

# career • choices<sup>®</sup>

8ª EDIÇÃO | ABR/MAI 2022

By SM  
Group

**RITA  
VILAS-BOAS**

ANGEL INVESTOR & STARTUP ADVISOR

**NELSON  
FERREIRA PIRES**

DIRETOR-GERAL, JABA RECORDATI

**MARTA GRAÇA  
FERREIRA**

PRESIDENTE, REAL VIDA SEGUROS

EXECUTIVE  
MENTORING &  
PROFESSIONAL  
BRANDING

**GUSTAVO  
SANTOS**

ESCRITOR, SPEAKER E PAI

*“Se já não me apaixona,  
já não é para mim.”*



EUGÊNIO CAMPOS®

JEWELS



BE UNIQUE, BE YOU

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





## MENTORIA & PROFESSIONAL BRANDING

A palavra “Mentor” tem origem na Odisseia, de Homero, escrita no século VIII a.C. Ulisses, rei de Ítaca, quando foi lutar na Guerra de Tróia e deixou a sua família sob os cuidados de um Mentor, que acabou servindo de professor para seu filho.

A Mentoria é uma forma de apoiar e capacitar pessoas através da partilha de conhecimento de alguém mais experiente numa determinada área. O Mentor é, maioritariamente, um

profissional com um perfil sénior e experiente na função ou em algum tema específico. O

Mentorado é o indivíduo que procura este apoio no sentido de beneficiar com inputs diversificados e comprovados, de forma a evoluir profissional e pessoalmente, a curto ou médio-prazo, dependendo dos objectivos de cada indivíduo.

Nesta edição o foco foi partilhar diversas opiniões e experiências sobre diversas formas e âmbitos da Mentoria, nomeadamente no respectivo impacto nas carreiras nos diversos sectores e níveis profissionais. É um apoio fundamental para quem inicia ou pretende incrementar o valor da sua “Marca Pessoal & Profissional” no mercado onde se enquadra.

A Mentoria é igualmente uma ferramenta fundamental para melhorar a sua presença nos diversos tipos de mercados (carreira) e com a respectiva network (aumentar a qualidade e estratégia de relação com os diversos tipos de interlocutores).

O objetivo do Mentor é maximizar o seu potencial e tornar mais sólido e robusto o seu percurso profissional (e pessoal), através dum plano estratégico de “passo a passo”, com conselhos neutros, focados e com um feedback imparcial (é difícil obter um feedback imparcial quando pede apoio a uma chefia, colega ou familiar). Pode encontrar um Mentor em diversas fases da sua vida, onde lhe são transmitidas novas formas de acção, visões, valores, princípios e conhecimentos, que de outra forma não conseguiria encontrar tão facilmente.

Qual o seu Mentor?

