

# career • choices®

7ª EDIÇÃO | FEV/MAR 2022

By SM  
Group

SUSTENTABILIDADE  
E INOVAÇÃO, MITO  
OU REALIDADE?

## CRISTINA VAZ TOMÉ

CHIEF REVENUE OFFICER, GRUPO IMPRESA

*“Ser positiva, não  
desistir, dar graças  
pela vida.”*

## PEDRO NORTON DE MATOS

FOUNDER (GREENFEST | BLUEFEST | ACADEMIA G)

*As 3 dimensões: Sustentabilidade,  
Inovação, Energias Renováveis*

## ISABEL MOÇO

COORDINATOR AND TEACHING ASSISTANT,  
UNIVERSIDADE EUROPEIA

*HR Sustainability:  
The great resignation  
and career choices*





EUGÉNIO CAMPOS®

JEWELS

# EDITORIAL

3

## SUSTENTABILIDADE E INOVAÇÃO, MITO OU REALIDADE?

A Sustentabilidade é a palavra-chave de 2022. No entanto, será sempre aliada à Inovação principalmente porque impacta em 3 âmbitos - Ambiente, Economia e Social - em especial no que diz respeito à dinamização dos novos processos na gestão de indivíduos, equipas, marcas e negócios, minimizando custos e danos.

No entanto, muitas empresas não possuem ainda um plano coerente de organização da estratégia para um desenvolvimento de talento de acordo com um modelo de negócio sustentável. Líderes e colaboradores precisam de orientação e ferramentas com as quais se possam desenvolver nesse sentido e focados nos resultados a curto e médio-prazo. Uma das tendências (já em prática) é a criação de cargos específicos nas empresas com a função de conduzir esse processo, tais como: Diversity Director, Head of Inclusion ou Sustainability Development Project Manager.

Nesta edição os nossos convidados partilham a sua visão e experiências nos diversos sectores e áreas profissionais de especialização, comprovando que todos nós podemos ser a “chave” do processo, tornando a Sustentabilidade e a Inovação como eixo primário das nossas vidas.

Os nossos percursos profissionais podem ser assim impactantes numa mudança positiva em todo o processo, participando activamente na melhoria da eficácia destes processos, com o objectivo final do ideal “para um Mundo melhor”. Somos todos responsáveis.

No fundo, It's All About People!





# NOVO LEXUS NX HÍBRIDO E HÍBRIDO PLUG-IN

SINTA MAIS EM CADA MOMENTO



Digitalize o código QR  
e descubra mais sobre  
o novo Lexus NX



Caetano Auto

**CENTROS LEXUS | 808 250 220**  
ALGARVE, AVEIRO, BRAGA, COIMBRA, LISBOA, PORTO E SINTRA



**06.***CRISTINA  
VAZ TOMÉ***Entrevista****12.***MARIA JOÃO  
DE FIGUEIREDO***Entrevista****26.***CARLA  
CARACOL***Insight****50.***HUGO MIGUEL  
MAIA***Insight****54.***ISABEL  
MOÇO***Insight****77.***PEDRO NORTON  
DE MATOS***Insight****20.** LUÍS GRANJA SOARES**29.** PEDRO SOARES DE MELLO**32.** CARLA SANTOS SILVA**40.** FILIPE OLIVEIRA LOPES**43.** SOFIA SEQUEIRA**44.** FRANCISCO TEIXEIRA**60.** NUNO CORREIA BOM**63.** MADALENA MARQUES**64.** RAFAEL RIBEIRO**71.** NÁDIA LEITÃO**79.** PEDRO MENDES**80.** RITA VELOSO**84.** ANA PINTO**90.** MARTA ANDRINO**96.** ADRIANA LUA

**Coordenação Executiva** Susana Miranda **Coordenadores Adjuntos** Ana Rodrigues e Ricardo Milho  
**Diretor de Arte** Ricardo Milho **Editor Adjunto** Ana Rodrigues **Redação** Susana Miranda e Ana Rodrigues  
**Arte/Design** Ana Rodrigues e Ricardo Milho **Coordenadora de Conteúdos** Susana Miranda  
**Marketing e Comunicação** M de Milho **Produção** Susana Miranda **Gráfica** Vigaprintes  
**Fotógrafos** Rita Carmo, Joaquim Morgado, Paulo Padrela, Rui Valido e Bruno Rato  
**Propriedade** SM Gestão de Carreiras, Unip. Lda.



# CRISTINA VAZ TOMÉ

CHIEF REVENUE OFFICER, GRUPO IMPRESA

---

*“Ser positiva, não desistir,  
dar graças pela vida.”*

*Membro da Comissão Executiva do Grupo Impresa (Chief Revenue Officer), administradora da SIC e da Impresa Publishing. Ex administradora da RTP e ex gestora do POSEUR (PT2020). Vice-Presidente do Instituto de Investigação Científica Tropical (MNE) (2012\_2014). KPMG Advisory (1999\_2014), líder da prática de de Climate Change and Sustainability. Início de carreira na Autoeuropa como Engenheira de Processo. Licenciatura em Engenharia de Gestão In-*

*dustrial pela FCT/UNL e MBA em Gestão Internacional pela CATOLICA-Lisbon School of Business & Economics. Professora Assistente Convidada de “Ética e Responsabilidade Social” na CATOLICA-Lisbon School of Business & Economics. Membro da Direcção da EGTA – European Group of Television Advertising. Membro da Direcção da ACEGE – Associação Cristã de Empresários e Gestores de Empresas. Mentora do Programa de Mentoring da PWN Lisbon.*



### **Como conseguiu o seu primeiro emprego?**

Em Julho cumprem-se 30 anos em que iniciei, o que posso chamar a minha vida profissional. Estava no último semestre da licenciatura, a fazer o projeto final, quando me candidatei a um estágio na Renault Portuguesa. A oportunidade surgiu através de um anúncio colocado no departamento do meu curso na faculdade, era apenas uma vaga. Candidatei-me e ganhei. O estágio era de 6 meses, remunerado, na Direção de Planeamento. Foi o primeiro ano em que fiquei privada das “férias de verão”. No fim desse ano terminei a licenciatura e também me renovaram o estágio por mais 6 meses. Apesar de ter sido um estágio considero que terá sido o meu pré-primeiro emprego, avaliando pela forma como me comprometi e a forma como a empresa me envolveu nos processos internos, com a experiência que tenho hoje julgo que não se distinguiu muito do que teria sido um primeiro emprego. Acabei por não completar o segundo estágio porque entrei na Autoeuropa como Engenheira de

Processo. Este foi um processo em que proativamente me candidatei, enviei o meu CV, fui chamada, passei por um conjunto de testes psicotécnicos, entrevistas e em Junho de 1993 estava em Palmela.

No decurso destas quase três décadas de vida profissional, tenho tido o privilégio de fazer coisas diferentes, em diferentes sectores e diferentes tipos de organizações, públicas e privadas. Arrisquei muitas vezes a sair da minha zona de conforto.

### **Qual o passo de carreira mais complexo que teve de dar?**

Neste percurso, a decisão mais complexa que tive de tomar, foi quando decidi sair do sector privado para o sector público, normalmente é o inverso. Aconteceu quando me despedi da KPMG para ir gerir Fundos Comunitários (PT2020). A decisão aconteceu depois de ter assumido durante 2 anos funções como Vice-Presidente num Instituto Público na tutela do MNE, no formato de cedência de interesse público. Em ter-

mos de desenvolvimento pessoal, foi uma experiência muito enriquecedora, o que teve também influência no meu desenvolvimento profissional.

Foi uma decisão difícil, muito ponderada, com risco elevado para o futuro e sustentabilidade da minha carreira. Mas acabei por seguir esse caminho e hoje, estou novamente no sector privado.

### **Qual o maior desafio na gestão de equipas?**

Esta minha experiência permitiu-me ter maior exposição e visibilidade sobre o desafio da gestão das equipas. Costumo dizer que não podemos falar de empresas sem falarmos de pessoas, sem estas a primeiras não existem. Por isso o maior desafio é definir claramente a missão e responsabilidade, dentro de uma organização. Saber gerir as suas expectativas, planos, no limite os sonhos, de modo a que todos beneficiem: a empresa e as pessoas.

### **O que mais valoriza na selecção dos seus colaboradores mais directos?**

Transparência, honestidade, profissionalismo, proatividade, trabalho em equipa, criatividade, orientação a resultados, valorização dos seus subordinados.

### **O "Work Life Balance" é um mito?**

Depende muito da cultura da empresa, e da fase da vida da mulher, assumindo que essa pergunta é, quase sempre dirigida às mulheres... Acho que nunca a vi ser colocada a um gestor homem... Mas há um esforço grande dos gestores para criar nas organizações maior equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional, isso também se deve, em grande parte, à necessidade de captação e retenção do talento das gerações mais jovens.



### Como mantém o seu equilíbrio físico e emocional?

A minha família, mais próxima, o meu marido e os meus filhos são o meu equilíbrio emocional, os meus amigos têm também um papel muito importante neste equilíbrio. Em resumo, consigo o equilíbrio emocional e físico, com tempo para mim, família e amigos para desfrutarmos de momentos em juntos, a viajar, a sonhar... Obviamente que não dispenso o ginásio e cuidados com a alimentação...

### Que 3 conselhos práticos daria a novos líderes?

- Criem mecanismos para ouvir e comunicar com as pessoas nos diferentes níveis da organização.
- Envolvam as pessoas nos processos de transformação, na inovação, sem preconceitos de geracionais
- Assumam a formação como forma de capacitação e não de cumprimento da legislação

### Que 3 conselhos práticos daria a jovens gestores?

Os mesmos que daria a novos líderes, acrescentava apenas este:

- Vão ao “terreno” ter com as pessoas

### Qual o seu lema de vida?

Para além do “*Liderar pelo Exemplo*” um outro lema de vida que tenho é “*Ser positiva, não desistir, dar graças pela vida*”.

### A Sustentabilidade é...

O futuro de todos nós no Planeta! Concretizando para as empresas, é a capacidades dos gestores avaliarem de forma verdadeira o impacto negativo no conceito lato da sustentabilidade (pilares ambiental, social, económico e ético) que a empresa cria com a actividade, quais os temas materiais, mais relevantes, e atuar no sentido de reduzir, mitigar, ou seja, fazer

mais com menos, para mais gente e melhor. No limite, e esse é de facto o maior desafio, alterar, ajustar o modelo de negócio. Mas acima de tudo é assumir que a mudança tem que ser feita e que não é igual para todas as empresas e setores. Por exemplo no sector dos media, as empresas têm essencialmente duas frentes de actuação: a interna, como reduzir o impacto da atividade e contribuir para o desenvolvimento sustentável nas suas diferentes dimensões; e a externa, como sensibilizar, provocar os consumidores de conteúdos, entretenimento e informação, independentemente da plataforma usada, para estes temas globais que direta ou indiretamente afetam as suas vidas e, principalmente, a vida das novas gerações. A título de exemplo de iniciativas internas, quando fui administradora da RTP fui responsável pela instalação de um parque de painéis fotovoltaicos que cumpre duas funções: sombreamento de um parque de estacionamento dos funcionários (que há muito tempo reclamavam que o parque deveria ser coberto) e fornecimento de energia elétrica para o edifício da sede. Para se ter uma noção sobre a quantidade de energia produzida, corresponde à necessária para iluminar o estúdio onde é emitido o Telejornal. Nessa altura comprámos os primeiros carros totalmente elétricos para a frota usada pelos jornalistas e repórteres de imagem. São exemplos do que pode ser feito para mitigar o impacto, neste caso ambiental, de uma empresa de media. Contudo, a maior responsabilidade de uma empresa deste sector é a produção de conteúdos de entretenimento (filmes, séries) e de informação que esclareçam e sensibilizem a população sobre a necessidade e urgência de atuar. A título de exemplo destaco o filme de animação “Wall-E” de 2008, dirigido aos mais jovens mas com uma mensagem muito forte, e mais recentemente o filme “Não Olhem para Cima” que não é mais do que uma metáfora irónica sobre a nossa incapacidade, enquanto decisores e cidadãos, em agir com base na informação que dispomos.

**A Sustentabilidade no dia a dia das empresas é um mito ou realidade em curso?**



Comecei a trabalhar com empresas na definição de estratégias de sustentabilidade e na gestão dos temas materiais em 2006. Olhando para trás considero que hoje as empresas percebem que têm efetivamente um papel relevante desempenhar, que têm responsabilidade sobre o futuro, especialmente quando existem empresas com receitas superiores ao PIB de países onde operam. A dúvida é sempre sobre a capacidade e vontade que os gestores têm de introduzir mudanças efetivas nos modelos de negócio mantendo os mesmos níveis de rentabilidade e retorno para o acionista. Obviamente que são processos que levam o seu tempo, mas se o objetivos e a estratégia não forem traçados e implementados, estaremos apenas a falar de comunicação e, nesse caso, voltamos a adiar o tema.

**Ao longo da sua carreira esteve envolvida em processos de Mudança e Transformação. Qual deles teve maior impacto nas "Pessoas"?**

Qualquer processo de mudança e transformação tem impacto nas pessoas, porque são estas que a "são" a empresa, a organização, tem responsabilidade sobre a cultura e os processos. A mudança e a transformação podem é ter um impacto negativo ou positivo na vidas das pessoas. Na minha carreira já tive dos dois casos, mas a antecipação da mudança cria sempre insegurança nas pessoas, é entrar no desconhecido independentemente do resultado vir a confirmar-se mais positivo do que a situação anterior. Mas, aqueles em que estive envolvida e que tiveram maior impacto nas pessoas foram processos de reestruturação que deram lugar a despedimentos. São sempre os mais difíceis de gerir. Os que mais gosto são os processos de reenquadramento em novas funções, é muito gratificante assistir à mudança, à transformação de uma pessoa, ao seu renascer na organização. ■

**Fotos:** Rita Carmo



Câmara de Comércio Luso-Britânica, fundada em 1911, é uma organização independente, com fins não-lucrativos, que tem como objectivo a promoção dos interesses dos seus associados relativamente às relações comerciais entre o Reino Unido e Portugal.

Este objectivo é atingido essencialmente através do programa de eventos de networking e dos diversos serviços de apoio que disponibilizam aos seus membros e parceiros.

A Câmara de Comércio Luso-Britânica é uma organização gerida por profissionais sediados nos escritórios em Lisboa, mas igualmente com representantes locais no Norte e no Algarve.



**Chris Barton**  
CEO & Portugal Secretary  
[www.bpcc.pt](http://www.bpcc.pt)  
[c.barton@bpcc.pt](mailto:c.barton@bpcc.pt)



100 YEARS  
ANOS

British-Portuguese Chamber of Commerce  
Câmara de Comércio Luso-Britânica

**DISPENSO  
OPINIÕES.**



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



# MARIA JOÃO DE FIGUEIREDO

CEO | BUSINESS MENTOR

---

*“Cada vez mais sigo  
a minha intuição.”*

*Licenciada em Gestão de empresas, empresária, empreendedora, mentora de pessoas e negócios, e única mulher presidente dum clube de futebol em Portugal.*

No dia 31 de julho, Maria João de Figueiredo tomou posse como presidente do Futebol Clube Barreirense. A data fica para a história da instituição: é a primeira mulher a ocupar este cargo no clube, que conta com já 108 anos de existência!

O jeito para a liderança da nova presidente do Barreirense começou cedo, com a paixão pela matemática. Maria João de Figueiredo, que nasceu no Estoril, mas que se mudou para o Barreiro com apenas três anos, depois de os pais, empresários, abrirem vários restaurantes na cidade, descobriu, ainda na adolescência, que adorava números. Passava horas a fazer contas nas máquinas antigas e no dia em que um dos clientes, um professor de contabilidade, lhe deu um livro sobre a área, percebeu que queria tirar Gestão.

“Lembro-me de, naquela altura, o meu pai me dizer muitas vezes esta frase: ‘Filha, se fosses homem serias um excelente líder. É uma pena que sejas mulher.’ Na altura, com 12 anos, não percebia muito bem o que isto queria dizer. Mais tarde percebi as dificuldades que teria de enfrentar.”

Quando o primeiro filho nasceu, inscreveu-o numa associação e não foi preciso muito tempo para que se tornasse presidente da instituição. Mais tarde, ainda antes de terminar a formação em Gestão, começou a trabalhar na área de contabilidade num concessionário automóvel no Barreiro.

“Cresci bastante profissionalmente e foi aí que comecei a trabalhar num mundo de homens. Estive lá vários anos, passei por algumas empresas do setor automóvel e, em 2005, decidi que o ano de 2006 ia ser diferente: ou ia ter uma empresa minha ou ia viver mais perto de casa porque nessa altura estava a

trabalhar em Vila Franca de Xira”, revela a empresária.

O Clube apareceu na vida da empresária na adolescência “Foi aí que a paixão que começou quando eu tinha 15 anos e ia ver os jogos do clube se intensificou. Era uma loucura ver aquele pavilhão cheio de gente a ver basquetebol, com grandes nomes em campo. Nessa altura comecei a envolver-me mais no Barreirense, uma parte muito emocional, como mãe, a apoiar as equipas”, afirma Maria João de Figueiredo. Quando o filho mais novo, Miguel, tinha 5 anos e o filho mais velho, João, 11, resolveu inscrevê-los na equipa de basquetebol do Barreirense. Nessa altura comecei a envolver-me mais no Barreirense, uma parte muito emocional, como mãe, a apoiar as equipas”, afirma Maria João de Figueiredo.

Depois de pertencer à Mesa da Assembleia do clube, durante dois mandatos, e de ter sido presidente do conselho fiscal neste último, a mulher que não gosta



de palavras como “tentar” e “talvez” avançou com a candidatura à presidência do Barreirense.

