas nacionais e multinacionais de Recursos Humanos, cresceu nas áreas de recrutamento de quadros médios e superiores, gestão de talento, formação e consultoria, com comprovadas competências nas áreas de Networking, Professional and Personal Branding, Mentoring e LinkedIn Strategy.

O core business da empresa é a Gestão de Carreira de quadros médios e superiores, com diversos tipos de programas personalizados, planeados e adequados, perante as expectativas de desenvolvimento ou mudança de carreira da cada profissional, em Portugal e no estrangeiro.

O Gestor de Carreira, através da Mentoria, orienta nos diversos caminhos profissionais possíveis, otimizando a forma como este actua no mercado e na sua própria network, assegurando que se mantém firme e focado nos seus objectivos, apoiando (com contactos e ferramentas que apoiam na melhoria da sua comunicação online e offline) na relação

com os Recrutadores, Directores de RH e Empresários, de forma a agilizar o processo de procura de um novo desafio profissional.

Os processos de Outsourcing são desenvolvidos em parceria com empresas dos vários sectores, apoiando no processo de saída do colaborador.

Mais recentemente, outras áreas cresceram no grupo, com as marcas SM Mentors, SM Training e SM Corporate Strategy, desenvolvidas com a colaboração de uma equipa de Consultores, Coaches, Formadores e Mentores especializados em áreas diversificadas e especializadas, que são o suporte de Empresas e Gestores no seu dia-a-dia - Gestão, Financeira, Logística, Formação, Recursos Humanos, etc.

A empresa tem sede em Lisboa, com um escritório recente de apoio no Porto (Foz), actuando a nível nacional e internacional, sendo membro da Câmara de Comércio Luso Britânico e da PWN Global Women Network, entre outras parcerias.

 **INTERNATIONAL<sup>®</sup>**  
ADVISORY

 **MENTORS<sup>®</sup>**

 **TALENT<sup>®</sup>**  
MANAGEMENT

 **TRAINING &<sup>®</sup>**  
DEVELOPMENT

**IT'S ALL ABOUT PEOPLE & SUCCESS**

[www.susana-miranda.com](http://www.susana-miranda.com)

IT'S ALL ABOUT PEOPLE®



**Executive Career Managers**  
**Global Corporate Consulting**  
**Training & Communication**  
**Linkedin & Networking**  
**Professional Branding**

[susana-miranda.com](http://susana-miranda.com)



YOUR CORPORATE EVENTS ADVISOR®