IT'S ALL ABOUT PEOPLE

*Susana D.*





# NOVO LEXUS NX HÍBRIDO E HÍBRIDO PLUG-IN

SINTA MAIS EM CADA MOMENTO



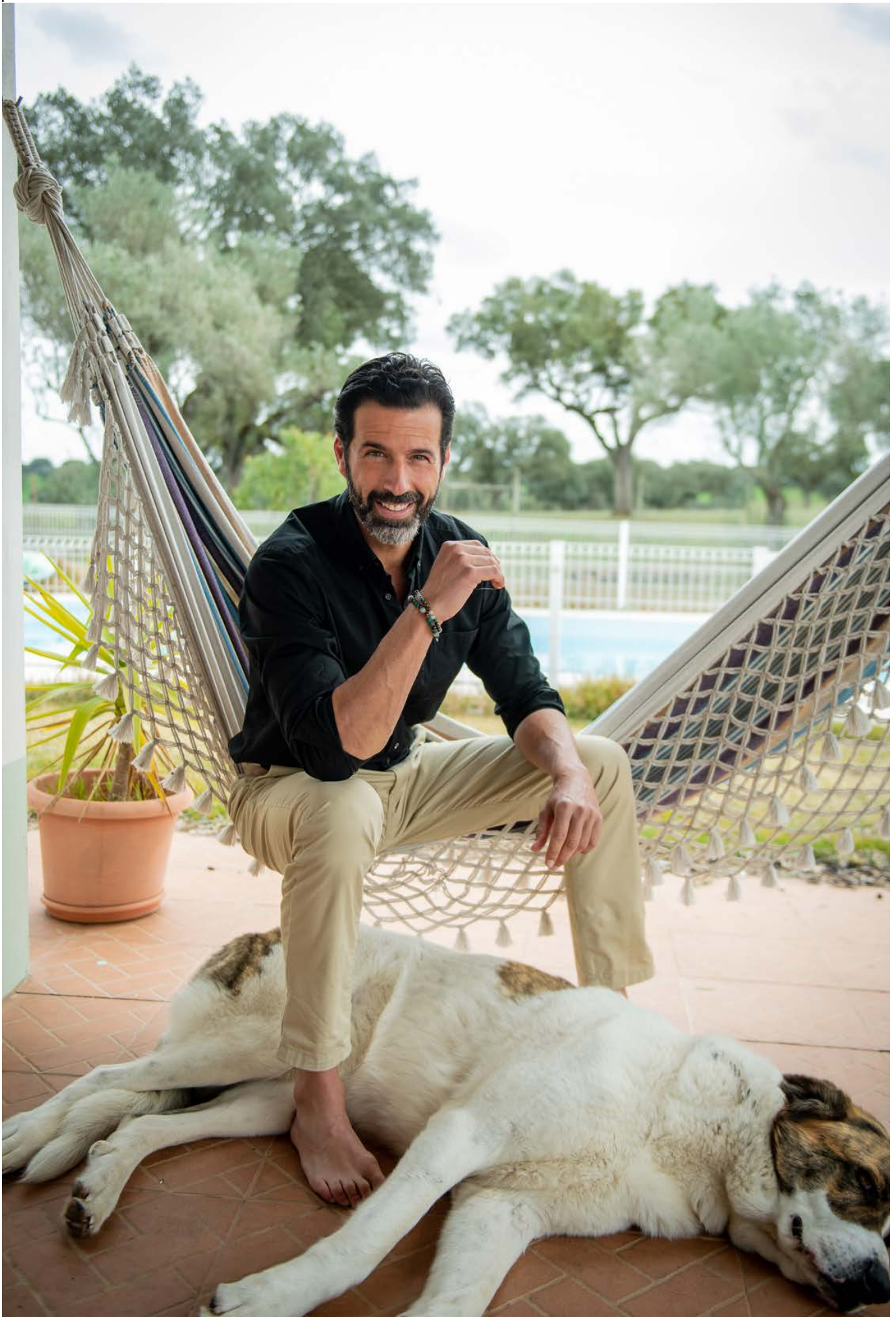
Digitalize o código QR  
e descubra mais sobre  
o novo Lexus NX



**06.**GUSTAVO  
SANTOS**Entrevista****16.**EVA  
ROSA SANTOS**Insight****34.**MARTA  
GRAÇA FERREIRA**Insight****54.**NELSON  
FERREIRA PIRES**Insight****82.**RITA  
VELOSO**Insight****94.**ANA  
DO CARMO**Insight****12.** CARLA BELO**20.** ISIS ANTUNES**22.** PEDRO SOARES DE MELLO**26.** JOANA GAROUPA**28.** MARIA JOÃO DE FIGUEIREDO**31.** LOURDES MONTEIRO & SUSANA MIRANDA**42.** JOÃO CORDEIRO**45.** SOFIA SEQUEIRA**47.** JOÃO RODRIGUES**50.** LILIANA CONDE**53.** NÁDIA LEITÃO**57.** MADALENA MARQUES**60.** JOÃO CUNHA PEREIRA**64.** RENATO MAGALHÃES**68.** ISABEL MOÇO**74.** RITA OLIVEIRA PELICA**86.** RITA VILAS-BOAS**89.** PEDRO MENDES**90.** RAFAEL RIBEIRO**100.** IZABEL DE PAULA

**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.







# GUSTAVO SANTOS

ESCRITOR, SPEAKER E PAI

---

*“Sou Liberdade; é a minha escolha, é o meu caminho. E a minha voz há de sempre clamar por ela.”*

*Gustavo Santos nasceu em 1977, assumindo-se como um homem intenso, portador de duas missões muito claras: ser pai e ser uma das vozes do amor-próprio e pela liberdade, em Portugal e no mundo, seja através do seu exemplo como cidadão, seja através dos seus livros, em clara expansão. Autor de maior sucesso na área de Desenvolvimento Pessoal, é, socialmente, uma presença constante na linha da frente no que toca a temas tão delicados como os atuais.*