“Nunca sonhei ser presidente do clube, mas houve um dia em que tive essa vontade e passei imediatamente à ação porque sou uma mulher muito prática. Convidei uma equipa de diretores em que confiava, a receptividade começou a ser boa e aderiram bem ao projeto. Nunca me olharam como mulher, mas sim como uma pessoa competente”, sublinha a empresária.

Como primeira presidente do sexo feminino à frente do Barreirense, espera servir de exemplo a outras mulheres, das mais diversas áreas. “Foi algo fácil e natural. É óbvio que ser mulher está a criar algumas expectativas, mas espero que isto seja uma inspiração para outras mulheres. Seja mulher ou homem, o que importa é a atitude e fazer as coisas acontecer”, diz a presidente do clube do Barreiro. Durante o seu mandato, a empresária pretende consolidar a sustentabilidade financeira do clube e reforçar o foco na formação das equipas.

“Para mim é muito importante a formação, tanto dos atletas como nos treinadores e restante equipa técnica. Temos excelentes profissionais, muitos deles têm saído para o Benfica, que é um grande clube. Além disso considero importante formar boas pessoas. Depois é criar condições a nível de infraestruturas na sede e no campo”, reforça Maria João de Figueiredo.

O crescimento das camadas jovens e equipas femininas também são dois dos principais objetivos da nova presidente do Barreirense. “Para isso precisamos de mais espaço. Temos aqui 11 modalidades a funcionar e tem de ser feita uma boa gestão, temos de ir à procura de mais espaços para não prejudicar outras equipas que já cá estão e avançar com sustentabilidade na parte financeira. Isso é muito importante. Estou a contar que isso aconteça, mas é preciso trabalho, fazer acontecer”, concluiu a empresária.

**Ciphra - Contabilidade, Gestão e Recursos Humanos. Uma empresa que, ao longo dos anos, foi conquistando clientes e parceiros e trilhando o seu caminho no mercado português em todas as suas frentes. Maria João de Figueiredo, a CEO e o rosto por detrás desta empresa.**

Sendo uma empresa de natureza especializada, a Ciphra defende que a contabilidade não é, nem pode ser vista como um mero cálculo das obrigações fiscais, mas sim um meio para tomar decisões de extrema relevância. Quem o garante é Maria João de Figueiredo, CEO desta marca que visa, sobretudo, antecipar as crescentes exigências de prestação de serviços de aconselhamento financeiro, contabilidade, fiscalidade e ainda recursos humanos e novos investimentos.

Enquanto parceira efetiva dos seus clientes, a grande missão da Ciphra passa por os ajudar a crescer, a inovar ou simplesmente consolidar o seu negócio. Para isso, existem recorrentemente iniciativas criadas pela empresa para que os mesmos conheçam a situação atual do seu negócio, tal como a nossa entrevistada afirma: “O cliente habituou-se a não tomar nenhuma decisão importante sem, primeiro, perceber com a nossa ajuda se é o momento ideal ou não. Para que esteja sempre a par de tudo, enviamos ainda informação mensal da posição da sua empresa e, a partir daí, qualquer decisão se torna mais clara e eficaz”.

Certo é, este facto só é possível porque existe uma relação de confiança e transparência trabalhada e consolidada durante anos, não apenas com Maria João de Figueiredo, mas também com toda a sua equipa. Para a própria, a equipa é tão ou mais essencial nesta caminhada de sucesso. “Eu tenho uma forma de estar muito frontal no que diz respeito à liderança. Olho para isso como algo positivo, porque todos sabem com o que podem contar. Transparência é tudo e nesta área é essencial”, afirma a nossa entrevistada.

Confiança, paixão, transparência e frontalidade são características que fizeram – e têm feito – toda a di-

ferença em tempos complexos como o que vivemos, particularmente porque tem sido fundamental, com a ajuda e know-how da Ciphra, planear e equilibrar as contas da economia.



### Programas de apoio às empresas

O crescimento interrompido da economia devido à COVID-19 provocou um abanão às contas nacionais. Desde a restauração ao turismo, muitas foram as áreas de atividade que viram a sua capacidade de resiliência posta à prova. Ninguém melhor do que Maria João de Figueiredo para fazer uma análise mais profunda sobre o verdadeiro impacto dos tempos em que vivemos. Em tempos de pandemia, como planear e equilibrar as contas?

“Houve muitas empresas que rapidamente conseguiram adaptar-se e reinventaram o seu negócio. Por outro lado, houve outros vários setores que sofreram e continuam a sofrer com a situação. Posso dizer que as empresas que tinham uma contabilidade organizada, onde tinham tudo naturalmente estipulado, puderam recorrer a inúmeras ajudas do Estado. Penso que esta questão trouxe, sem dúvida, uma consciencialização maior à sociedade sobre o tema. Cada vez mais,

os empresários, têm de repensar a forma como estão a gerir as próprias empresas”.

Neste contexto, várias foram as medidas excecionais de apoio às empresas e ao emprego por parte do Governo, como o lay-off simplificado, a retoma progressiva, apoios dos salários pelo IEFP, as moratórias, entre outros, mas será que foram aplicadas a tempo de evitar o inevitável? “Apesar de tudo ter acontecido depressa e sem avisar, na minha opinião, penso que alguns destes apoios chegaram tarde e pouco fundamentados. Tudo devia ter sido melhor estruturado e aplicado no tempo certo”.

Para fazer face à crise que se instalou em Portugal, a chamada Bazuca Europeia, ou seja, o Mecanismo de Recuperação e Resiliência ganhou força de lei, mas na prática o que mudou? De acordo com a sua experiência, e enquanto contabilista especializada, Maria João de Figueiredo assume que um dos grandes desafios com que se deparou aquando do anúncio do programa, foi a sobrecarga de trabalho. “Muitos clientes, assim que ouviram a existência deste apoio quiserem desde logo obter mais informações – e o nosso dever é, obviamente, expor toda e qualquer situação referente a estas temáticas. Contudo, e depois de uma profunda análise, percebi que este apoio de que tanto falavam não era eficaz. Sou da opinião que houve bastante marketing por detrás deste programa e às vezes gerir a informação da comunicação social e, simultaneamente, transmitir a veracidade dos factos aos clientes, é complexo. Aqui, é novamente essencial voltar a frisar a confiança que se vive e transmite no seio da Ciphra. Em toda e qualquer situação, há um aconselhamento real das informações que, muitas vezes com ruído, acabam distorcidas e mal interpretadas. Continuo a festejar a entrada e um novo cliente como no primeiro dia, e levanto-me todos os dias preparada para aprender algo novo, e com o objetivo de formar novos líderes na minha equipa.” ■

**Fotos:** João Oliveira

**Qual o passo de carreira mais complexo que teve de dar?** Existiram dois momentos, o primeiro com 26 anos o convite para ser diretora financeira e recursos humanos de um concessionário automóvel. O segundo passo, tornar-me empreendedora e abrir o meu próprio escritório de contabilidade, saindo da minha zona de conforto

**Qual o maior desafio na gestão de equipas?** O maior desafio é envolver a equipa, todos a remarem para o mesmo lado. Formar novos líderes.

**O que mais valoriza na selecção de colaboradores?** Durante a entrevista a expressão corporal. No curriculum perceber se praticaram algum desporto coletivo, vai estar preparada/o para trabalhar em equipa, tomar decisões e trabalhar sobre stress

**Como surgiu a Gestão Financeira na sua carreira?** A Gestão financeira, esteve sempre na minha vida sem eu perceber. Os meus pais eram empresários e bastante empreendedores, e a conversa muitas das vezes era sobre gestão, eram outros tempos é um facto, mas já existia essa preocupação.

**O que mudaria no actual enquadramento de gestão laboral/contratual de novos colaboradores (legislação)?** É um assunto sensível, penso que deveria ser mais flexível para ambos os lados, os contratos sem termo o período experimental deveria ser mais alargado para algumas funções.

**O que implica ser Presidente dum Clube de Futebol em Portugal, sendo que é CEO duma Empresa?** Implica foco, rigor e muita persistência. Enquanto presidente e mulher, o foco é juntamente com a direção fazer o melhor para o clube mesmo que exista muito ruído externo por falta de conhecimento. Foi preciso treino da minha parte para quando estou na Cíphra, estar dedicada à minha equipa. Como tenho hábito de dizer trabalho por "caixinhas"

**Com tantos projectos em simultâneo, como mantém o seu equilíbrio físico e emocional?** Rodear-me cada vez mais de pessoas positivas, estar com os meus filhos e família. Sol, mar e neve ajuda-me a carregar as energias.

**Que 3 conselhos práticos daria a novos líderes?** Conheçam e preocupem-se genuinamente as vossas pessoas; Estejam em contante aprendizagem, peçam ajuda e não tenham medo de trabalhar com pessoas que sabem mais do que vocês.

**Que 3 conselhos práticos daria a jovens financeiros?** Sejam humildes, profissionalmente vão crescer mais rapidamente. Façam pesquisa da informação para estarem preparado apresentar uma solução ao vosso líder e não um desafio. Sejam mais pacientes e consistentes.

**Qual o seu lema de vida?** Apaixonada por tudo o que faço na vida, dá-me a determinação e resiliência para atingir os objetivos pessoais e profissionais. Cada vez mais sigo a minha intuição.





# LUÍS GRANJA SOARES

DIRECTOR EUROPEU DE CUSTOMER CARE, EMERSON

---

*“Pessoas são e serão sempre a base da criação de valor.”*

*Luis Granja Soares é atualmente Diretor Europeu de Customer Care na Emerson, empresa de produção de equipamentos especializados para o sector da Indústria, onde gere entrega de pedidos, respetivos processos de execução e Projetos de Melhoria Contínua para toda a Europa. O seu percurso profissional tem-no exposto a diversos desafios, em vários países de diferentes continentes com distintas culturas, onde tem atingindo relevantes objetivos empresa-*

*rias através da Liderança de Equipes e Gestão de Negócios com responsabilidades de P&L's. Tem mais de 15 anos de experiência profissional, em empresas de referência como a Emerson e a Efacec, em diferentes áreas de Engenharia, Estratégia e Gestão de Negócios. É Licenciado em Engenharia Eletrotécnica, possui MBA e tem uma Pós-Graduação em Gestão de Projetos.*

É comum dizer-se que “o valor de uma Empresa está nas suas pessoas”. Com base nesta ideia, grande parte das Empresas, tem ao longo destes últimos anos, desenvolvido soluções para satisfazer os diferentes interesses e necessidades dos seus colaboradores.

É certo que, esta pandemia veio alterar muitos paradigmas de trabalho que, até recentemente, se consideravam “dogmas” (trabalhar a partir de casa, processos de seleção e desenvolvimento remotos, ter que viajar para reunir cara-a-cara, etc.). As empresas hoje (independentemente da sua dimensão) competem num mercado global nos mais variados domínios - obtenção de matérias-primas; produção e comércio de bens e serviços - e, obviamente, também o fazem no que toca à necessidade de mão de obra qualifi-



cada. Assim sendo, e independentemente da sua localização física, as pessoas (especialmente as que aportam mais-valias) são agora, sistematicamente, aliciadas com novas oportunidades.

Neste contexto, os próximos anos serão repletos de desafios para as Empresas. Já existem, a nível internacional, referências a Empresas onde nos seus planos estratégicos fazem notar Programas de Integração, Diversidade e Igualdade para que desta forma possam diferenciar-se, tornarem-se mais atrativas e conseguirem, deste modo, recrutar, manter e desenvolver uma força de trabalho altamente competente. Para tal estão-se a desenvolver planos específicos nos quais se discutem indicadores como: rácio Homens e Mulheres, percentagem de diferentes Etnias, Religiões e/ou Orientações Sexuais.

Caberá pois, a cada Empresa refletir nos seus valores, desenvolver e comunicar claramente as ações que visam promover um ambiente onde as Pessoas se sintam livres de preconceitos; onde “vivam” sem receios de represálias (profissionais e pessoais) e onde as suas diferenças não sejam encaradas como um handicap. Neste novo paradigma, a empresa dá espaço à discussão, às diferenças e a uma multiplicidade de pontos de vista que certamente irão contribuir para uma modernização da Cultura Empresarial, na qual os colaboradores podem-se identificar, sentirem-se integrados, motivados e desta forma atingir melhores performances e criar mais valor para a Empresa e seus Clientes. No passado e no futuro, e em qualquer negócio, as Pessoas são e serão sempre a base da criação de valor. Assim, as Empresas que conseguirem atrair e reter os Recursos Humanos mais competentes, através de programas específicos e políticas de Integração, Diversidade e Igualdade, estarão, indubitavelmente, a dar mais um passo para se tornarem as mais capacitadas para enfrentar os grandes desafios das próximas décadas. ■



BOUTIQUE  
PORTUGAL

THE FLORIST  
PORTUGAL

THE FLORIST  
PORTUGAL

# A SUA CASA, A NOSSA PRIORIDADE!

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

**A CasaFama conta com uma equipa jovem, dinâmica, ambiciosa e focada que procura fornecer um serviço personalizado aos seus clientes.**

Na nossa empresa vai encontrar profissionais formados e experientes nas diversas áreas que compõem o mercado imobiliário.

Com várias lojas na zona norte e com metas de expansão, a CasaFama dispõe-se a encontrar no mercado as melhores soluções para si.

## Trofa, Porto

Esta magnífica moradia de luxo situada na Trofa, no distrito do Porto, conta com cinco quartos e várias salas com uma decoração requintada, piscina aquecida com cobertura eletrónica, spa com banho turco, sauna e hidromassagem, campo de futebol em relvado, parque infantil, ginásio, sete quartos de banho, garagem até cinco automóveis, três pisos no total e áreas de jardim de grande dimensão com árvores de fruto.

Na CasaFama oferecemos as opções mais adequadas ao que procura, garantindo que as moradias, casas e apartamentos que temos disponíveis têm todo o potencial de se tornarem no seu novo espaço.





# CASA FAMA

I M O B I L I Á R I A

FOZ PORTO . PÓVOA DE VARZIM . FAMILICÃO





# CARLA CARACOL

HR DIRECTOR

---

*“O caminho tem, certamente, algumas pedras, mas todos ganhamos ao trilhá-lo!”*

*Com mais de 20 anos de carreira, tem desempenhado funções em setores tão distintos quanto a Banca e Seguros, Construção Civil e Restauração, sendo, atualmente, Diretora de Recursos Humanos no Grupo Renascença Multimédia, o qual integra a Rádio Renascença, RFM e Megahits. Licenciada em Sociologia, com Mestrado em Sociologia Económica e das Organizações e Doutoramento em Comportamento*

*Organizacional, acrescenta ainda 3 Pós-Graduações nos domínios de Gestão e Gestão de Recursos Humanos. E é com este objetivo de congregação de conhecimentos e experiências que tem vindo a lecionar no ensino superior, sobretudo em Escolas de Negócios, sendo igualmente speaker convidada em várias conferências nacionais e internacionais.*

### **Inovação: o auto-questionamento na Sustentabilidade da Gestão de Pessoas (e Negócios)**

Todos queremos trabalhar em empresas que, não apenas aportem valor para os atuais acionistas e demais stakeholders, mas, de igual forma, que esse valor esteja assegurado para as futuras gerações, através da efetiva consecução dos objetivos definidos. Ora, este desiderato pressupõe o envolvimento ativo de todas as suas Pessoas – do topo à base – e, para a sua consecução, cada vez mais, a Gestão de Recursos Humanos é chamada à equação.

Ao contrário do presságio de que a Gestão de Recursos Humanos iria, a médio prazo, deixar de fazer sentido, esta (infeliz) crise pandémica veio mostrar a sua real importância, dada a criticidade da sua intervenção. Esta tem estado “debaixo de fogo”, na medida em que os desafios a que teve que responder foram, para além de muitos, muito exigentes, sobretudo a um nível estratégico, diretamente relacionado com o negócio e com a sua sustentabilidade. E isso, inevitavelmente, expôs os seus profissionais... não houve quem tivesse passado despercebido, o que nem sempre é positivo, pois torna visível as fragilidades, em termos de preparação e operação.

Descansem! Essas lacunas, se ainda não foram ultrapassadas, certamente estão a ser neste preciso momento! É imperativa a sua necessidade! Todos tivemos que nos auto-questionar sobre as competências que detemos, mas também sobre os processos que implementámos e, decorrente desses, as práticas que vigoram. E este exercício é difícil, exigindo um desapego grande para evitar que o egocentrismo nos impeça de analisar com clareza os eventuais desvios. E é aqui que entra a imperatividade de um mindset de inovação: estamos todos em mudança – mercados, empresas, áreas de negócio, práticas, pessoas – e, por isso, temos todos que pensar de forma diferente, contribuindo também de modo diferenciado para estes multiníveis, garantindo que estamos a aportar, posi-



tivamente, valor. Temos todos que estar disponíveis para que a capacitação seja contínua e tem a Gestão de Recursos Humanos de fomentar essa inovação, seja ela mais disruptiva ou apenas incremental!

E, também por isso falamos, cada vez mais em Gestão de Pessoas: estas deixaram de ser uma linha de Excel, um qualquer recurso a alocar de acordo com a conveniência... a sustentabilidade do negócio garante-se pela sustentabilidade da sua capacidade em gerir a singularidade, respeitando a especificidade de cada um para juntos construirmos e consolidarmos o bem-comum! Acredito que é isto que se espera e é preciso desta área da Gestão.

Estamos também nós, profissionais de Gestão de Pessoas, a repensar, inovando, os nossos domínios de intervenção, aprofundando competências distintas daquelas que tradicionalmente nos ensinam nas faculdades... mas é esse o caminho! Não podemos exigir aos outros o que não aplicamos a nós mesmos! Assim tenhamos coragem para encarar de frente o desafio!

O caminho tem, certamente, algumas pedras, mas todos ganhamos ao trilhá-lo! ■

**PEDRO SOARES DE MELLO**  
Sales & Startegy Advisor



# INOVAÇÃO POR CLIENTE, A VERDADEIRA DIFERENCIAÇÃO

As empresas vivem, atualmente num mercado bastante competitivo, com concorrência elevada, soluções com maior abrangência e em maior número. Para se poder ser competitivo, as organizações têm de adotar cada vez mais estratégias de customer centricity. Para isso, as empresas necessitam de soluções diferenciadas, co-criadas e até co-produzidas de forma a serem a oferta que satisfaz as necessidades dos seus clientes. Para isso, é necessário que haja capacidade de inovar. É, assim, uma forte componente estratégica.

Desta forma, implica que a organização para ser competitiva, deve ter capacidade de inovação adequada a cada um dos seus clientes estratégicos, ao invés de inovar em relação ao mercado. Cada cliente tem necessidades específicas, porque também ele tem clientes aos quais quer apresentar uma proposta de valor diferenciada e adequada, ou seja, é simultaneamente cliente e fornecedor. É assim necessário que a empresa fornecedora, tenha também foco no cliente do nosso cliente. Se assim o fizer, consegue que as propostas de valor do cliente, aos seus clientes, tenham maior valor.

Constrói-se assim, uma relação mais forte e de maior valor, que cria, também, uma maior dependência entre as organizações. É uma estratégia de verdadeira parceria, em que se aborda o mercado conjuntamente e não numa visão mais competitiva de mera satisfação das necessidades do cliente. Se a inovação está verdadeiramente direcionada para o cliente, torna-se então muito mais difícil a penetração da concorrência nestes mesmos clientes. Naturalmente, a inovação requer um consumo significativo de recursos, não podendo ser feita para todos os clientes. Deve somente ser para os clientes estratégicos, que agregam maior valor à organização, o que implica diferentes níveis de estratégias de relacionamento. Nas mais complexas, é necessário que seja gerido por um gestor de vendas, que tenha a capacidade de dirigir, identificar e gerir todo o processo de inovação para cada cliente.

A estratégia de inovação por cliente permite construir uma penetração pela diferenciação sólida, através da co-criação, garantindo uma vantagem competitiva e maior sustentabilidade da organização no médio/longo prazo.

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:

**IMPRESSÃO 3D**

para a Área da Manufatura

**INTERNET of THINGS**

para monitorização remota de infraestruturas

**CLEANTECH**

para redução de emissões de gases com efeito de estufa

xerox™



**WORKING TO CHANGE  
THE WORLD**



xerox.pt



# CARLA SANTOS SILVA

LAWYER | HR MANAGER

---

*“A diferença faz-se,  
todos os dias!”*

*Portuense, mãe do Rodrigo, Advogada, desde 1993, com foco no direito do trabalho. Gestora corporativa, tem vindo a dirigir e a implementar políticas e acções de Gestão de Recursos Humanos e Transformação Digital.*

*Focada em processos de mudança, procura uma*

*visão, dinâmica e multidisciplinar dos assuntos, apoiada na experiência profissional ganha naquelas áreas, participando, em equipa, na tomada de decisão estratégica das empresas. Procura inspiração na natureza, flexibilidade no Pilates, energia no Tai Chi Chuan e emoção no tango argentino.*

## O DIREITO À DESCONEXÃO

Desde 1 de janeiro de 2022, com a entrada em vigor da Lei n.º 83/2021 de 6 de dezembro, as empresas portuguesas têm o dever de se abster de contactar os colaboradores nos seus períodos de descanso, excepto em casos de força maior. Em simultâneo, é conferida protecção legal aos colaboradores contra tratamentos negativos da empresa que possam ser alvo por exercerem o direito ao respectivo descanso pois, os mesmos são qualificados como práticas discriminatórias proibidas por lei. O direito à desconexão do colaborador passou a estar assim regulado no artigo 199º-A do código de trabalho português.



Um ano antes, o parlamento europeu tinha já aprovado uma Resolução com recomendações à comissão europeia sobre o direito do colaborador a desligar-se das ferramentas digitais, reconhecendo-o como “um direito fundamental da nova organização do trabalho na nova era digital”, propondo a aprovação de uma directiva europeia sobre a matéria.

Pretende-se, assim, evitar os efeitos nocivos na saúde, privacidade, vida pessoal e familiar do colaborador

provocados por uma comunicação quase “em contínuo” com a empresa, facilitada pelo actual nível de digitalização do trabalho e hiperconexão às tecnologias de informação e comunicação, intensificada pelo contexto de pandemia da Covid 19.

A acrescer às efectivas solicitações telefónicas e electrónicas realizados por chefias e colegas em tempo de descanso, o fluxo de informação profissional encontra-se, actualmente, acessível, pela internet, em qualquer local, dia e hora, através dos computadores e “smartphone” fornecidos pelas empresas, mas também, pelos equipamentos pessoais do colaborador com acesso remoto ao ambiente de trabalho, correio electrónico e plataformas digitais profissionais.

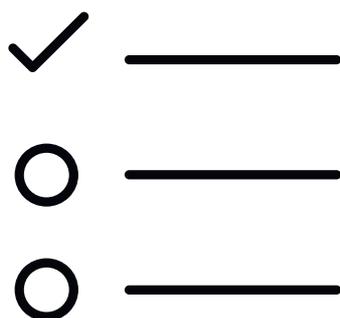
Por outro lado, mesmo em períodos de descanso, o colaborador, por zelo e interesse profissional, tende a mostrar-se disponível a cumprir solicitações que receba e, a consultar as mensagens profissionais enviadas, digitalmente, pela empresa com medo de se desactualizar dos assuntos.

Este contexto favorece a que o colaborador naqueles períodos não só assegure tarefas profissionais, como não “desligue”, mental e emocionalmente, do ambiente de trabalho.

Apesar das novas regras legais, parece-nos que a pretendida desconexão só ocorrerá se, em simultâneo, as empresas implementarem e mantiverem práticas, generalizadas e concertadas, tecnológicas e de relacionamento pessoal, apoiadas pelos diferentes níveis de gestão, que promovam o respeito pelos tempos de trabalho e de descanso, privacidade e equilíbrio da vida profissional e pessoal dos seus colaboradores, e estes, por sua vez, se encontrem sensibilizados e informados sobre o exercício do direito ao período de descanso - exercício que, como se sabe e prevê, será exigente no mundo do trabalho português. ■

# El Corte Inglés

SACOS A MAIS,  
**MÃOS A MENOS?**



COMPRA  
MÃOS LIVRES

HÁ UMA APP  
PARA ISSO

A NOVA APP  
**EL CORTE INGLÉS**

SAIBA MAIS EM **ELCORTEINGLES.PT**







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



# 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 objetivos, 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.

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

**SM** MENTORS<sup>®</sup>

**SM** TALENT<sup>®</sup>  
MANAGEMENT

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

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

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



# FILIPE OLIVEIRA LOPES

DIRETOR DE VENDAS E DESENVOLVIMENTO DE NEGÓCIO

---

*“Sustentabilidade não é um objetivo, é uma ação, um caminho constante.”*

*O Filipe tem 39 anos, é licenciado em Engenharia Eletrotécnica pela FCT-Universidade Nova de Lisboa, tem formação em Sistemas Sustentáveis de Energia no MIT, frequentou ainda o Mestrado Executivo em Gestão no INDEG/ISCTE, programa de formação e Master Classes na Universidade do Minho - Braga com o tema School of CEO's e formação avançada em Liderança e Inovação na Porto Business School. Com mais de 17 anos de experiência profissional no Setor da Engenharia e das Energias, com foco na Sustentabilidade, Renováveis e Mobilidade, este percurso foi iniciado com estágios no LNEC e EDP,*

*passando pelas grandes empresas presentes em Portugal como a Martifer, Siemens, EDP Renováveis, INCM Casa da Moeda, e Efacec, atualmente como Assessor na Administração do ISQ e responsável pelo desenvolvimento comercial e de negócios do Grupo. Mas não só de empresas corporativas é o seu caminho, com o gosto pelo empreendedorismo é o fundador da SolarCork start-up de cariz sustentável que junta a cortiça, energia solar e portabilidade. O que o move é a família e o voluntariado, algo que já lhe corre nas veias desde os 16 anos.*

Há décadas que dizemos que a crise do ambiente e do clima é o maior desafio que a humanidade criou para si própria, com efeito em questões estruturais e ontológicas para o nosso futuro. Os efeitos climáticos têm-se vindo a sentir em todo o mundo e torna-se cada vez mais urgente tomar iniciativas para os travar, estas medidas implicam alterações económicas com impacto na vida dos cidadãos.



A transformação para o futuro já começou.

Para as empresas, implica uma mudança na forma como trabalhamos com a questão do ambiente, mas, também a questão social, a desigualdade e a esperança. Não existindo esta transição muitas empresas vão ficar para trás, pois a pressão para que esta mudança para um mundo novo seja rápida e com uma grande preocupação ambiental e social. Vai ser a sustentabilidade a ditar a capacidade de financiamento de uma empresa, sendo que o investimento direto estrangeiro de qualidade segue o talento e o talento quer viver em cidades inteligentes e sustentáveis e o fator-chave é o talento.

Os futuros líderes têm de olhar para mindset de respeito pelas pessoas e pela natureza e empenhados em contribuir para a solução dos desafios sociais e climáticos, pressupõe um cuidado particular com a

defesa dos direitos humanos e da igualdade de oportunidades. Esta dimensão social assenta muito diretamente numa preocupação permanente com as pessoas: atender às necessidades das gerações atuais, sem comprometer a possibilidade de satisfação das necessidades das gerações futuras.

A sustentabilidade e a rentabilidade não são conceitos mutuamente exclusivos. As empresas (e as indústrias em particular) terão de trabalhar dentro de quadros regulamentares cada vez mais rigorosos, à medida que se intensificar a pressão pública para dar um maior passo para salvaguardar o ambiente. Na prática, muitas iniciativas voltadas para aspetos socioambientais e de governance, nascem desconectados de uma estratégia do negócio. Este é um dos motivos para a dificuldade de estabelecer métricas numa linguagem de resultados.

É imperativo considerar a sustentabilidade como uma das estratégias que compõe as dimensões de um negócio e maior dedicação para estruturar a inovação, compilar dados e sistematizar novas informações. Para modelar, apresentar, avaliar e desenvolver soluções digitalizadas e inteligentes num ambiente limitado no tempo e priorizar a solução mais eficiente e sustentável em termos de recursos.

Investidores, clientes, governos e o cidadão estão a colocar as empresas cada vez mais sob pressão para inserir a sustentabilidade no centro de seus modelos de negócios.

Trata-se da busca de equilíbrio entre a contínua produção de bens e serviços e a justa distribuição de riquezas.

Sustentabilidade não é um objetivo, é uma ação, um caminho constante.

No presente e no futuro a sustentabilidade é resiliência e transformação! ■

**SOFIA SEQUEIRA**  
Head of Human Resources



# OS RH ESTÃO A ADOPTAR POLÍTICAS VERDES OU É SÓ UM GOLPE DE MARKETING?

A nova tendência mundial é a ECONOMIA VERDE. Políticas e estratégias de sustentabilidade tornaram-se a via corporativa na busca de um planeta amigo do ambiente. Isto pode ser transformado numa vantagem competitiva aos olhos do público, através da adoção de práticas verdes nos serviços, na produção, no embalamento e no transporte.

Como é que os RH encaixam neste admirável mundo novo? A mudança de mentalidades, comportamentos, e o apoio a iniciativas verdes estão ao alcance dos RH.

Muitas empresas estão a adotar programas de responsabilidade social, como contribuir para a construção de casas sustentáveis através da reciclagem; plantação de árvores; programas com as crianças dos colaboradores no local de trabalho, formando-as em práticas verdes e de reciclagem através de jogos e dinâmicas de grupo, etc. Estes programas parecem fantásticos à primeira vista, todavia, se não fizerem parte de uma estratégia global de mudança, não terão o impacto desejado. Aos olhos do employer branding e do marketing tudo parece incrível, mas por vezes é só mesmo um golpe de marketing. Na verdade, as marcas que promoveram a sustentabilidade através do marketing viram as suas vendas crescerem 5%, de acordo com um estudo recente da Nielsen.

Por outro lado, quando verificamos mais a fundo a realidade quotidiana das empresas, verificamos que frequentemente existem ainda enormes arquivos em papel, procedimentos que originam mais papel, a produção com utilização de ingredientes tóxicos..., bem como uma total ausência de consciência ecológica. A frase "sempre fizemos assim" volta para nos assombrar, impedindo-nos de alcançarmos o futuro.

O que podem os RH fazer?

1. Aquisição de Talento – Inclua a mentalidade verde como ponto a avaliar nas entrevistas. Passo a passo, introduza um novo "mindset" na empresa.
2. Estabeleça Políticas Verdes RH – Orientações práticas escritas para os colaboradores terem e promoverem os comportamentos adequados; não se esqueça de reforçar a mensagem periodicamente.
3. Implemente Práticas Verdes – Precisamos acima de tudo de ação! Copos e garrafas reutilizáveis, informação online e em nuvem como opção A, reciclagem, separação de lixo, ingredientes verdes na produção, etc.
4. Desenvolvimento e Formação – Organize sessões de formação sobre ecologia, o impacto das nossas ações e, como podemos contribuir à nossa escala, nomeadamente no local de trabalho. Faça a ponte com os programas de saúde e segurança no trabalho para ter o 2 em 1 perfeito.
5. Avaliação de Desempenho – Inclua indicadores de "comportamento verde" como parte da avaliação de desempenho, dando incentivos reais aos que forem excelentes neste ponto chave.
6. Responsabilidade Social – Assegure-se que a sua empresa participa em campanhas locais e globais, envolvendo ativamente os colaboradores para que deem o exemplo.

Uma abordagem global à sustentabilidade é mais holística e tem um impacto maior na sociedade como um todo. Se realizarmos apenas campanhas pontuais quando, na verdade, a empresa não adota a produção verde, a desmaterialização de processos, as entregas em transportes sustentáveis, trata-se apenas de uma falsa imagem, uma operação de "greenwashing".



# FRANCISCO TEIXEIRA

CEO | STRATEGY ADVISOR

---

## Liderança sustentável para sustentar a liderança

Há muito tempo que falamos sobre Sustentabilidade, mas nunca o termo foi tão utilizado como nos dias que correm. Há umas décadas, era uma palavra utilizada essencialmente por organizações ambientalistas que lutavam fervorosamente pela conservação do nosso planeta. Hoje em dia é um lugar comum, cujo significado ganhou uma enorme abrangência, e que qualquer um de nós emprega numa simples conversa de café. Sustentabilidade deixou de ser sinónimo de questões climáticas e passou a incluir questões de natureza social económica e cultural. Esta massificação do tema tem vantagens e desvan-

tagens. A maior vantagem é evidente: há uma consciência global de que há um problema comum que temos que atacar em conjunto e que todos temos que ser mais sustentáveis. A maior desvantagem também é fácil de identificar: ao colocar uma garrafa de plástico no ecoponto amarelo, um indivíduo sente que já foi “sustentável” e que, por hoje, o seu papel está cumprido.

Este é o principal desafio com que se deparam os líderes que querem levar as suas organizações a percorrer um caminho mais sustentável: como fazer evoluir a agulha de “ações esporádicas” para “uma alteração

profunda de mentalidade que se torne intrínseca à nossa cultura”?

É neste enquadramento que partilho alguns princípios que um líder deverá considerar no início deste processo complexo de mudança comportamental:

### **SUSTENTA... QUÊ?**

A ideia de que Sustentabilidade é “plantar árvores na Amazónia” e “assegurar que os copos de café na empresa são recicláveis” remonta ao início do século. Esta noção tem vindo a evoluir ao longo dos anos. Em 2015, 190 países assinaram a Agenda 2030, na qual definiram os 17 objetivos de desenvolvimento sustentável que garantem uma maior abrangência e que toca de forma matricial todas as dimensões de uma organização. O primeiro passo de um líder para iniciar um processo de desenvolvimento de uma estratégia de Sustentabilidade passa por perceber em que consiste e que mais valias trará para a sua organização.

### **FALSA PARTIDA**

A substituição de garrafas de plástico por garrafas de vidro individualizadas para cada colaborador, a colocação de painéis solares para gerar energia ou a substituição da frota a diesel por elétricos de última geração são algumas das ações que se tornaram moda nos últimos anos. São extremamente válidas, mas, na grande maioria dos casos, são projetos pontuais e não fazem parte de uma estratégia integrada. Antes de começar a desenvolver inúmeros projetos, convém fazer um diagnóstico da situação atual. Dinâmicas como inquéritos de felicidade na empresa, cálculos de pegada carbónica ou uma análise à estrutura organizacional são fundamentais antes de dar o primeiro passo.

### **SABER ESCOLHER**

Cada empresa tem uma realidade diferente. Para determinada instituição a “Redução de Desigualdades”

pode ser prioritária e para outra “Energias Renováveis Acessíveis” pode ser ainda mais

importante. Muitos líderes sentem-se impelidos a desenvolver tudo e mais alguma coisa, numa busca desenfreada por resultados. É impossível uma organização implementar eficazmente estratégias que toquem a totalidade destes objetivos e um dos papéis do líder é identificar quais os 3 a 5 fatores que irão realmente fazer a diferença no futuro e mobilizar toda a instituição em torno do seu attingimento.

### **O “SILVA”**

Um dos erros crassos de liderança que algumas empresa cometem é nomear para gestor da Sustentabilidade o “Silva”, que irá acumular este cargo com o de Office Manager, Diretor de Operações e Gestor da Segurança que já desempenha de forma exímia. “De certeza que o Silva tem tempo, entre as 15h e as 16h de 6ª feira para pensar numas ações giras (e “verdes”) para implementar”. A Sustentabilidade afeta toda a organização e não pode ser só o “Silva” a levar este peso às costas. É fundamental existir uma equipa comprometida e “empowered” pela gestão de topo e envolver os diretores de primeira linha na tomada de decisão e garantia de implementação. O part-time do Silva não vai ser suficiente.