*Assume-se como um homem sem medo, agitador e questionador, capaz de gerar tanta admiração como ódios de estimacão. O autor, que já vendeu mais de 80 mil livros e publicou, recentemente, "Casa", o seu novo romance espiritual é, por isso, alguém a seguir atentamente, ainda que não aprecie, de maneira nenhuma, quem lhe diga "amém" a tudo.*



Entre fiéis e críticos, Gustavo Santos avança. Há quase cinco anos, deixou para trás 200 mil seguidores no Facebook e Instagram, desligou-se das redes e mudou-se para o Alentejo com a família, ainda assim, nunca se livrou das polémicas. O autor, que já vendeu mais de 80 mil livros, lançou o seu 13º livro “Casa”, que marca o seu regresso ao romance espiritual.

## **NATUREZA E FAMÍLIA**

*A natureza é o meu refúgio. Aliás, a família e a natureza são os meus 2 grandes pilares. Gosto de viver à margem. Sem stress, longe da poluição, da comparação e com tempo real. Daí o projeto “Alentejo”. Entretanto, eu e a mãe dos meus filhos separámo-nos e embora continuemos a ser uma família incrível, a verdade é que estou há mais de um ano a viver longe deles. Faço milhares de quilómetros todos os meses para estarmos juntos todos os fins de semana (não abduco de nenhum), mas isso está, cada vez mais, a deixar de fazer sentido, daí a hipótese de regressar a Sintra, onde eles vivem atualmente. Sempre fui um pai inteiro e continuo a ser. Eles são alegria, aprendizagem e amor incondicional, e eu preciso disso tudo para continuar a evoluir enquanto homem. Além, naturalmente, de amar educá-los e mostrar-lhes que a vida é, sobretudo, o que eles quiserem que seja e que o pai estará sempre ao lado deles, vençam, caiam, riem ou chorem. Sempre. Agora, claro, não vou para Sintra e meter-me num apartamento. Ou encontro um espaço na natureza ou, pode também acontecer, o monte continuar a fazer parte da família.*

## **CARREIRA E ALENTEJO**

*Nasci no Campo Grande, em Lisboa, mas a decisão de vir para o Alentejo fazia, também, parte de uma mudança pessoal que sentia necessidade de fazer, assim como profissional também. Foi uma decisão consciente, com uma ideia forte sobre tudo o que tinha a ganhar e tudo o que podia perder. Sou um homem intuitivo. Nunca fiz, profissionalmente, nada que não me apaixonasse. Não consigo, por exemplo, trabalhar em algo que não se coadune com os meus*

*valores enquanto pessoa. Só escrevo o que sinto e nunca o que vende. Em televisão só fiz o que tive vontade de fazer e nunca o que me pediram para ser feito. Nas palestras, só partilho a minha verdade. E nas redes sociais idem, idem aspás, aspás. Pessoal e profissionalmente, guio-me sempre pelo coração e nunca me arrependo de nenhuma escolha que possa ter feito. Tudo é cíclico. Todas as escolhas levam-me a algum lugar. Ou me divirto ou aprendo. Tudo certo.*

## **O CAMINHO DAS PESSOAS E DA TERRA**

*Nas cidades somos chamados, constantemente, a estar com pessoas, sem interrupções, amarrados a horários, obrigações, deveres e responsabilidades. Esquecemo-nos de “nós”. Adormecemos na formação que nos é imposta desde crianças, seja pelo medos dos nossos pais, seja pelo sistema educativo, obsoleto, que somos obrigados a frequentar. Na natureza é diferente. Há na mesma, e obviamente, coisas que precisam ser feitas, mas há liberdade. Poder viver de porta aberta para o campo e oferecer essa experiência aos meus filhos é único. A “terra” é de uma abundância indescritível, é dona de uma sabedoria ancestral e por estar cá desde sempre, muito antes de tudo o resto, é nela que podemos encontrar a verdadeira verdade. Ela cura, nutre e pacifica. E foi, por exemplo, por ter ganho esta consciência que me tornei vegetariano. Senti que ao receber tanto dela, todos os dias, só podia agradecer-lhe, melhorando a minha pegada neste mundo. O meu olival é, também, o único que não é tratado com químicos.*