### **EFEITO BOLA DE NEVE**

O envolvimento de todo o ecossistema é fundamental na implementação de uma estratégia de Sustentabilidade. É muito mais fácil desenvolvermos um processo em que existe partilha de recursos e de objetivos entre colaboradores, clientes, fornecedores e os restantes “stake-holders”. As mais-valias do ponto de vista de economia circular são evidentes, mas a maior vantagem é outra: a pressão social. Um líder que consiga implementar exemplos que façam a bola de neve arrancar montanha abaixo, conseguirá mais facilmente criar uma avalanche sustentável na sua organização.



## SUSTENTABILIDADE NÃO É KETCHUP

Embora tenha que existir um compromisso da gestão de topo, o processo não pode ser só top-down. É público que o protocolo de Kyoto, embora tenha sido um primeiro passo na obtenção do compromisso dos diferentes estados relativamente às alterações climáticas, não funcionou tão eficazmente como o acordo de Paris. A razão subjacente é simples: o primeiro funcionou com base em sanções e o segundo com envolvimento social e contribuições voluntárias. O desenvolvimento de uma estratégia de sustentabilidade numa organização deve seguir os mesmos princípios: se for simplesmente imposta pela Direção, não vai funcionar. Se inspirar e envolver toda a organização terá maior probabilidade de ser um sucesso.

## O QUE É QUE EU GANHO?

A mudança de comportamentos e a mudança de mentalidades caminham de mão dada. Numa estratégia de Sustentabilidade, a alteração de comportamentos é a confirmação de que estamos a ir no caminho correto. No entanto, para que tal aconteça, o ser humano, mais do que perceber a lógica do processo, precisa de compreender o que irá ganhar com isso. Um processo de mudança de mentalidade será muito mais eficaz se conseguirmos trazer valor acrescentado às pessoas que alteram os seus comportamentos.

Se o João souber que tem um desconto no almoço se, em vez de se deslocar de carro para o trabalho, for de bicicleta, certamente que terá muito mais motivação para o fazer. Se um líder conseguir construir um ecossistema positivo (e circular) de vantagens, a implementação tornar-se-á muito mais fácil.

## ***"I'VE GOT THE POWER"***

O maior interessado nesta mudança de mentalidade de uma organização é o próprio colaborador e, perante este princípio, qualquer um deverá ser agente de mudança. Esta alteração, que se pode iniciar no trabalho, facilmente pode declinar para o eixo familiar, para o grupo de amigos ou para a comunidade em que está inserido. A gestão de topo deverá dar suporte à ascensão de novos líderes na dinâmica da Sustentabilidade que trarão à organização maior velocidade do seu desenvolvimento.

Uma estratégia de Sustentabilidade pressupõe o estabelecimento de objetivos a longo prazo, mas o maior incentivo neste processo é a melhoria do bem estar geral dos colaboradores ao longo do caminho. Qualquer indivíduo que consiga inspirar uma organização a alterar mentalidades e implementar esta dinâmica sustentável, será certamente muito melhor líder e durante muito mais tempo. ■

# MASTERCCLASS CAREER IMPROVEMENT



No passado dia 19 de fevereiro, o SM Group retomou as formações presenciais com a 1ª Masterclass Career Improvement de 2022 de Lisboa.

É fundamental que todas as ferramentas de gestão de carreira estejam optimizadas e actualizadas, nomeadamente o CV, o LinkedIn Profile, o portefólio de projectos, a análise do processo de Networking (empresas, head-hunters, clientes, colegas, fornecedores, ...) ao longo da carreira e acima de tudo ter uma estratégia de LinkedIn planeada e com objectivos definidos (no tempo e no espaço).

A relevância, credibilidade e originalidade de uma marca, pessoal ou profissional, são determinantes para o sucesso da mesma, não esquecendo a honestidade no discurso (online e offline).

Passa tudo pela experiência que a marca proporciona.

Embora no mundo digital exista a "tentação" de florear ou empolar demasiado carreiras e competências, também é verdade que cada vez mais as pessoas estão atentas e percebem quando a promessa não corresponde à realidade.

Falamos ainda sobre os passos essenciais para criação da marca e como devem ser planeados e estruturados os conteúdos para o LinkedIn.

A formação esteve a cargo da Susana Miranda (SM Group) e da Ana Rodrigues (Agência de Marketing M de Milho), com a participação nesta edição do Tiago Matias, profissional sénior, com carreira comprovada na área dos Recursos Humanos, tendo como fortes valências o Head-Hunting e a formação na área de Recursos Humanos, Gestão de Talento e LinkedIn.

As próximas edições para Lisboa e Porto são anunciadas no LinkedIn, Facebook e Instagram do SM Group e M de Milho.

It´s all about PEOPLE

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

# MASTERCLASS CAREER IMPROVEMENT

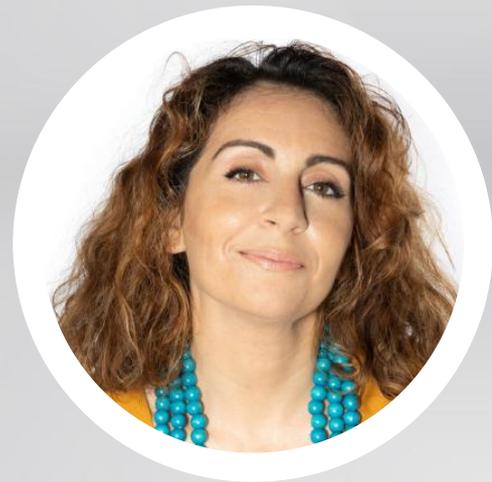
LINKEDIN | NETWORKING | PROFESSIONAL BRANDING

■ 9 ABRIL 2022

■ FORMADORES



**SUSANA MIRANDA**  
FOUNDER & OWNER  
OF SM GROUP



**ANA RODRIGUES**  
CONTENT & DIGITAL  
STRATEGY ADVISOR

CONVIDADO A ANUNCIAR



# HUGO MIGUEL MAIA

CHIEF INNOVATION OFFICER

---

*“Transformar através  
de tecnologia!”*

*Licenciado em Ciências Farmacêuticas, com Mestrado Executivo em Gestão Empresarial e um MBA pela AESE/IESE Business School, Hugo Maia é desde 2019 Chief Innovation Officer na GLINTT INOV.*

*Na sua experiência profissional, conta com know how em áreas como a Saúde, Marketing, Business Development e uma forte vertente em Inovação. Iniciou o seu percurso profissional em 2003 como Key*

*Account na Associação Nacional das Farmácias e mais tarde, em 2010, desempenhou funções de Business Development Manager na Alliance Healthcare Portugal. Quatro anos depois ingressa na Farminveste IPG, como Business Development Director. Em 2016 foi convidado para fazer parte da Direção executiva da Expofarma.*

Cada vez é mais difícil falar em “Transformação” e não assumir a “Inovação” e a “Sustentabilidade” como dois dos seus pilares estruturantes, e isto independentemente do nível de disrupção e do sector de actividade de que estejamos a falar. Mas mais do que tentar procurar o significado teórico do que estas palavras significam, o importante é entender quais os valores, comportamentos e cultura que as mesmas encerram em si.

Não basta ter um processo definido para a criação de inovação se a cultura organizacional não promover comportamentos de inovação. Não é suficiente procurar a tão ambicionada transição “net-zero”, se a cultura não promove um comportamento individual mais “verde”.

Todos queremos transformar os nossos negócios e a parangona é “Transformar através de tecnologia!” Sou um adepto desta demanda! Acredito que a tecnologia pode transformar o mundo em algo melhor, mas sozinha não tem essa capacidade. Aliás, a tecnologia é um “enabler”. A cultura, a visão e o compromisso de todos é que encerra o verdadeiro poder da transformação. A conclusão óbvia é que quem tem o poder de transformar as estruturas, as organizações, os países e o mundo, são as Pessoas!

Então, para transformar o mundo e implementar uma visão de inovação e sustentabilidade, estamos perante um desafio muito maior. Porque para estabelecer uma nova cultura, teremos que alterar comportamentos e mudar dogmas.

Se o tema da sustentabilidade já está muito presente no ensino básico, pelo menos na forma teórica, o tema da inovação nem tanto. Precisamos que perguntemos se a actual framework de ensino promove o despertar de uma cultura de inovação, ou se teremos que o ajustar para permitir que desde cedo os mais novos consigam ter meios para pensar de forma diferente, inovadora e sustentável.

Em 2021 Portugal tinha mais de 2.150 Startups com um volume de negócios que chegou a 1,1% do PIB do país, sendo o 12.º país mais inovador no ranking Innovation Scorecard EU. Perante estes n.ºs diria que estamos a fazer um caminho, mas ainda nos falta mais de metade da estrada.

A seguir, depois de conseguirmos estabelecer uma cultura de inovação e outra de sustentabilidade, temos que introduzir uma cultura de “Inovação Sustentável” e é aqui que considero que existe o verdadeiro desafio.

Tomemos como exemplo o tema da “mobilidade urbana”. Este é provavelmente um dos mais tangíveis, pois é impossível ficarmos indiferentes a todas as novas soluções de mobilidade com que nos cruzamos diariamente. A verdade é que se por um lado a tecnologia permitiu melhorar a acessibilidade dentro dos centros nevrálgicos das cidades, por outro contribuiu para o seu congestionamento. Um estudo realizado pela Fehr & Peers - 2020, concluiu que as plataformas UBER e LIFT foram responsáveis por um aumento de entre 7 - 13% do congestionamento de 6 grandes metrópoles americanas.

Não existe dúvida de que as plataformas de aluguer de meios de transporte revolucionaram a forma como nos deslocamos, mas esta inovação só estará completa se estiver associada a uma alteração na cultura e no limite existir uma inversão do n.º de pessoas que compram meios de transporte, para pessoas que alugam meios de transporte.

O que pretendo frisar é que mais do que a inovação, deve ser a sustentabilidade das soluções que essa inovação permite, a ditar o desenvolvimento e a adopção das mesmas. ■



INAUGURAÇÃO

# ADORE BEAUTY LOUNGE

*Cuide de si a 100%*

Abriu no centro de Lisboa um espaço que reúne todos os cuidados para o corpo, rosto, cabelo e mente. O recém-inaugurado ADORE BEAUTY LOUNGE conta com os conhecimentos avançados do Dr.

João Santos Monteiro, farmacêutico especializado em estética avançada, e Kevin, especialista em cabelos, bem como da madrinha e embaixadora, Izabel de Paula, body shaper expert® reconhecida pelos seus métodos inovadores, seja em serviços e produtos opção de várias caras conhecidas como Iva Lamarão e Luísa Barbosa. Com produtos maioritariamente vegan, este espaço posiciona-se no mercado como uma opção sustentável capaz de agradar a homens e mulheres.

Faça uma visita e mime-se dos pés à cabeça, sem esquecer, claro, o seu bem-estar mental.

**Agendamento de Consultas:** [adoree.pt@gmail.com](mailto:adoree.pt@gmail.com)

**[WWW.IZABELDEPAULA.COM](http://WWW.IZABELDEPAULA.COM)**



# ISABEL MOÇO

COORDINATOR AND TEACHING ASSISTANT, UNIVERSIDADE EUROPEIA

---

## HR Sustainability: The great resignation and career choices

*Exerceu vários cargos de Direção de Recursos Humanos, Qualidade e Formação em várias entidades, desde 1992. Docente Universitária de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional, em vários programas e escolas desde 1999; Coordenadora na Faculdade de Ciências Sociais e Tecnologia da Universidade Europeia, e de Programas de executivos desde 2001. Autora de diversos Manuais, Livros e ar-*

*tigos, consultora e formadora internacional desde 1992. Membro dos Órgãos de Gestão de ONGD's e IPSS's. Embaixadora em Portugal do ODS 8 – Trabalho digno e Crescimento Económico. Membro do Conselho Editorial da RH Magazine; Membro da Leading People da Tema Central; Membro de Júri de diversos prémios e reconhecimentos nacionais.*

## CAPÍTULO I

Chegámos à segunda década do século XXI com uma nova, e dramática, versão dos loucos anos 20 do século passado. Avassaladoramente transformadora de “modelos adquiridos”, referenciais e padrões ou rotinas, a pandemia veio trazer também novas perspectivas e visões da vida e do mundo. Houve a oportunidade, como há muito não acontecia, de se equacionar estilos de vida, prioridades e mesmo o tipo de opções, sobre o trabalho ou qualquer outra esfera da vida. No respeitante à relação pessoa-trabalho, muitas mudanças aconteceram nestes últimos dois anos e as lições aprendidas marcarão definitivamente a forma como as pessoas equacionam a sua relação com o trabalho, com a carreira e com os empregadores.

### Movimento “*The Great Resignation*”

“The Big Quit”, também conhecido por “The Great Resignation” (título atribuído ao professor Anthony Klotz da Universidade do Texas), é uma expressão das forças sociais e económicas que se vem manifestando sobretudo desde o ano passado, em que as pessoas se demitem dos seus empregos, mesmo não sendo uma transição ou não tendo alternativa profissional. Apesar deste movimento ter sido registado nos Estados Unidos, rapidamente se espalhou, tornando-se já muito visível e centro de preocupação de muitas pessoas que gerem pessoas. Se procurarmos as causas do fenómeno, e os testemunhos na primeira pessoa começam a abundar, vemos que as pessoas deram prioridade a pensar a sua condição profissional e pessoal, nomeadamente familiar, as suas expectativas e objetivos de vida e, dentro desta, de carreira profissional. As pessoas tiveram a necessidade, e a oportunidade, de refletir sobre a sua vida além da rotina e do dia-a-dia, e desenvolveram uma visão de mais longo prazo, sobre o que é importante determinante nas suas vidas. Curiosamente em movimento oposto ao das empresas, onde o planeamento a muito longo prazo tem vindo a perder terreno face a um planeamento

prioritário de curto e médio prazo, tal é a volatilidade e incerteza dos contextos.

Todo este movimento nos reporta imediatamente para a resolução da Nações Unidas de 2015, vertida nos objetivos de desenvolvimento sustentável, e em particular para o ODS 8 – trabalho digno e crescimento económico que, nas suas diversas medidas, defende que tecido económico, empresas e pessoas se articulem de forma a alcançar emprego e trabalho plenos e dignos para qualquer das partes. Com a “Great Resignation” passamos a assistir a uma significativa e interessante alteração da relação de forças, tornando-se muito visível que tanto as pessoas precisam dos empregos e das empresas, como o contrário também é verdade. Talvez esta mudança seja estranha para quem ainda acreditava que “a porta da rua é serventia da casa”.

### Ângulo da gestão – setores de atividade, indústrias e pessoas

À medida que os ciclos de gestão tendem a ser cada vez mais a curto prazo, os ciclos de vida perspectivados a ciclos mais extensos - a visão das pessoas, face à sua própria vida, a orientar-se mais em relação não ao futuro imediato, mas a prazos mais longos. Houve a oportunidade de desfrutar da família de forma distinta, assim como do espaço “lar” e, apesar de tudo, foi uma experiência que agradou às pessoas, passando a atribuir prioridade diferentes à família, à segurança, ao bem-estar, à saúde e à realização pessoal.

A necessidade de segurança, com a pandemia, fez com que as pessoas mais se reservassem, mais se acautelassem, e por isso alguns setores de atividade (como a saúde, a restauração ou a hotelaria, a título de exemplo) sofrem mais com a escassez de mão de obra. Por outro lado, importa também perceber se o emprego (lato sensu) que as empresas oferecem corresponderá exatamente ao que as pessoas procuram e valorizam, tendo em conta que há uma série de expectativas sociais, profissionais e pessoais (incluindo familiares) que acabam por exercer alguma “pressão”.

Recordo, por exemplo, que há uns anos conversava com um médico que dizia existir uma profunda desilusão na sua família de 3 gerações de médicos, quando a sua filha resolve trabalhar na receção de um hotel.

Apesar da “Great Resignation” ser muito impulsionado pelos Millennials e pela geração Z, o que se regista, e de acordo com estudo da Harvard Business Review, é que a grande maioria das pessoas que “saem”, estão na casa dos 30 aos 45 anos. Ora estes dados levam-nos a uma reflexão sobre as relações de trabalho, as necessidades de reconfiguração do mundo do trabalho, mas em particular à questão das carreiras, de como se projetam atualmente e de como pode acontecer o fit entre o que as empresas e as pessoas, procuram e precisam.

Atualmente as grandes razões, já referenciadas em vários estudos, para estas “saídas” prendem-se com:

- preocupações/cuidado com a vida pessoal e familiar, nomeadamente de acompanhamento das crianças;
- desajuste das condições de vida/trabalho com valores e expectativas – por exemplo, tem-se assistido a uma interessante movimentação de populações para as periferias das grandes cidades ou mesmo para o interior do país;
- Experiência de modelos de trabalho mais de agrado – por exemplo, assistimos a um fabuloso incremento dos modelos de trabalho a distância – híbrido e full remote, bem como a um aumento de profissionais freelancers;
- Modelos mais tradicionais de gestão, em que o trabalhador é pouco valorizado, suportado e recompensado;
- Modelos mais autocráticos de liderança, muitas vezes desajustados e pouco providos de orientações éticas;

Parece haver dados suficientes para perceber que grande parte deste contingente “desistente”, o assume por melhores oportunidades de trabalho, eventu-



almente pela expectativa de melhores condições de trabalho nomeadamente remuneratórias, ou mesmo por questões de progressão na carreira. Com efeito, verificamos que parte significativa dos setores/indústrias que mais abalados estão com este fenómeno são também, pelo menos em grande parte, aqueles mais intensivos em mão de obra, e que menos foram criando e sustentando boas práticas de retenção, nomeadamente em relação às carreiras e oportunidades de progressão. Naturalmente, e sobretudo porque assistíamos a uma certa estagnação dos salários (à exceção da indústria das tecnologias) a lei da oferta e da procura impõem-se e a escassez provoca, necessariamente, um aumento dos patamares salariais (também incrementados, sem dúvida) pelo aumento do salário mínimo nacional.



### **Ângulo das pessoas – porque nem todos têm as mesmas opções**

Conscientes de que não podemos refletir sobre a “população trabalhadora” como um todo homogêneo, interessará perceber também se as suas várias características e condições, podem ter alguma relação com este movimento “I quit”. Algumas mais evidentes, como o género, a idade ou as qualificações serão agora exploradas.

Vários estudos revelam também alguma assimetria de género neste movimento, sendo mais as mulheres a trazer volume a este êxodo. Algumas condições relacionadas com o género podem estar associadas, e os estudos revelam-no, como por exemplo o papel de cuidador que é mais assumido pela mulher, nomeadamente com as crianças, ou uma (ainda) desigual distribuição do trabalho doméstico. Se percebermos que uma medida amplamente adotada por muitos países face à pandemia foi o confinamento, o deslo-

car para a esfera doméstica de todas as responsabilidades associadas aos vários papéis, levou ao registo (hoje sobejamente conhecido) da prevalência de precariedade nas condições de saúde mental, sobretudo das mulheres. Por outro lado, talvez estejamos a viver o momento em que, definitivamente, as mulheres estejam a perceber que não podem ser supermulheres, e isso terá precipitado algumas das “saídas”.

Quanto à faixa etária, este movimento é muito incrementado pelos mais jovens, de carreira mais curta e, portanto, de maior desligamento efetivo e afetivo à empresa. De facto, as camadas mais jovens da população, são as que mais facilmente decidem não continuar com o empregador, mas por força também de valores, expectativas e visão de vida que adotam. Valores como a sustentabilidade, a qualidade de vida, a experiência e a aprendizagem, contribuem significativamente para este “quit”. Acresce que na sua perspetiva, de facto o “emprego não é para a vida” e se (ainda) ambicionam carreira hierárquica, poderá ser concretizada neste, ou em qualquer outro, empregador.

Já em relação às qualificações, se sabíamos que as grandes dificuldades de inserção e permanência ativa no mercado de trabalho estão diretamente relacionadas com o nível de qualificação (especialmente académica), “the Great Resignation Movement” só o prova – são os mais qualificados, com um leque de opções mais vasto, que mais procuram outras oportunidades de realização.

Prevê-se grandes impactos trazidos por todos estes movimentos e atitudes perante as empresas, o trabalho e mesmo a relação empresa-trabalhador, para pessoas, empresas e sociedade, embora ainda não se consiga vislumbrar muito bem como lidar com a situação e como se desenhará o futuro a breve prazo. Ainda assim, não restarão muitas dúvidas de que as carreiras serão cada vez “mais diferentes” e dependentes de uma multiplicidade de fatores que já não permitem cenarização a longo prazo – as carreiras profissionais vão, definitivamente, ser diferentes. ■



**Organizational  
Behavior**



**Coaching**



**Leadership  
Development**



**Workshops &  
Training**



**Speakers**

EMPOWERING LEADERS TO DARE



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



# NUNO CORREIA BOM

DIRETOR TÉCNICO, EMEL

---

## Sustentabilidade e Empresas

*Licenciado em Estudos Europeus e Pós-graduado em Gestão do Desenvolvimento e Cooperação Internacional, com Mestrado em Ciências da Comunicação, desenvolveu a sua carreira nos mais diversos sectores, como Media, Serviços Técnicos, TV, com*

*funções de elevada responsabilidade técnica, liderando equipas directas e indirectas pelo "exemplo". Curioso por natureza, adora viajar e em especial a aviação, pelo que tem o ATPL (airline transport pilot licence).*

O conceito de sustentabilidade tem uma abrangência muito além das questões ambientais. As empresas devem, no âmbito da sua atuação, adaptar-se a esta realidade investindo num futuro melhor para todos. Mas a diminuição da pegada ecológica é imperativa. As alterações climáticas são uma realidade e todos devemos contribuir para a descarbonização.

Apostar em fontes de energia renovável é já uma segurança e deve ser feita não só por questões ambientais, mas também porque leva a uma redução de custos energéticos.

Refiro-me, por exemplo, à construção de centrais fotovoltaicas para autoconsumo: É um investimento com retorno interessante e há opções em que o empresário não tem que disponibilizar qualquer recurso financeiro. Para empresas com grandes gastos energéticos, faz todo o sentido. É, a meu ver, uma boa prática de gestão. Além disso, e como é sabido, os preços da energia no mercado ibérico têm batido recordes mantendo-se em valores nunca antes vistos e sem perspectivas de voltarem a descer.

Se do ponto de vista de gestão faz sentido, não haja dúvidas que as energias renováveis são o futuro.

No que toca à utilização da eletricidade em frotas automóveis, na minha opinião, o futuro não será exclusivamente elétrico. As infraestruturas não estão preparadas para a eletrificação massiva das frotas. Imaginem o que seria todas as viaturas em carregamento simultâneo. A Noruega há já alguns anos que lida com este problema. Ainda assim, em 2020, a quota de mercado dos veículos elétricos foi superior a 50% em viaturas novas, sendo este número fruto, também,

dos benefícios fiscais para a aquisição dos mesmos. O país aposta numa frota totalmente verde até 2025. Sem dúvida um projeto ambicioso.

Mas o futuro também passará por outras fontes, nomeadamente, o hidrogénio. Dão-se agora os primeiros passos para que se possa utilizar esta fonte de energia em grande escala mas constituirá, sem dúvida, uma forte alternativa não só para as frotas mas também para outros setores onde a eletrificação não consegue chegar, por exemplo, os transportes aéreos e a navegação. Isto só é possível porque a “exploração” do hidrogénio ganhou viabilidade económica, estando o seu uso cada vez mais acessível.

É este o caminho que deve ser feito para que se cumpra o Roteiro da Neutralidade Carbónica (RNC2050). Este compromisso, refere que Portugal deve atingir a neutralidade das suas emissões até ao final de 2050. Identifica os principais fatores de descarbonização em todos os setores da economia, as opções políticas, medidas, e a trajetória de emissões para atingir o objetivo.

O paradigma energético já mudou há anos. A percepção da velocidade necessária para a mudança é que tem vindo a acelerar. Além disso as vantagens competitivas de quem se adaptar mais rapidamente são enormes porque já é vantajoso usar fontes de energia que, após o investimento inicial, são extremamente baratas...o sol e o vento são grátis. Quanto mais rapidamente os países e as empresas se adaptarem maior será a sua vantagem competitiva em relação aos restantes. A história assim nos ensina. ■



***A EMEL está fortemente empenhada em combater a sua pegada ecológica. A frota automóvel da empresa conta com 37% de viaturas elétricas, estando previsto passar para 51% já em 2022. Encontra-se também em fase final de desenvolvimento um projeto para uma central fotovoltaica em “carport” a instalar num dos seus parques de estacionamento. Prevê-se que esta central cubra cerca de 50% das necessidades de energéticas (eletricidade) da empresa. O investimento rondará 1.200.000€ prevendo-se o retorno em, aproximadamente, 7 anos.***

**MADALENA MARQUES**  
Advogada



## SUSTENTABILIDADE: A VALORIZAÇÃO DO TRABALHO HUMANO

Ao falar-se de sustentabilidade no meio laboral referimo-nos às acções desenvolvidas pelas organizações, relativamente aos seus trabalhadores, e que visam incrementar a sua qualidade de vida, com vista ao desenvolvimento sustentável dessas mesmas relações. Uma gestão organizacional que se preocupe com a sustentabilidade, promove a dignidade da pessoa. A dignidade da pessoa é assegurada através da implementação de práticas tais como a constituição de vínculos laborais duradouros.

Citando Samia Moda Cirino, professora da Universidade Federal do Paraná, “O modelo económico e de produção capitalista, aperfeiçoado pelos avanços científicos e tecnológicos que, por sua vez, proporcionaram a reestruturação da produção e a Terceira Revolução Industrial”, retiraram o valor do trabalho, transformando o homem em simples “mercadora” inserta no processo de produção. O homem se vê tolhido da principal manifestação de sua humanidade e dignidade, o trabalho. Assim, a luta dos trabalhadores não é mais apenas por condições melhores de subsistência, mas pela própria dignidade do ser humano.”

Ao falar-se de sustentabilidade no meio laboral referimo-nos a todos os aspectos que o integram e que são significativos para que os trabalhadores desenvolvam as suas actividades em condições de segurança, protegendo a sua integridade física e saúde mental.

As relações de trabalho devem ser desenvolvidas em ambientes saudáveis, que permitam a realização do trabalho em condições dignas, com vista á realização do ser humano.

O trabalhador não é uma “máquina”. É um ser humano que se realiza e se dignifica, também, através do desempenho de uma actividade laboral. Através do trabalho não se alcança apenas a subsistência, também se dá valor e sentido à vida.

A globalização da economia, realidade inquestionável, promove a interacção e integração de diferentes

economias, a implementação em massa de tecnologia e a especialização com vista ao aumento de produção e à redução dos preços.

Contudo, no plano laboral a globalização da economia não apresenta uma “face” tão positiva, já que trás associada a precarização das relações laborais e fomenta o desemprego, arrastando muitas pessoas para situação de grande debilidade económica e, conseqüentemente, comprometendo a sua dignidade.

O trabalho assume tal importância na dignificação do ser humano que “o direito ao trabalho” mereceu consagração constitucional. Sob o nº 1, do artº 58º da Constituição da República Portuguesa pode ler-se “Todos têm direito ao trabalho”.

A procura permanente em se produzir cada vez mais, para dar resposta a um consumo que também parece “não ter fim”, submete os trabalhadores a condições de trabalho mais difíceis.

Aliás, recorrentemente se tem voltado a ouvir a palavra “escravatura”, naturalmente com um sentido diferente de outros tempos históricos, mas sempre para expressar as muitas novas formas de exploração do trabalho alheio, a que infelizmente se assiste, num tempo civilizacional sem precedentes, em que se esperava que a humanidade já tivesse atingido uma maturidade que lhe permitisse reconhecer os valores que devem presidir às relações de trabalho. Contudo, continuamos a ouvir falar, por exemplo, da exploração de trabalho infantil, em condições infra humanas até para adultos!

O trabalhador que se sente respeitado pela organização para quem trabalha, sente-se parte da mesma, prestará o seu melhor desempenho!

As organizações ganham quando promovem um ambiente laboral sustentável, pois dispõem de trabalhadores mais empenhados e obtêm o reconhecimento da sociedade, promovendo, assim, a sustentabilidade da própria organização.

É imperioso humanizar as relações de trabalho!



# RAFAEL RIBEIRO

BUSINESS STRATEGY & FINANCIAL ADVISOR

---

## Upskilling e reskilling: Gestores com novo Mindset precisam-se

*Rafael Pinto Ribeiro, atual consultor financeiro & Business developer da Neowise, 46 anos, conta com mais de 20 anos de experiência na área financeira. Iniciou o seu percurso profissional na Arthur Andersen em 1999 e posteriormente como Consultor na Deloitte, trabalhou em áreas de suporte na banca de investimento & Capital de Risco e foi durante 10 anos Executive diretor ibérico numa multinacional de Asset Management, tendo nos primeiros 5 anos*

*acumulado o cargo de responsável de recursos Humanos.*

*Após concluir o MBA iniciou o seu projeto pessoal como consultor financeiro, focado sobretudo em PME's, oferecendo um apoio direcionado aos gestores e empresários nas diversas vertentes da gestão da empresa, funcionando como diretor financeiro & advisor da direção.*

## CAPÍTULO I

Para a generalidade das organizações, a atual crise global veio evidenciar abruptamente a diferença entre as competências que as pessoas possuem, e as competências necessárias para o tipo de trabalho que hoje é exigido.

A pandemia da COVID-19 veio acelerar a transformação da forma como e onde trabalhamos. Todas as profissões e funções estão a mudar como resultado de novas exigências, quer por parte de clientes quer por parte da própria organização, pelo que é fundamental o gestor decisor rever o seu papel e assegurar que dispõe das competências necessárias para o desempenho eficiente e eficaz das suas funções.

Capacitar a força de trabalho global para colmatar o fosso digital é um problema complexo que exige que os líderes empresariais, governos e educadores, trabalhem em conjunto para tornar o mundo um lugar mais resiliente, mais apto para encarar a realidade digital, e mais inclusivo.

Esta muito em voga, o quão fundamental é o upskilling da força de trabalho das empresas/organização de modo a fazer face as novas tendências e á transformação digital.

Contudo coloco 2 questões:

- se quem tem o poder de decidir, traçar o “rumo e a velocidade” dentro das organizações não está dotada(o) de conhecimentos transversais e atuais de gestão, como pode assegurar quer a continuidade eficiente quer o crescimento eficaz num futuro próximo?
- Porque é que o upskilling e o reskilling, principalmente dos gestores é importante em qualquer tipo de negócio?

Explorando o tema, deixaria como definições possíveis para os temas abordados no título, as seguintes:

Upskilling- desenvolvimento das nossas competência e conhecimentos relacionados com a nossa formação base, diretamente relacionado com o crescimento continuo das competências do individuo.

Reskilling – é uma forma de Upskilling, contudo foca-se mais no desenvolvimento de novas competências que complementem o nosso conhecimento, surgem pelo facto de existirem novas necessidades decorrentes de novas formas de trabalhar. Está diretamente relacionado com conhecimento complementar que necessita ser desenvolvido.

Gostaria de realçar que o Upskilling deve ser transversal a toda a organização, incluindo a própria organização e não é de todo apenas digital, todas as profissões e funções estão a mudar como resultado de novas exigências por parte de todos os stakeholders, abrangendo todos os sectores.

Um exemplo é a necessidade de adaptação da generalidade das organizações às “novas formas de trabalhar” (híbridas) de modo a não serem penalizadas perante os seus concorrentes diretos na captação dos melhores recursos. Claro que esta adaptação, além de racional deve ser ajustada às diferentes necessidades e tarefas internas. A generalidade das organizações, quer pela sua estrutura e/ou produto não consegue trabalhar de forma híbrida transversalmente, mas é importante que hoje façam uma reflexão interna, sobre qual o formato possível e se defina qual o formato ideal, à luz dos recentes acontecimentos.

Atualmente, é fulcral para qualquer organização que pretenda evoluir ter nos seus quadros elementos que tenham capacidade de aprender, mas sobretudo que tenham vontade de aprender, ou seja, com um upskilling mindset.

Este é um fator chave que determinará não só a evolução e o sucesso das organizações, mas também a sua velocidade, conseguindo destacar-se de uma for-

ma ágil quer das incumbentes quer das suas concorrentes mais diretas.

“Fomentar uma cultura de conhecimento contínuo é o futuro do emprego e das empresas. Estamos numa era de novas tecnologias e transformação digital, que obriga a uma adaptação constante por parte do capital humano e em que a “validade “das competências registam uma rápida desatualização”.

Implementar políticas internas de Learning & development (L&D) que potenciem o conhecimento conti-



nuo e a aprendizagem é o primeiro passo para o sucesso de qualquer organização.

A capacidade de Inovação está diretamente ligada com a existência de uma cultura de L&D. Esta cultura incrementa não só o conhecimento e evolução interna, mas também a contribuição e o envolvimento de cada um per si, sendo assim, a meu ver, um fator motivacional bastante relevante nos dias de hoje. O gestor deve ter em mente qual a Learning Culture da organização e ter a visão e noção que investir em conhecimento é investir no sucesso da organização.

“Deve fazer parte da missão de qualquer organização ter por objetivo fomentar o desenvolvimento e conhecimento contínuo dos diversos atores que a compõem”.

É importante ter consciência de que uma empresa é uma organização evolutiva. É uma estrutura dotada de memória (balanço) e a sua evolução é mediada pelos seus sucessos e insucessos performance financeira & social / concretização da sua missão, visão...) ao longo da sua existência.

Por muita boa vontade e racionalidade de quem a “criou”, a existência e subsistência de uma organização depende de diversos fatores internos (passíveis de ser controlados), mas sobretudo de circunstâncias externas e de mercados (não controlados), que influenciam e determinam a continuidade das empresas. A capacidade que a gestão tem de perceber e de reagir a estas adversidades e/ou responder as novas necessidades é vital para o sucesso de qualquer organização. Assim, gostaria de chamar à atenção para o papel relevante que o gestor decisor desempenha hoje dentro de uma organização, e o quão relevante é a melhoria das suas qualificações, em geral dos gestores de PMES's e em particular das family offices de pequena e media dimensão, que neste momento representam mais de 90% do tecido empresarial português.

Hoje em dia, o facto de o gestor/empresário ter um conhecimento sólido do mercado é uma vantagem diferencial, contudo conhecer, mas sobretudo “entender” a sua empresa, nas diversas vertentes, operacional, financeira, recursos humanos, .... é sem dúvida o garantir de uma vantagem competitiva.

Conclusão:

Se capacitar a força de trabalho é determinante para qualquer empresa, o upskilling e reskilling dos gestores decisores é na minha opinião, o primeiro passo que tem de ser dado, tendo em conta o nosso tecido empresarial de PME's.