## FRONTALIDADE E O SISTEMA

*Abro caminhos. Abdi quei do meu curso superior de Educação Física e Desporto a meio do último ano, quando já estagiava como professor, para seguir outro caminho, o da dança, contra tudo e todos os que me diziam que não ia ter sucesso nem sustento para mim ou para a minha futura família. Fui o primeiro autor português a escrever livros de autoajuda em série. Sou o único homem em Portugal a escrever “romance espiritual”. Sou uma das pouquíssimas personalidades neste país que defende uma verdade diferente da narrativa que, todos os dias, passa na comunicação social e que se assume como alguém que não se vacinou contra a Covid-19. No fundo, não tenho medo de arriscar. Se sinto é para fazer. Se não sinto, é para estar quieto. Acima de tudo, respeito sempre a minha intuição.*

*Deixei de ser convidado para dar entrevistas na TV porque sou pró-liberdade e pró-verdade. E isso, hoje*

*em dia, é muito mal visto socialmente. Daí as denúncias do que publico nas minhas redes. Daí a discriminação brutal de que sou alvo no Instagram só porque tenho uma visão de mundo diferente da do meu patrão. A TV é uma indústria de “massas”, fortemente patrocinada pelo sistema, cujo objetivo é disseminar o medo e atalhar o controle humano, pelo que falar de outra verdade e de forma muito lúcida (como sempre faço) é arriscado e arrojado para os intervenientes que gravitam à volta dos múltiplos interesses que lhes enchem os bolsos. Assim sendo, e naturalmente, não sou contactado porque vou questionar as mentiras que, à força, querem transformar em verdades. A manipulação é global. E está tudo agendado. O que é uma surpresa para nós, é apenas um ensaio geral para os donos do mundo, do dinheiro. Não contem comigo. Se há algo pelo qual vale a pena lutar, é, sempre foi e sempre será, a liberdade. Da minha não abdicó. E é este meu exemplo de coragem que tem sido censurado. No entanto, e ao mesmo tempo, tem vindo a ser o despertador de muitos,*



até há bem pouco tempo atrás, “adormecidos”. Acredito que o despertar coletivo ainda leve muito tempo, o sistema luta com armas poderosíssimas, mas também acredito que se cada um de nós começar a fazer a sua parte, que não é mais do que manifestar a sua essência, a sua verdade, e porque lutamos com a maior arma de todas, o amor, isto tudo pode mudar enquanto os diabos esfregam os olhos.

### PALESTRAS

Deixei de ser convidado para dar palestras em multinacionais ou grandes grupos nacionais, fi-lo dezenas de vezes, porque o meu discurso é humano e fron-

tal, porque não sou motivador de vendas, porque sou pelas pessoas em detrimento dos números e porque causo enormes desconfortos aos seus líderes quando pergunto se os colaboradores são felizes com a sua carreira e no lugar onde trabalham, se se identificam com os valores da empresa. O meu objetivo enquanto homem, pai, autor e palestrante é deixar, por onde passo, um exemplo de verdade, de alguém que se cumpre como humano, atento às pessoas, à natureza e ao que querem fazer de nós e deste mundo. Mas também é agitar e questionar. E é, igualmente, por amor que o faço. ■

Fotos: Rita Carmo





# PROPRIAMENTE IMPRÓPIO.



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





# CARLA BELO

COUNTRY HR MANAGER

---

*“Para ser grande, sê inteiro: nada  
Teu exagera ou exclui. Sê todo em  
cada coisa. Põe quanto és no mínimo  
que fazes. Assim em cada lago a lua  
toda brilha, porque alta vive.”*

– Ricardo Reis

*Casada com o João e mãe da Joana, é licenciada e com Pós-Graduação em Gestão de Recursos Humanos, com formação em Liderança e Mentoring. É Country Human Resources Manager do Grupo Boticário Portugal, com mais de 20 anos de experiência na área de gestão de pessoas, trabalhou em várias*

*empresas nas áreas de comunicação & branding, consultoria & formação, inspeção, testes & certificação e, também, na area restauração tradicional. Apaixonada pela area de gestão de pessoas, acredita que podemos sempre tirar o melhor de cada situação.*



Começamos por definir o que é uma empresa multinacional. Para mim, é a definição mais básica: é aquela empresa que, apesar de possuir uma sede oficial num determinado país de origem, estende a sua atividade além-fronteiras. Ou seja, é uma empresa que opera de forma internacional.