É fundamental que o próprio empresário / gestor / entrepreneur percorra também esse caminho e se dote de conhecimento vital de modo a criar e a assegurar um futuro sustentável á organização que gere. ■

**A Associação Barreiro XXI aprovada em abril de 2021, vai gerir os destinos da Startup Barreiro– que se encontra em construção num edifício situado no interior da Baía do Tejo.**

**É uma iniciativa estratégica e inovadora que por um lado pretende atrair um conjunto de investidores institucionais e privados, num Município com um ambiente cada vez mais favorável ao investimento e por outro assegurar uma estrutura promotora do empreendedorismo com políticas estimuladoras de desenvolvimento local e exponencial, e em setores pertinentes e diferenciadores no concelho.**

**Como por exemplo, nas atividades relacionadas com clusters estratégicos emergentes ou já existentes, como por exemplo o turismo, a tecnologia, a indústria, entre outros. Com a missão de dar resposta de futuro para o médio e longo prazo, e com ações estruturantes que impactem a economia do concelho, e sempre, norteadas por uma lógica de estabilidade, preponderante para a construção de um ambiente de confiança e cumplicidade entre o executivo municipal, os munícipes e os operadores económicos.**



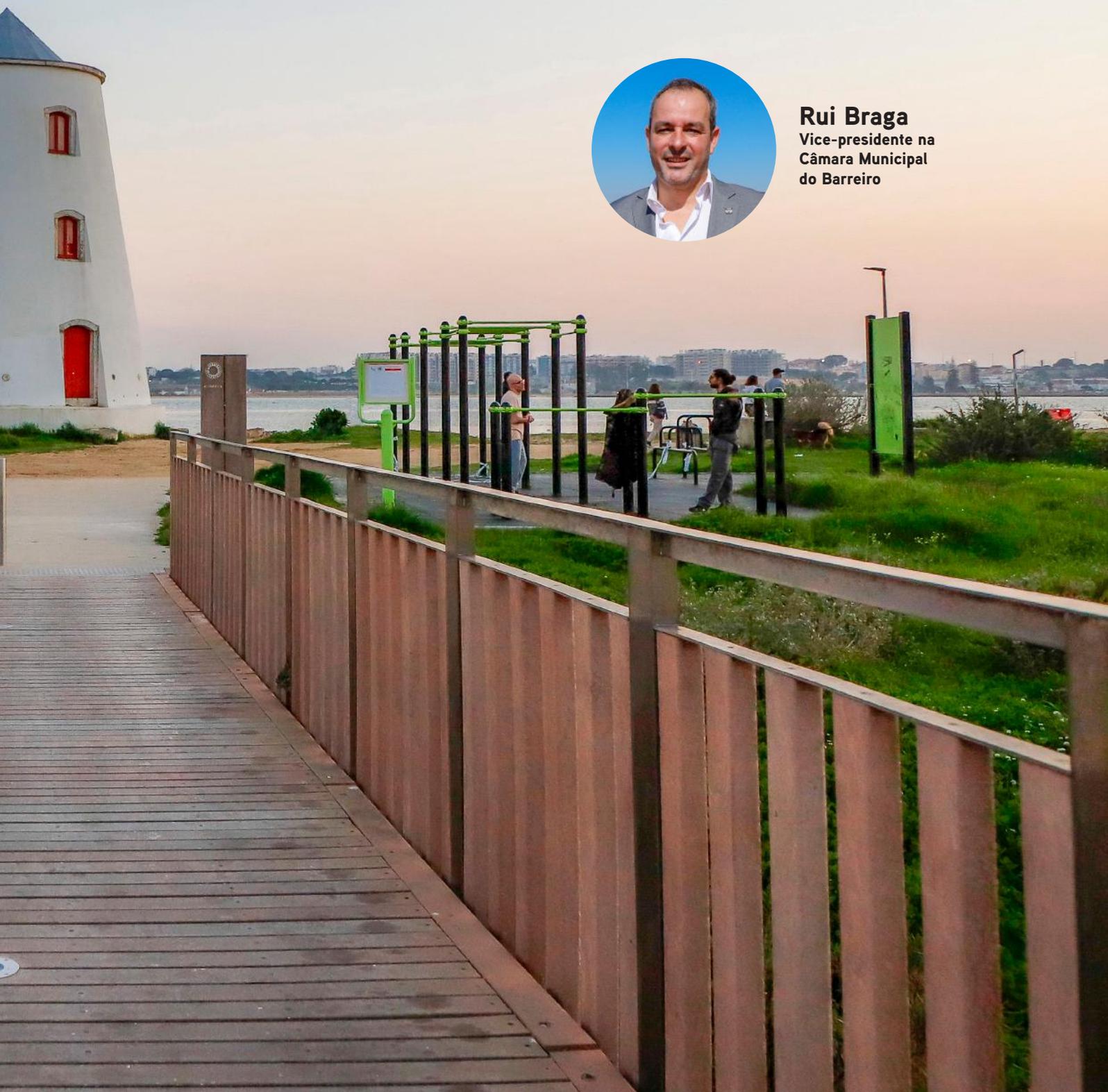
***“Ao longo dos últimos 4 anos, a cidade do Barreiro tem passado por um processo de profundas mudanças, com o objetivo de transformar o concelho com uma maior qualidade de vida para os que cá vivem, mas também de afirmar este território como um concelho de oportunidades empresariais e de investimento.”*** revelou o vereador Rui Braga, que tutela o departamento de Planeamento, Gestão Territorial e Equipamentos do município barreirense.

***Rui Braga afirma ainda “no Barreiro temos a profunda convicção que todas estas medidas darão esperança ao nosso futuro. Por isto tudo, e por muito mais, seja empresário no Barreiro, seja empreendedor no Barreiro.”***

**A Barreiro XXI conta na sua fundação com a Baía do Tejo, o Instituto Politécnico de Setúbal, a S.ENERGIA e a Associação Empresarial da Região de Lisboa.**



**Rui Braga**  
Vice-presidente na  
Câmara Municipal  
do Barreiro





# NÁDIA LEITÃO

“BARREIRO XXI” COORDINATOR

---

## Inovação “por” e “pelas” Pessoas

*Nádia Leitão, nascida em Lisboa em 1980, tem mais de 17 anos de experiência em contextos nacional e internacional, licenciada em Sociologia pelo ISCTE, com especialização em RH pelo CIDEDEC e pós-graduada em “Serviço Social”.*

*O seu trajeto profissional iniciou na área social como Técnica de Desenvolvimento Local nos projetos PIEF do Ministério da Solidariedade e Segurança Social e foi desenvolvido nas áreas de Desenvolvimento de Carreiras, Capacitação de Carreiras e Relações Corporativas e Serviços, enquanto Diretora de Student Experience, com foco nos Serviços Académicos e Mobilidade Internacional, no Ensino Superior (ISCTE,*

*ISCTE Executive Education, The Lisbon MBA, Laureate International Universities (Universidade Europeia, IADE, IPAM Lisboa e IPAM Porto).*

*Está sempre envolvida em projetos de cariz social e potenciando as capacidades individuais tal como Especialista no Programa Novas Oportunidades fazendo Reconhecimento e Certificação de Competências, na Escola Secundária Marquês de Pombal e no Estabelecimento Prisional de Monsanto.*

*É atualmente Coordenadora da Associação Barreiro XXI, gerindo o Desenvolvimento Económico, Inovação e investimento no Município do Barreiro.*

Inovação, está nos discursos que ouvimos na política, nas empresas, aliado ao crescimento, ao fazer diferente, em grande escala e à escala individual.

*"Innovation distinguishes between a leader and a follower."* - Steve Jobs

*"Yes, stability and education are important--I'm not taking anything away from that--but innovation is the real driver of progress."* - Bill Gates

*"Promotions may win quarters, innovation wins decades."* - Bob McDonald

Mas como pensar em inovação, enquanto conselheira de carreiras, o que mudou na gestão de pessoas, e na gestão pessoal da carreira de cada um? Devemos agir diferente?

O mercado está muito volátil, as oportunidades surgem à velocidade luz para as empresas e para os seus colaboradores, exigem cada vez mais uma maior adaptação. Diversos artigos, a nível mundial, falam de como as pessoas começam a sentir necessidade de ter novas condições de trabalho. Serão novas condições de trabalho necessárias por parte das empresas ou uma maior adaptabilidade por parte dos colaboradores?

Existem várias teorias e posturas, que acho que devem ser analisadas à luz do contexto onde foram criadas, mas no cerne de tudo a Inovação quer de um lado quer de outro está na ordem do dia.

É um caminho sinuoso este, da procura de inovação, enquanto candidato a novas oportunidades de trabalho, empreendedor a novas oportunidades de negócio ou enquanto empresa já estabelecida ou colaborador, mas um dado é certo temos todos de persistir, envolver e desenvolver.

Enfrentar todos e quaisquer desafios com energia e confiança, pois estamos todos a ser desafiados a fazer diferente pelas empresas que incorporamos, pelos colaboradores que empregamos, pelo mercado de trabalho mais exigente e pelos nossos clientes.

E como fazer diferente ou marcar a diferença? Como inovar ou atrair maior inovação? Como destacar? No-

vos comportamentos e atitudes muitas vezes são necessários na sua gestão de carreira:

- Identificar e criar novas oportunidades, muitas vezes através do nosso Networking, na gestão das relações que vamos estabelecendo;
- Adotar novas formas de abordar os mercados onde já trabalhou e que conhece;
- Identificar novos mercados onde as suas competências e capacidades podem aportar valor;
- Repensar todas as funções que deteve ao longo da sua carreira, e identificar tudo o que desenvolveu, todos os seus achievements, e como o conseguiu alcançar;
- Numa era que se exige cada vez mais sustentabilidade, com o ambiente, na gestão de empresas e na gestão de relações, avalie como pode contribuir para;
- Melhorar o que faz, adotar um olhar crítico sobre as suas competências e pensar como pode melhorar, o que deve estudar.

A inovação não acontece per si, vem do esforço, da paixão em fazer as coisas, da energia que depositamos e do bom senso.

Acima de tudo não tenha respostas diferentes para os seus desafios, mas cada vez mais perguntas sobre o que faz, como faz e qual o impacto que tem no propósito final.

Se procura um novo desafio profissional? Em que áreas conseguia ter um papel obsidiante de inovação e mudança? Como aplicaria as suas competências ao serviço das empresas no sentido do incremento e agilização de novos mindsets e de renovação de práticas?

É premente que faça este exercício, pense fora da caixa e veja onde e como pode aportar valor. Cada dia é um convite a novas questões, a novas procuras. ■

# Centrum

Contém o **MAIOR**  
número de  
**VITAMINAS**  
e **MINERAIS\***



# Nº1 NO MUNDO\*\*

\*De entre os produtos mais vendidos que representam mais de 70% dos multivitaminicos (Segmento Sénior e Adultos), Portugal, MAT 2021 – Fonte HMR.

\*\* Baseado nas vendas mundiais da gama Centrum – Nicholas Hall's global CHC database MAT Q4 2020 – Value.

Suplemento alimentar. Os suplementos alimentares não devem ser utilizados como substitutos de um regime alimentar variado e equilibrado, bem como de um modo de vida saudável. As marcas registadas são propriedade de ou licenciadas ao grupo de empresas GSK. ©2022 Grupo de companhias GSK e seus licenciados. PM-PT-CNT-22-00011 – 02/22



**ABRA UM  
FRANCHISING  
CINCO ESTRELAS**





Esta página pode **mudar a sua vida.**

Saiba mais aqui:





# PEDRO NORTON DE MATOS

FOUNDER (GREENFEST | BLUEFEST | ACADEMIA G)

---

## As 3 dimensões | Sustentabilidade, Inovação, Energias Renováveis

*Grande apaixonado pela fauna e flora e desde que se conhece põe as mãos na Terra. Privilegia a harmonia entre o Homem e a Natureza e sente-se mais rural que urbano. Economista/gestor de profissão, desenvolveu competências de liderança, fez carreira internacional e dedica parte da sua actividade à consultoria e formação em “soft skills, nomeadamente através de mentoria e “coaching” de equipas*

*de executivos. É mentor e organizador do Greenfest, maior “Festival de Sustentabilidade” em Portugal que já conta com 15 anos. O ano de 2021 viu também chegar o primeiro Bluefest com ênfase na economia do mar e já em 2022 lançou a Academia G online – Sustentabilidade para todos, pretendendo ajudar a colmatar o enorme deficit de conhecimento nessa área.*



O tema da Sustentabilidade nos seus três pilares, entrou definitivamente no “mainstream”, estando agora na ordem do dia. Qualquer que seja o ângulo de abordagem, a interdependência entre as vertentes ambiental, social e económica, assume total relevância e é comumente aceite.

A presente década comporta enormes desafios transformacionais, sendo a digitalização da economia e a transição para uma economia neutra em carbono, dois desses desafios. Os custos e impacto dessa transformação são enormes, mas a alternativa de manter o “status quo” do modelo vigente, seria ainda mais penalizante.

Com efeito, a transformação digital e a corrida para o “net zero” estão intimamente ligadas e a tecnologia como facilitadora tem um papel preponderante.

O número de países, empresas, universidades e outras entidades que proclamam o seu compromisso para serem neutros em carbono nas próximas décadas é muito significativo. Neste momento 92 países assumem esse compromisso, representando 78% das emissões globais, quando em 2017 os países comprometidos representavam apenas 3% das emissões.

As energias limpas ou renováveis têm um papel preponderante nesse caminho da descarbonização, num lapso de tempo em que as necessidades energéticas vão também aumentar, nomeadamente pelo crescimento demográfico. O contributo para o mix energético será progressivamente maior. A inovação tecnológica no domínio das energias renováveis tem permitido uma crescente competitividade face às convencionais e a tendência é imparável. No horizonte temporal desta década estão inúmeros saltos tecnológicos disruptivos, mormente na área de armazenagem e transporte da energia intermitente (eólica, solar, ondas, etc). As baterias do futuro permitirão guardar grandes quantidades de energia, permitindo a sua utilização nas alturas de necessidade. A tecnologia associada ao hidrogénio verde é também muito promissora.

Quando a ciência e tecnologia conseguirem mimetizar a natureza, “nada se perde e tudo se transforma” Lavoisier, então sim, só necessitaremos de uma fração das energias naturais para satisfazer todas as necessidades energéticas do planeta. Portugal está numa posição geográfica privilegiada para fazer parte desse futuro. ■

**PEDRO MENDES**  
MARKETING ADVISOR



# AS "3" FACES DA MESMA MOEDA

É seguramente a palavra mais comum entre os planos de marketing de 2022.

É importante perceber o que significa e qual a sua abrangência.

Não se trata apenas de reduzir o impacto ambiental, é algo bem mais profundo.

Não se trata de uma ação pontual de plantação de árvores na serra mais próxima.

Representa, na verdade, uma alteração cultural que deve ser a essência das marcas que verdadeiramente abraçam a sustentabilidade.

Para além de ações que associem a marca à conservação do ambiente e que sejam mensuráveis, importa garantir que os outros dois pilares, social e económico, estejam assegurados.

Marcas com posicionamento assente em Fair Trade ou

com fortes ações junto das comunidades ganham uma relevância notável junto do consumidor.

O caminho para a sustentabilidade, é longo e árduo. As marcas verdadeiramente comprometidas definem os objetivos de gestão associados ao cumprimento de KPI's específicos.

Num futuro, cada vez mais próximo, a sustentabilidade será um "must have", um Order Qualifier, deixará de ser um fator diferenciador.

É uma mudança global, concertada e definitiva. Este é o desafio que as marcas enfrentam e que deve enquadrar as suas propostas de futuro: como liderar a mudança dentro e fora da empresa, tanto a montante como a jusante? A Sustentabilidade somos nós, todos nós e cada um de nós em todos os momentos.



# RITA VELOSO

VOGAL EXECUTIVA, CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO  
CENTRO HOSPITALAR UNIVERSITÁRIO DO PORTO

---

*“Tu não passas por lá,  
tu estás lá.”*

*Vogal executiva do Conselho de Administração do Centro Hospitalar Universitário do Porto. Concluiu a Licenciatura e Mestrado em Psicologia na Universidade do Porto. Atualmente é doutoranda na Universidade da Corunha, na área das Tecnologias de Informação e Comunicação. Frequentou vários cursos na área da gestão de unidades de saúde e gestão na administração pública. Integrou em 2020, a iniciativa mundial Young Executive Leaders da International Hospital Federation. É ainda membro*

*do Grupo de Trabalho para a Gestão da Informação em Saúde da Associação Portuguesa de Administradores Hospitalares. Membro da Assembleia Geral da Associação Portuguesa para o Desenvolvimento Hospitalar. Membro do Conselho Consultivo da ONG “Health 4 Mozambican Children and Families”, que se dedica a apoiar e promover a saúde materno-infantil em Moçambique. Membro do Conselho Consultivo do movimento “Women in Tech”.*

## **FALAR DE SUSTENTABILIDADE, É FALAR DE PESSOAS**

Se há algo que a pandemia nos mostrou é que sem saúde, não há economia. E isso sim põe na ordem do dia o tema da sustentabilidade. E falar de sustentabilidade, é falar em Pessoas.

Há mais de uma década que me dedico, de alma e coração, ao nosso Serviço Nacional de Saúde. Fui mais uma das inúmeras pessoas que acreditou, e acredita, que a função pública precisa de especial dedicação, de renovação, de excelência e de inovação. E que pode, e deve, estar à altura do sector privado, ganhando, inclusive, fatores de competição direta com este. Porquê? Primeiramente porque a essência do capital mais valioso de um sector, o capital humano, não muda: o que as Pessoas sentem, os que as Pessoas desejam, as suas motivações e o que as move. E tudo isto requer uma liderança ímpar, humilde, coerente, ética e, sobretudo inovadora. Sim, inovadora, porque não se pode apenas associar a inovação a tecnologia, ciência, negócios. Liderar Pessoas também requer inovação.

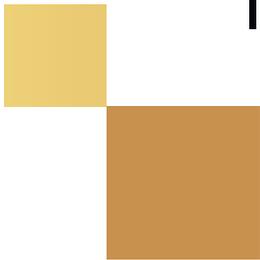
Hoje, na liderança de um dos maiores hospitais do país, pode dizer-se que esta liderança é muito mais exigente. Pela sua dimensão, diferenciação e excelências das equipas, é sem dúvida o maior e mais exigente desafio profissional com que me defrontei. E já foram vários. Faz-me, a cada dia que passa, manter mais próxima das Pessoas, mais atualizada para que na verdade possa ser inspiradora para as minhas equipas que são compostas de Pessoas brilhantes, competentes e que desejam o melhor para esta nossa Instituição e que saberão sempre muito mais do que eu alguma vez saberei sobre inúmeros temas. E isto requer uma liderança inovadora, levando-nos muita da nossa energia, mas que facilmente é compensada pelos nossos projetos com o propósito de melhorar a experiência das nossas Pessoas, dos nossos Doentes e proteger o dinheiro de todos os Contribuintes, que somos, no limite, cada um de nós, tornando todo o sistema sustentável.

Alguns exemplos de iniciativas inovadoras (muitas reconhecidas como boas práticas de Gestão de Pessoas pelo Instituto Nacional de Administração) passaram pelas reuniões diárias de 5 minutos com as equipas naturais, as reuniões semanais com lanche convívio com as equipas coordenadoras, as que designamos de reuniões anuais “Eu sou Serviço Gestão de Doentes”, o meeting anual do IPO Porto com personalidades de grande destaque nacional e internacional com enfoque na gestão de pessoas organizado integralmente pelas equipas, os walking meetings bissemanais -reuniões em forma de caminhada com duração de 15 minutos com o “café na mão” para brainstorming de uma equipa multidisciplinar fora do hospital sobre um problema complexo, um think tank com toda a área clínica e de gestão com duração de um dia dedicado à inovação num espaço nobre fora do hospital proporcionando um momento de insight livre, sem bloqueios ou pressões naturais de um ambiente hospitalar, a designação de embaixadores de causas ou projetos internos e, talvez, a iniciativa com maior importância, a publicação de um louvor nominal em diário da república, a toda uma equipa que se dedicou em pleno a um projeto de mudança cultural e literacia digital dos utentes. Como sabemos, nem sempre a motivação extrínseca é aquela que prevalece, a motivação intrínseca ou a transcendental, com retorno direto por exemplo, na melhoria da experiência dos nossos doentes, é o grande propósito das nossas Pessoas.

O grande desafio está em manter sustentável toda esta mudança e inovação constantes. Deixar à nossa saída as instituições um pouco melhores do que as encontramos à nossa chegada. Acho genuinamente que a nossa missão nestas funções é, à data, servir humildemente as Pessoas sob as quais direta ou indiretamente possamos ter responsabilidade ou impacto positivo e proporcionar uma boa experiência a quem conosco priva. E isso garantirá inevitavelmente a sua sustentabilidade. Como alguém que muito admiro me disse recentemente “Tu não passas por lá, tu estás lá”, e isso, acredito, fará a diferença. ■

# SM GROUP

IT'S ALL ABOUT **SUCCESS**



**CAREER MANAGEMENT PROGRAMS  
CORPORATE TRAINING  
CONSULTING PROJECTS**

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





# ANA PINTO

NUTRICIONISTA

---

## DETOX

As dietas detox são os melhores aliados para fazermos um “reset” ao nosso organismo e para começarmos hábitos mais saudáveis e um estilo de vida mais equilibrado.

É importante percebermos que o *Detox* é um processo normal que todas as nossas células fazem todos os dias, e a toda a hora. Neste processo o nosso fígado foca-se a cem por cento, no seu próprio processo de depuração e regeneração das suas próprias células que auxiliam a limpeza de todo o organismo.

Um corpo saudável processa toxinas através da pele, pulmões, fígado e rins e excreta através do suor, da urina e das fezes.

Uma nutrição inadequada e hábitos desequilibrados podem acumular toxinas no nosso corpo e criar um ambiente favorável para o surgimento de doenças.

As toxinas são substâncias químicas que têm efeitos nocivos sobre o nosso corpo, interferem na função de órgãos vitais, acidificam o sangue e não permitem que o nosso corpo esteja equilibrado.



*Beterraba-Laranja*



*KALE Detox*



*Abacaxi Detox*



*Antiox*

Infelizmente, hoje em dia estamos expostos a grandes quantidades de toxinas, tais como, toxinas ambientais (poluição, plástico, metais tóxicos, agrotóxicos), excessos alimentares (alimentos processados, fastfood, gordura trans, farinhas refinadas), excessos de álcool, refrigerantes e bebidas açucaradas.

**“Está nas nossas mãos a escolha dos alimentos que comemos.”**

Como podemos saber se precisamos de desintoxicar? Tenha atenção ao seu corpo, ele dá sempre sinal, a maioria dos sinais comuns de uma sobrecarga de toxinas são a inflamação, indigestão, obstipação, o excesso de peso, dores de cabeça, fadiga, inchaço, urina ácida, problemas de pele e alergias cutâneas e alimentares.

Uma dieta detox não é só beber sumos verdes durante um dia ou durante uma semana e o resto do ano não fazermos nada, a nossa alimentação deve ser cronicamente desintoxicante, rica em alimentos com

nutrientes essenciais para a saúde.

Obviamente que não vivemos num Mundo estéril ou numa bolha, mas podemos melhorar a qualidade do ambiente, ao escolhermos produtos de higiene pessoal livres de produtos químicos e toxinas, e alimentarmo-nos de forma saudável, com produtos orgânicos e ricos nutricionalmente.

A ingestão de nutrientes necessários e essenciais para ajudarmos o nosso fígado (o nosso órgão detox) a “desmontar as toxinas” de forma mais eficaz e rápida, traz-nos vários benefícios para o organismo, mais energia, alerta mental, melhoria da pele, melhoria do sistema imunológico, diminuição da inflamação e um melhor funcionamento do sistema digestivo.

É necessário investirmos em alimentos de verdade o mais próximo do natural.

Micronutrientes, antioxidantes, enzimas digestivas e fitoquímicos estão na base de uma alimentação equilibrada que permite uma melhor absorção, digestão, defesa de radicais livres e são essenciais para o equilíbrio das reações químicas do nosso corpo.

## Quais os 5 ingredientes "mágicos" que não devem faltar no sumo detox funcional?

**Base** (água de qualidade de preferência alcalina, água de coco ou chá de boldo, cardo mariano, alcachofra, cavalinha ou centelha asiática)

**5 ingredientes** (verdura + fruta + raiz + tempero + superalimento)

Verduras: base (aipo, pepino) +folhas verdes, escolher 1-2: alface, espinafre, couve, brócolos

+

Fruta, escolher 1: maçã, abacaxi, pera, papaia, limão, lima, toranja, frutos vermelhos

+

Raiz: beterraba ou gengibre ou curcuma, cenoura, nabo, rabanete ...

+

Tempero: salsa, coentros, hortelã, alecrim, manjerição, canela, aipo, cebolinho, orégãos

+

Superalimentos: maca, spirulina, clorela, moringa, matcha, sementes...

Deixo-vos 1 exemplo de sumo detox funcional:

### **KALE DETOX - Anti-inflamatório**

Altamente recomendado para manter um bom funcionamento interno dos nossos órgãos e tecidos. Onde há toxinas, há inflamação e, sinónimo de inflamação e desequilíbrio do nosso bem-estar.

O "KALE DETOX" é uma concentração de ingredientes líquidos vegetais anti-inflamatórios e tónicos que nos ajudam a prevenir e combater os estados inflamatórios.

#### **Ingredientes:**

1 maçã verde  
 2 palitos de aipo  
 1 folha de couve  
 Salsa qb  
 pedaço de curcuma (medido como a unha do polegar)  
 1 colh/chá de moringa

Uma dieta depurativa ajuda a reparar o corpo e melhora, a saúde em geral, física e emocionalmente, hidrata, dá-nos mais energia e é rejuvenescedora.

Está nas nossas mãos envelhecermos de forma saudável, coma alimentos de verdade que ajudam as nossas células a fazerem o seu trabalho.

A nossa saúde depende 20% da nossa genética e 80% dos nossos hábitos, portanto faça escolhas conscientes.

Alimente as suas células e nutra o seu corpo, a "sua casa", com alimentos cheios de antioxidantes, micronutrientes (vitaminas e minerais), fitoquímicos e enzimas digestivas, aconselho alguns alimentos com propriedades incríveis.

**Abacaxi:** rico em vitaminas C, A e B1, além de magnésio, cobre, manganês, ferro, fibras e bromelina.

Pepino: contém vitaminas A, B e C, que ajuda o sistema imunológico e fornecer energia, na casca contém 12% de vitamina C que consumimos diariamente. Também contém vitamina K, potássio, magnésio e silício.

**Espinafres:** excelente fonte natural de vitaminas e minerais. Vitaminas A, C, E e K, grupo B (B6, B2, B1) e ácido fólico (vit B9). Minerais, cálcio, ferro, potássio, magnésio, manganês e fósforo.

**Hortelã:** contém vitamina C, A e B9, potássio, cálcio, magnésio, fósforo, zinco e ferro.

**Manjeriço:** anti-inflamatório e digestivo, rico em vitaminas, minerais, flavonóides e antioxidantes.

Curcuma: Curcuma ajuda a digestão e de eliminação de gases no intestino. Contém vitamina C, vitamina B3, ferro, zinco, selênio e manganês. Excelente anti-inflamatório.

**Maca:** aumenta a resistência física e mental, estimulante e regulador hormonal, aumenta a libido, fertilidade e função sexual. Contém aminoácidos essenciais, vitaminas B1, B2, C, E e ferro, cálcio, potássio, fósforo, iodo e magnésio.

**Spirulina:** Alga com uma grande concentração de clorofila, rica em antioxidantes, é um poderoso antiaging. É rica em vitamina E, ferro, aminoácidos, cálcio, fósforo e magnésio.

**Maçã verde:** rica em vitamina C e vitaminas do grupo B, cálcio, fósforo e potássio. Também é muito rica em fibra solúvel e insolúvel.

**Aipo:** 95% da sua composição é a água, rico em vitaminas e minerais, especialmente a vitamina C e do grupo B, potássio, fósforo, cálcio, magnésio e ferro.

Couve: rica em vitaminas A e C. Além disso, B9 e B3, potássio e cálcio.

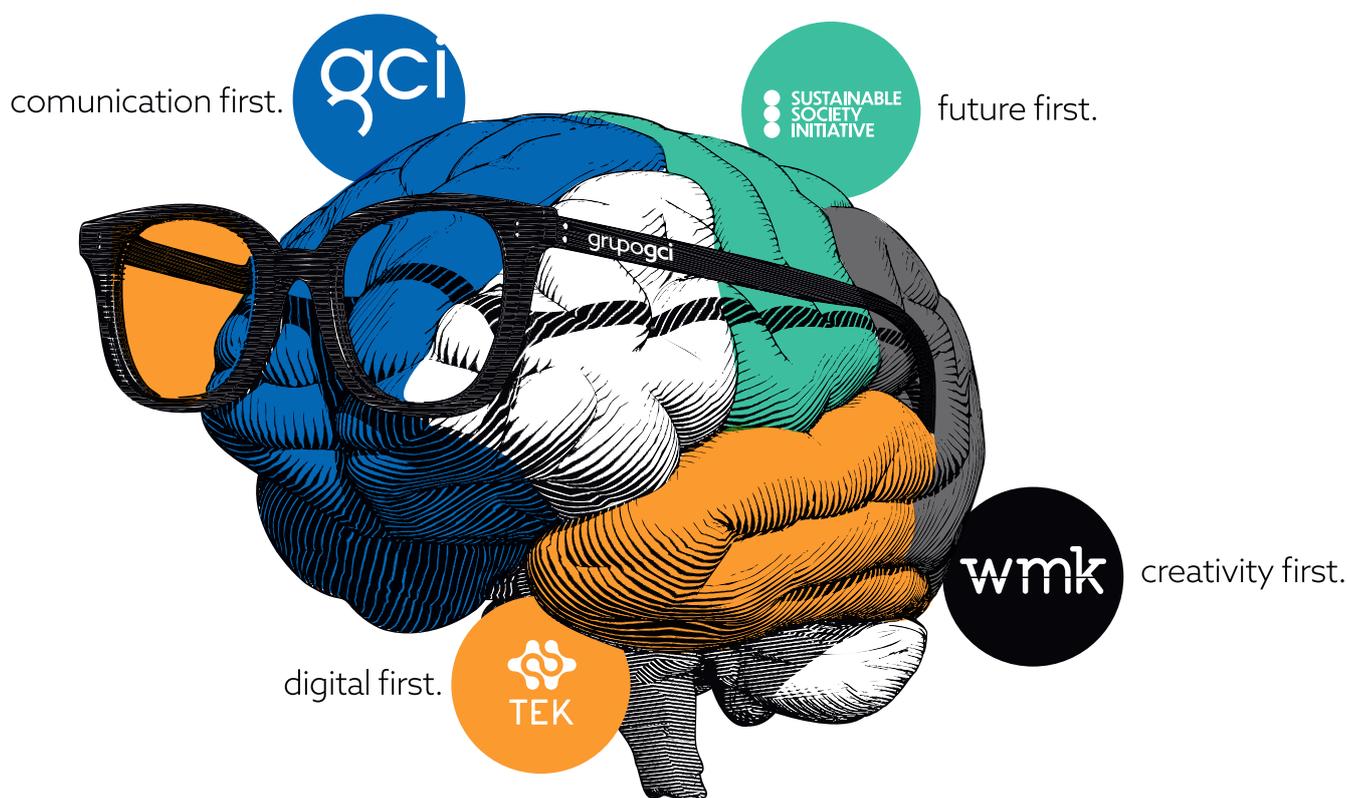
**Salsa:** rica em vitamina C, vitamina A, B9 e K, potássio, cálcio, magnésio e ferro.

# Queremos contar uma história. A sua.

A comunicação mudou, as agências mudaram, o mundo digitalizou mas não desumanizou.

Continuamos a criar conteúdo em filmes, posts e stories, comunicados de imprensa ou relatórios de gestão e contas, em eventos virtuais ou presenciais ou em qualquer peça de comunicação.

No Grupo GCI também mudámos, mas o nosso propósito continua o mesmo: criar uma história única, criativa, dinâmica e ativa para cada cliente.





# MARTA ANDRINO

ATRIZ

---

*“Entreguem-se sem medo.  
Conheçam o vosso eu, sem medo.”*

*Licenciada em Marketing, estudou Teatro no Brasil quando acompanhou a mãe que integrava "Negócio da China". Filha do Maestro Mário Rui e da atriz Carla Andrino, Marta, revela que adorou contracenar com a mãe tanto na novela "A Outra" (TVI) como*

*em "Espírito Indomável", onde interpretavam papéis de mãe e filha. Desde 2014 está numa relação com o também actor Frederico Amaral, com quem tem 2 filhos, Manuel, de 6 anos e António de 3.*

Marta Andrino iniciou sua carreira em 2006, quando interpretou Paula Costa na série de televisão da SIC "Aqui não Há Quem Viva", no entanto a sua primeira participação televisiva viria ainda em 2000, então com 13 anos, na série "Bacalhau Com Todos" fazendo figuração (creditada) no episódio "O 10 de Junho". Em 2008, entrou como Tatiana no episódio "Vida Dupla", da minissérie da TVI "Casos da Vida". Na novela "Deixa que Te Leve" gravada em 2009 para a TVI, interpretou uma adolescente rebelde chamada Catarina. Em 2010 volta a trabalhar com a mãe na novela "Espírito Indomável" da TVI, no papel de Elisabete Ramos. A atriz interpretou a jovem Júlia em 2011, na minissérie da TVI "Redenção" e, no mesmo ano, ingressou no elenco de "Morangos com Açúcar IX" como a principal antagonista Verónica Lima. Após o seu papel como Eduarda em "Doida Por Ti", interpreta a antagonista Iolanda na telenovela "I Love It" em 2013. Em 2015 começa a sua carreira como apresentadora com o programa "Câmara Exclusiva". Entre 2016 e 2017 participa na edição do programa "A Tua Cara Não Me é Estranha".

A atriz, que não vive longe dos palcos, já foi Bela no musical infantil "A Bela e o Monstro", entrou nos espectáculos "50 Sombras" e "Simone - o musical" no Teatro Tivoli, entre outros. Actualmente, encontra-se em cena com o espetáculo "Monólogos da Vagina" e está de volta à TVI para integrar o elenco do grande sucesso "Festa é Festa", como Fatinha.

### **Em criança, o que "queria ser quando fosse grande"?**

Em criança queria ser tudo. Brincava muito ao faz de conta e acreditava que vivia aquelas "vidas". Dançava muito, cantava muito, inventava brincadeiras inteiras. Mas lembro-me de dizer que queria ser bailarina. Talvez porque a minha mãe era bailarina na altura e professora de ballet. Por volta dos 10 anos decidi que queria ser médica, gostava, e gosto muito, de matemática, ciências, um lado mais lógico e prático da vida. Menos emocional. E até aos 16 anos acreditei que era isso que iria ser "quando fosse grande". Médica. Quando

estudar sem parar, por mais amor que tivesse às disciplinas e mesmo com boas notas, não era suficiente para entrar em medicina, no meu 12º ano percebi que queria algo com rotina, um horário laboral decente, um ordenado fixo, uma vida organizada, sem altos e baixos como a vida dos meus pais, que tão bem conhecia. Basicamente, andei a fugir do que existia cá dentro. E aos 18 anos entro em Marketing no ISCTE.

### **Como surgiu a arte de representar na sua vida?**

Não sei. Desde que me lembro de existir que faz parte. Acompanhei os meus pais em todos os projectos, desde pequenina que andava nos camarins, bastidores, entre artistas, actores, cantores, músicos, técnicos... Lembro-me de dizer à minha mãe que queria ser camarawoman, porque tantas vezes estive atrás da lente e isso fascinava-me. Estive com eles em inúmeros ensaios, no Politeama, no Maria Vitória, nem sei. Acompanhar os pais no trabalho era algo perfeitamente normal, eu achava que todos os meus amigos brincavam assim, num mundo cheio de luzes e cores. Inclusive fiz pequenas participações em programa que precisavam de crianças para gravar.