Todas as empresas e organizações que tive oportunidade de conhecer e de trabalhar foram importantes para o meu desenvolvimento pessoal e, sobretudo, profissional. Desde muito cedo ambicionei ter uma experiência em ambiente multinacional, pensando eu que esse seria um desafio de carreira ao mais alto nível. Entendia que ter oportunidade de trabalhar numa empresa multinacional, seria ter uma estrutura em Portugal e outras tantas espalhadas pelo mundo. E isso seria maravilhoso enquanto experiência profissional. O contacto com outras culturas, muita inovação em políticas de recursos humanos, sistemas de topo. Enfim, só maravilhas!

As empresas multinacionais são organizações, feitas de pessoas, tal como as empresas nacionais. Tiveram de se estruturar para crescer, para se expandirem, mas continuam a ser feitas de pessoas. Por isso, é interessante perceber que as expectativas que se criam em relação a estas últimas sejam por vezes muito altas e que quando temos oportunidade de nos juntar a projetos nessas organizações possamos ter algum choque em relação à realidade.

Seja a experiência boa ou menos boa, devemos sempre encarar de forma construtiva. Se não, vejamos o que uma experiência multinacional nos pode trazer:


- **Ambiente multicultural:** trabalhei com ingleses, chineses, sul africanos, franceses, holandeses, angolanos, espanhóis, suíços, brasileiros, colombianos (e devo estar a esquecer-me de algumas geografias). Somostodos iguais e todos diferentes. Tive oportunidade de estar em reuniões de trabalho em que todos falávamos em inglês, mas nenhum

era nativo e aproveitávamos esses momentos para treinar (e também para dar umas gargalhadas porque há sempre alguém que fala um inglês que precisa de intérprete). Por vezes, até falando todos em português não nos entendemos, porque as expressões usadas não são as mesmas, variando de país para país. Uma verdadeira aventura.

E quanto ao tema cultural mesmo? Bom, os portugueses são, de acordo com o estudo do professor Geert Hofstede (psicólogo holandês), adversos à incerteza e muito pontuados por distância ao poder, o que explica muita coisa na nossa cultura e nos nossos processos de decisão. Muitos estudos, resistência à mudança, decisões de curto prazo e inovação, entre outras tantas situações.

Trabalhar em ambiente multinacional, permite-nos ter consciência de muitas destas características da nossa cultura, o que podemos melhorar, aprendendo com os outros colegas que estão espalhados pelo mundo, mas também ver que temos outras skills fantásticas e que nos destacam, como por exemplo a responsabilidade social.

Aprendi também, com alguma ginástica de agenda associada, que para tratar de determinados assuntos precisava de gerir a minha agenda de acordo com o fuso horário dos outros colegas. Em determinada época, há uns 3 ou 4 anos atrás, tinha um assunto para tratar com uma colega que estava na China. Andámos desencontradas uns quantos dias. Só conseguíamos falar até às 10:00 da manhã de Portugal, porque a essa hora ela estava quase a terminar o seu dia de trabalho ... e eu a começar o meu. Ou, por exemplo, agora que a diferença horária entre Portugal e Brasil aumentou, quando os meus colegas começam o dia deles, já o meu vai a meio. Como gerimos isto tudo? Com muito respeito pelo tempo de cada um e aprendendo a dizer que não.

- 
- **Desenvolvimento de competências:** das técnicas, porque temos ao nosso alcance uma panóplia de ferramentas muito interessante, desde sistemas, estudos, políticas, cursos, mas também as soft skills, porque gerir pessoas, as suas expectativas e ambições, os seus egos, neste universo de multiculturalidade é sem dúvida um grande desafio, mas também muito rico em termos de experiência. Saber-se relacionar com o outro é fundamental numa empresa de grande dimensão, pois ninguém vai trabalhar sozinho e o espírito de equipa é reforçado para atingir resultados, que são de todos.
  - **Oportunidades de carreira:** tenho essa experiência de contratar pessoas em Portugal que são colegas de outros países. Para mim é uma oportunidade de trazer competência diferenciada para a organização no país, para o colaborador é uma oportunidade única de se manter ligado aos mesmos valores, mas numa estrutura diferente na qual vai ter oportunidades de crescimento e desenvolvimento. E são, efetivamente, muitas as oportunidades de carreira numa empresa multinacional. Existem inclusive determinadas funções que só se encontram em grandes multinacionais, que pela sua dimensão lhes é possível ter. Por outro lado, poder trabalhar e viver num outro país é de uma riqueza excepcional. Atualmente, pós pandemia, é cada vez

mais comum ficar em casa a trabalhar para o mundo.

Assim, considero que as empresas multinacionais têm muito para oferecer nestes pontos: ambiente multicultural, desenvolvimento de competências e oportunidades de carreira. No entanto, não são só maravilhas, e as empresas nacionais também oferecem excelentes oportunidades, não podemos descurar a experiências dos profissionais que nelas trabalham, porque têm outros desafios, também eles bastante interessantes. A minha experiência nas empresas multinacionais tem sido muito enriquecedora, porque sou curiosa, muito resiliente, gosto de aprender e de me relacionar com outras culturas. Para mim, ter a possibilidade de estar próxima de outras realidades e ver algumas das nossas iniciativas serem colocadas em prática a milhares de quilómetros de distância, é algo que me move, que me motiva a querer fazer mais e melhor. ■





# EVA ROSA SANTOS

CEO, SOCIAL ENTREPRENEUR, FOUNDER WOMAN LEADERSHIP ANGOLA

---

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

*É um dos principais nomes da Liderança Feminina em Angola, Fundadora do Projecto Liderança Feminina e da CRH – Comunidade de Recursos Humanos é presença assídua como oradora em vários eventos e colunista em vários órgãos de comunicação social. Eva Rosa Santos, tem experiências internacionais nos seus mais de 20 anos de carreira com especial foco na área de Capital Humano. Actualmente, é também Directora de Pessoas e Cultura no Standard Bank Angola, Coach, Mentora, Embaixadora da Juventude pela Paz (Universal Peace Federation*

*& Youth and Students for Peace) e Vice-presidente Concílio Angola da WICCI (Women’s Indian Chamber of Commerce & Industry).*

*Apaixonada por Pessoas, pela Liderança e pela Capacitação das Pessoas, considera que é através da partilha de conhecimento que nos tornamos mais ricos.*

*Eva Rosa Santos pretende trazer um novo olhar sobre a valorização da Mulher e o seu papel de Liderança.*



Falar de liderança no feminino é ainda uma forma necessária de podermos construir a tão desejada equidade do género. Falar de Feminismo, ou seja, do movimento que afirma existir desigualdade entre homens e mulheres e disso decorrer a desvantagem feminina em diversos campos da vida;

Falar de Sororidade – na união entre as Mulheres, no sentimento de irmandade, empatia, solidariedade companheirismo. Falar das desigualdades entre sexo, da dificuldade de uma mulher no mundo corporativo, da exigência em ser mãe, do desafio de ser filha e esposa.

Falar das dificuldades socioeconómicas e do seu impacto na vida das mulheres e da forma como tudo aquilo que o padrão cultural afecta o nosso sucesso.

Falar então das desigualdades: sociais, culturais, profissionais e pessoais...

Falo de tudo isto, para que nos seja dada uma Voz, para que possamos agir, para que seja possível deixar um futuro melhor para as nossas filhas e os nossos filhos. Um futuro onde a equidade exista, onde o respeito pela competência seja o que define as regras do jogo e não o género, raça, origem.

Com tantas formas de discriminação, só podemos fazer a diferença quando de facto conseguirmos que Mulheres e Homens entendam que temos direitos iguais.

Nós somos diferentes dos homens, e ainda bem que assim o é. Admitir a nossa feminilidade ou também o nosso lado masculino é o que nos torna únicas.

As acções, devem começar por si, dentro de nós. Pelos simples hábitos de se valorizar, de se autoconhecer, de se capacitar, de estar bem na sua pele. Simplesmente isso.

Falar de equidade, é ter como linha de base o 5º Objectivo Desenvolvimento Sustentável da ONU: Equidade Género, para que seja alcançado até 2030, mas para que isso aconteça, um caminho é necessário ser percorrido. E esse caminho, começa pela nossa aceitação, quem é? O que que a torna Feliz? Qual o seu propósito? E que condições necessita para ter sucesso?

Sucesso pessoal, familiar, corporativo, social. Só você tem a chave para desbloquear e fazer acontecer. Claro que num mundo ideal o facto de ser Mulher não seria um desafio, mas na nossa realidade ainda é. Para podermos alcançar muito desse sucesso, é ainda necessário mostrar-mos que merecemos, mostrar que somos capazes, que temos as competências... e nem sempre o retorno é o desejável... às vezes esse reconhecimento nunca acontece...

Então, o que podemos fazer? O que pode cada um de nós fazer?