### **Qual a influência da sua rede de contactos nas oportunidades em projectos?**

No meu caso não acredito nisso. Não existia rede de contactos, eu conhecia actores mas não eram propriamente amigos dos meus pais ou influentes no meio a esse ponto. Até ficar no meu primeiro projecto televisivo fiz três castings e só no terceiro ouvi "SIM". Floribela, Ilha dos Amores, Aqui não há quem viva. A minha mãe ficou na Ilha dos Amores e eu no Aqui não há quem viva. Tudo no mesmo ano. As oportunidades que surgiram a partir daí acredito que foram fruto do meu trabalho, dedicação e entrega a esta profissão. A partir de 2006, quando terminaram as gravações da série, e ao mesmo tempo que estava a tirar a licenciatura em Marketing, fui estudar teatro. Corri vários cursos e workshops de interpretação, voz, movimento, artes performativas no geral. Até que em 2012 entro

no Mestrado no Conservatório. Ainda hoje continuo a estudar. A pesquisa para o trabalho de actor é contínua.

### **Conselhos práticos para jovens em início de carreira na Representação**

Estudem, busquem várias formas e métodos de tra-

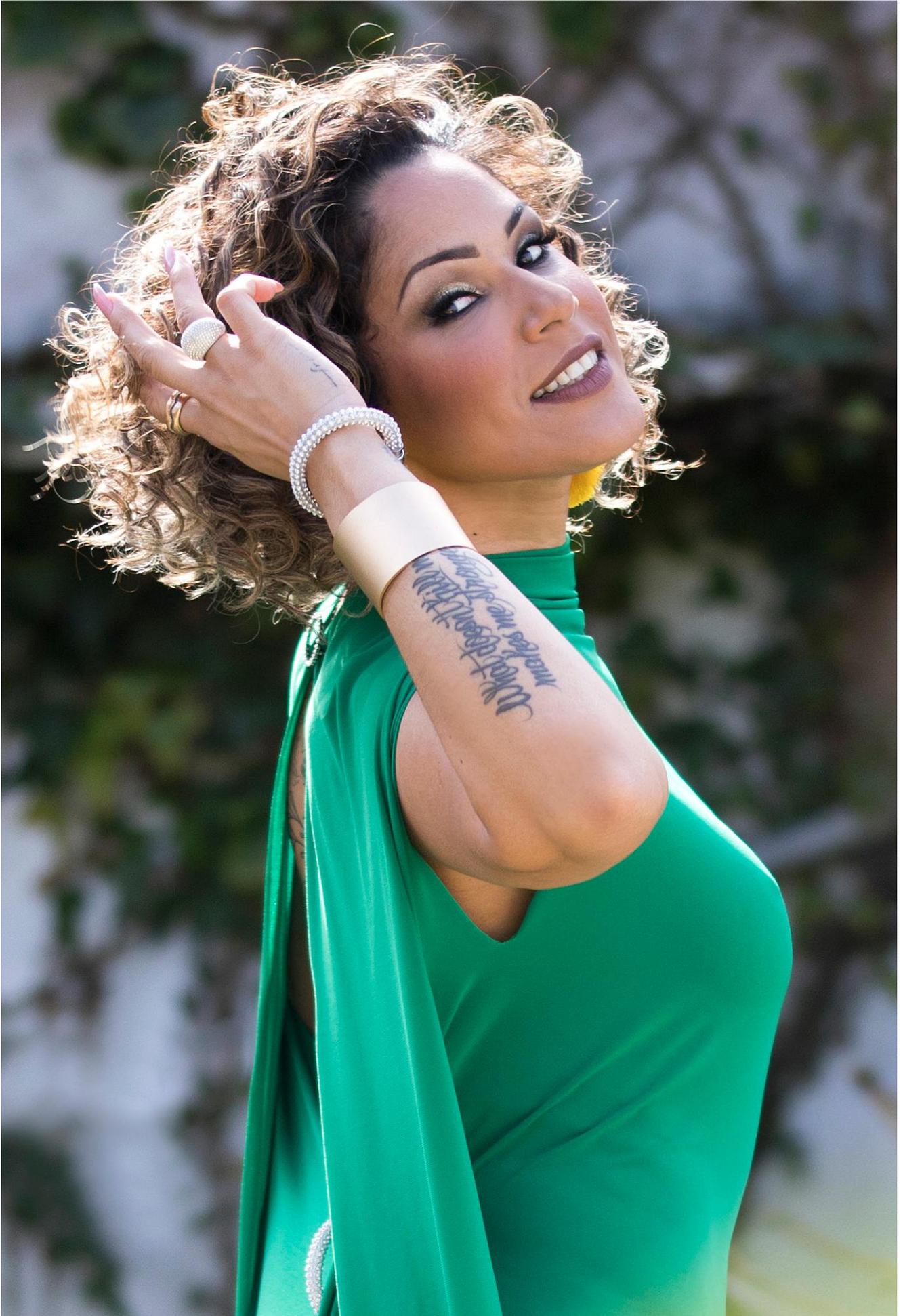
balho, entendam o verdadeiro trabalho do actor, vejam tudo o que é espectáculos, portugueses e internacionais, para poderem formar opinião, criar gostos e linguagens próprias. Entreguem-se sem medo. Conheçam o vosso eu, sem medo. ■







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



# ADRIANA LUA

CANTORA

---

## “A Loba”

Adriana Lua nasceu no Rio de Janeiro em 1980 e desde muito cedo mostrou a sua vocação musical e era evidente o seu talento perante a família e amigos. A sua participação em vários concursos musicais foi o primeiro passo para um percurso de sucesso que a levou a abandonar o curso de enfermagem e o colégio militar no Brasil.

Salvador da Bahia “cidade da música” e dos ritmos contagiantes do Axé, sempre foram a sua grande

paixão. A sua voz forte e grave, beleza e dança foram qualidades essenciais para entrar na primeira banda, Sambalaê, que durou pouco tempo, pois logo foi convidada a ser a voz de uma das primeiras e grandes bandas de Axé, Bandamel. Durante 2 anos percorreu todo o Brasil em digressões. Terminando a sua participação após o Carnaval de Fortaleza, cantando para mais de 100 mil pessoas, sendo considerada a melhor banda e vocalista desse ano.

O convite para gravar em Portugal surgiu em 2003 pela Editora Espacial. Este convite foi o culminar de desejos de continuar a sua carreira a solo, juntamente com a vontade de conhecer o país de origem dos seus avós. Chegou, viu e venceu! Adriana Lua reside em Portugal há 18 anos.

Nos anos seguintes, gravou 3 álbuns. Em 2004 é editado 'Adriana'. Um disco onde mostra a sua personalidade e a experiência dos trios eléctricos. Em 2005 saiu o disco 'Adriana II'. No ano de 2007 Adriana Lua editou 'Lua' onde continua a mostrar o talento da menina que queria ser enfermeira e, que de repente, seguiu o que gostava, a Música.

Em 2010 lançou 'Adriana Lua' um álbum com 13 canções que transmitem os ritmos da música brasileira, em particular o Axé, numa fusão que nos conduz pelos sons afro/brasileiros tornando este álbum uma fonte inspiradora e exploradora de ritmos como a Kizomba e o Axé e com sons de Salsa e o ritmado Merengue. Neste cd destacamos os temas "Só quero teu beijo", "Lado errado", "Se você quer me amar" ou "Meu querubim" e um medley, com um mix de 3 temas que recupera para o presente as tendências que marcaram o início dos anos 90, a Lambada.

Em 2012 é editado o trabalho ao vivo, 'Adriana Lua ao vivo', onde estão incluídos: "Mania de querer" e "Já me acostumei" ou o grande êxito "Só quero o teu beijo" sem deixar esquecer, os Medleys Lambada "Tic tic, tac", "Chorando se foi" e "Dançando lambada", medley de Pagode e Kizomba. Com esta edição em formato cd/dvd podemos observar a Adriana em palco, explosiva, impulsiva, radiante e contagiante, apresentando uma fusão de ritmos, numa profusão de cor e alegria. Nesta edição para além dos êxitos podemos ouvir e ver dois inéditos, como é o caso de "Amor sem limites" e "Vem que eu quero-te amar (kuduro)". Esta canção resultou num dos maiores hits do verão, registando recordes constantes no Top 10 de vendas digitais.

Em 2013 edita o trabalho, intitulado 'Sem você'. Os primeiros singles extraídos são "A festa começou" e "Sem você", deixam o público sem fôlego, pelas coreografias e interpretações da cantora. Em 2015, foi um ano de grandes desafios para a cantora. Em Maio actuou no Coliseu do Porto. Em 2017 é convidada para fazer a primeira parte da Ivete Sangalo, no Meo Arena.

Em 2019 revela um novo álbum, 'Mulheres'. O primeiro álbum dedicado à MPB, uma homenagem a cantoras brasileiras que interpretam grandes clássicos. Canções que retratam as emoções, histórias, paixões, o sentir e o ser Mulher. Adriana quis homenagear Alcione, Marisa Monte, Elba Ramalho, Rita Lee, Maria Bethânia ou Elis Regina partilhando músicas que são marcos da cultura brasileira.

Com a chegada da pandemia covid-19, (2020), a promoção e os concertos foram cancelados. Em 2021 Adriana Lua lançou um novo single "A Loba" para mostrar aos fans que está pronta para os espectáculos. Neste momento entrou em estúdio e está a gravar.

Facebook: [adrianaoficial](#)

Instagram: [adriana\\_lua\\_oficial](#)



# AS CONFISSÕES DE...

## Liliana Conde

Consulting Specialist & Corporate Happiness

Com 35 anos dedicados ao turismo e hotelaria e 16 como Diretora Geral de Hotel a sua paixão são as pessoas, o trabalho de equipa, lutar por um objetivo comum e perseguir uma cultura de excelência já que para sermos os melhores temos de sair da nossa zona de conforto e buscar conhecimento diário. Tem um MBA em Felicidade Organizacional e é Chief Happiness Officer pela Happiness Business School, com uma Certificação em Coaching, pela International Coaching University. Tem como propósito de vida "contribuir por um mundo mais humano, justo, sustentável e inclusivo dando-me aos outros com toda a minha experiência, conhecimento e exemplo."

**Primeiro Emprego:** Royal Viagens e Turismo

**Primeira desilusão profissional:** Não ser promovida por executar muito bem a minha função

**Profissional de referência:** Cristiano Ronaldo

**Personalidade de referência:** Angela Merkel

**Acredito em...** Pessoas

**O Luxo é...** arte e dimensão estética, sofisticação, cultura da excelência, superação de expectativas, autenticidade, escassez, preço alto, simplicidade

**O Bem-Estar é...** conhecer-nos profundamente e estar em equilíbrio porque controlamos as nossas emoções, os nossos pensamentos

**O Networking é...** a rede de contatos que nos acompanham, influenciam e estimulam

**Sonho a concretizar:** escrever um livro

**Lema de vida:** ser coerente com os meus valores

**Lema de carreira:** juntos vamos mais longe





## PARTNERSHIPS

Para mais informações sobre  
**PARCERIAS e PUBLICIDADE:**

marketing@susana-miranda.com

**Bebe W**  
www.bebew.pt | +351 961 353 757

**Bruno Rato Photography**  
www.brunorato.com | +351 93 93 257 15

**Casa Fama**  
www.casafama.com | silvia.dias@casafama.com

**Chaise Lounge Furniture**  
www.chaiselongue.pt | +351 224 003 141

**Ciphra Consultoria Financeira**  
ciphra.pt | +351 212 260 450

Clínica ADORE

**Cyrus Benéve**  
www.instagram.com/serranocarvalho | +351 932 757 580

**Delma**  
www.delma.ch | +351 932 757 580

**DJ Divenitto**  
divenitto.dj@gmail.com | +351 911 886 900

**Eugénio Campos**  
www.eugeniocamposjewels.com | +351 918 212 806

**El Corte Inglés**  
www.elcorteingles.pt | +351 213 711 700

**Espiral Relojoaria**  
www.espiralrelojoaria.com | +351 912 539 155

**Eleven**  
www.restauranteleven.com | +351 213 862 211

**Giuliano Mazzuoli**  
www.giulianomazzuoli.com | +351 912 539 155

**GCI Comunicação**  
www.gci.pt | +351 93 839 16 75

**Gin Amicis**  
amicisgin.com | +351 937 871 210

**zVLEXUS Portugal**  
www.lexus.pt | +351 917 892 476

**M de Milho**  
www.mdemilho.pt | +351 211 629 205

**NuSkin/MissChia**  
www.nuskin.com/pt | +351 917 240 232

**Palhaços DÓpital (Associação)**  
www.pdo.pt | +351 912 306 102

**Prime Talent**  
primetalent.pt | +351 912 306 102

**Rising Group**  
risinggroup.pt | +351 932 172 246

**Simone G Portugal**  
+351 963 573 778

**The Florist**  
www.theflorist.pt | +351 912 445 550

**Vitor Marques & Associados**  
www.vm-advogados.com | +351 964 073 538

**Xerox**  
www.xerox.com | +351 800 201 120

# PWN LISBON PROMOVE “SINERGIAS PARA A DIVERSIDADE”

No Grande Encontro Anual da PWN Lisbon, organização global vocacionada para o desenvolvimento da carreira e com uma visão para a liderança e o talento, foi construído um palco para a celebração dos 10 anos da organização com o mote “Sinergias para a Diversidade”. A partir do humor, com a representação de setores de atividade nevrálgicos para as mudanças necessárias, do avesso geracional e de diferenças entre a realidade e a ficção, foi lembrado o passado e, sobretudo, foi perspetivado o futuro.

Em 10 anos, a PWN Lisbon ergueu e desenvolveu 5 programas estratégicos; estabeleceu parcerias com stakeholders de referência; cumpriu milhares de horas de formação em competências essenciais; observou e partilhou centenas de práticas de excelência e role model, numa representação plural de setores, atividades, no privado, no público e em áreas de empreendedorismo; desenhou eventos originais, criados de raiz com personalidades carismáticas de dentro e de fora do universo corporativo, para abranger a diversidade e, com ela, uma maior capacitação para o desempenho da liderança.

No seu Grande Encontro Anual, a PWN Lisbon levou a sério a tônica da diversidade e deu voz ao humorista Miguel Lambertini, que assegurou com uma abordagem disruptiva o fio condutor de toda a sessão. Seguiu-se a intervenção fun-

damental da cientista premiada Elvira Fortunato. No painel Desformatar a Diversidade, Rita Romão, Board Member da PWN Lisbon, moderou uma conversa centrada na pluralidade e contando com as presenças de Ana Silveira, da Galp, Miguel Eiras Antunes, da Deloitte, Paulo Soeiro de Carvalho, do ISEG, e Pedro Norton de Matos, do Greenfest. Na Conversa do Aveso, iniciativa original da PWN Lisbon, Paula Perfeito, Board Member da PWN Lisbon, moderou uma conversa entre o escritor José Luís Peixoto e Rita Nabeiro, também Board Member da PWN Lisbon, a partir das respostas do modelo de vida consensual que é o empresário Rui Nabeiro, entrevistado em Campo Maior. No final, Ana Torres, Presidente da PWN Lisbon, apontou o futuro.

Foto: Isabel Nolasco



*NA PRÓXIMA EDIÇÃO*

# MENTORING & PROFESSIONAL BRANDING

career  
**choices**®  
By SM  
Group





Os Territórios Criativos são uma empresa de Consultoria, Formação e Apoio à Gestão, com a missão de capacitar pessoas e desafiar organizações para a transformação dos territórios, com um grande foco na área do Empreendedorismo.

"Chegámos onde estamos hoje, por olharmos sempre para onde os outros não estavam a olhar e também indo às nossas origens, à nossa identidade e à diversidade que nós temos. No fundo, é essa a nossa causa: olhar para territórios improváveis e colocá-los a dar que falar" afirma Luís Matos Martins, Administrador dos Territórios Criativos.

Olhando para o Empreendedorismo como uma forma inconformada de olhar o mundo, os Territórios Criativos têm vindo a desenvolver projetos nacionais e internacionais, com foco em áreas como o Turismo, Sustentabilidade, Criatividade, Cultura, Gastronomia e Produtos Endógenos, Smart Cities e Empreendedorismo Jovem. Com iniciativas e projetos de Norte a Sul do país e ilhas, estão também além fronteiras, com projetos na Roménia e São Tomé e Príncipe, atualmente.

Nos últimos anos, os Territórios Criativos têm vindo a dinamizar diversos programas de ideação, aceleração e inovação aberta, com o apoio do Turismo de Portugal. Exemplo de um desses programas é o Green Up, um programa de ideação em Turismo Sustentável para apoiar no desenvolvimento e implementação de ideias inovadoras que venham responder aos problemas identificados pelo Turismo de Portugal.

"O aumento de procura turística no interior só será bem aproveitado por novos empreendedores se os investimentos potenciarem os produtos e os serviços locais, ou seja: se qualificarem a oferta turística adaptando-a à identidade de cada território" - sublinhou Luís Matos Martins na sessão de lançamento do programa - "isso implica lógicas de economia circular e de sustentabilidade, seguindo os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável estabelecidos pelas Nações Unidas, pois só com essas lógicas se conseguirá qualificar uma oferta turística que seja competitiva e sustentável nos tempos em que vivemos".

Nas 2 edições já realizadas, contou-se com mais de 120 empreendedores e 70 projetos na área do Turismo Sustentável, 520 horas de mentoria e formação e uma rede composta por mais de 70 mentores e 90 parceiros. A 3ª edição do Green Up encontra-se com as candidaturas abertas até ao dia 21 de fevereiro, para jovens da área do Turismo que queiram desenvolver uma ideia inovadora.

Mais informações e candidaturas em:

[www.territorioscriativos.eu/green-up/](http://www.territorioscriativos.eu/green-up/)



# DEIXE A SUA MARCA.



WEB DEVELOPMENT  
SOCIAL MEDIA MARKETING  
E-COMMERCE  
EMAIL MARKETING  
DESIGN & BRANDING  
CONSULTORIA



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