O primeiro passo: acreditar que podemos alcançar a equidade do género. Acreditar que nós Mulheres apoiamo-nos umas às outras mesmo quando nos dizem que não é assim, acreditarmos que temos uma Voz, acreditar que temos a competência para voar mais alto!

Ao Fundar a Liderança Feminina em Angola, acredito que estou a dar a minha contribuição, para o alcance deste objectivo. Porquê? Temos como Visão a valorização da Mulher Líder. Dar Voz e Ter Voz.

Porque os nossos Valores são:

- **INTEGRIDADE** - Valorizamos a integridade em tudo o que fazemos.
- **CONFIANÇA** - Criamos relações de confiança com todos os intervenientes nos processos, a fim de estabelecer laços e relações de in-win (ganhar-ganhar).
- **EMPOWERMENT** – Capacitamos as Mulheres através de iniciativas e programas dedicados para desenvolver e expandir o seu potencial ao máximo.

O que contribui para o alcance dos nossos principais objectivos até 2025:

- **Ser uma rede de partilha**, suportada na confiança, com o intuito de apoiar, capacitar, valorizar de forma sustentada as competências de Liderança das Mulheres.



- **Ser um grupo de referência sobre Liderança no Feminino**, reunindo Mulheres Líderes que partilhem as suas conquistas, desafios e sucessos e insucessos, que permitam que todas possamos crescer, aprender e ser mais fortes face aos constantes desafios que nos são colocados a nível pessoal, profissional, social e familiar, fortalecendo e reforçando em cada uma destas esferas uma posição forte de Liderança. Estabelecer *networking* de forma sustentada e credível.
- **Criar programas de desenvolvimento adequados**, tais como de mentoring e coaching que permitam potencializar o verdadeiro potencial de cada Mulher em funções de liderança.

Somos ainda uma criança, que com três anos de existência, conseguimos impactar na vida de Mulheres e Homens com a realização das iniciativas:

**Tertúlias: #4** eventos presenciais, mais de 200 participantes, mais de 20 oradores, foco na criação de relações de confiança através do *networking*;

**#63 Conversas Liderança Feminina Angola**, que visa a partilha de histórias de Mulheres e Homens;

**#8 Webinars Capacitar Com A Ciência**, criar tomada de consciência sobre as áreas tecnológicas e cientí-

ficas onde a percentagem de Mulheres é ainda residual.

**#1 ONDJILA** - Programa de Mentoria, foco jovens Mulheres com idades compreendidas entre os 19-23 anos, que se encontram ainda em lares ou casas de acolhimento. Visa apoiar a sua integração à vida activa, por via de desenvolvimento das suas competências interpessoais e técnicas. Ondjila significa caminhada na língua Umbundo. Projecto De Responsabilidade Social - #1 programa realizado com sete mentores e sete mentoradas.

**#3 Programas Coaching Consigo**, visa realizar coaching a Mulheres que nunca o realizaram, desafiando-as a desenvolverem-se e maximizar o seu potencial pessoal e profissional. **#35** clientes envolvendo **10** coach's a, impacto responsabilidade social.

Queremos continuar a dar VOZ e a TER Voz, impactando na vida de uma Mulher e de um Homem de cada vez. Tenho consciência da ambição da nossa iniciativa, tenho consciência das dificuldades e desafios por vivê-los diariamente, tenho consciência de que apenas com parcerias, fortes, podemos juntos fazer a diferença e trazer mais equidade e deixar certamente um legado melhor para um futuro que se constrói hoje.

Fica o desafio e convite: que podemos fazer Juntos? ■





# ISIS ANTUNES

FORMADORA E COACH EM DESENVOLVIMENTO PESSOAL

---

*“Foca-te em ti e criarás sempre caminho.”*

*Isis Antunes é uma profissional certificada em Coaching Avançado, Parentalidade Consciente, PNL (Programação Neurolinguística) e Inteligência Emocional.*

*Desenvolve projetos de desenvolvimento pessoal com pessoas e empresas, rumo à melhoria dos seus relacionamentos e dos seus contextos (pessoal e/ou profissional).*

*Após 17 anos a trabalhar em multinacionais, em áreas de consultoria, liderança e gestão, lançou o seu próprio projeto no âmbito da liderança pessoal e parental.*

*A sua missão é inspirar, partilhar conhecimento e ajudar a criar novas possibilidades, através do coaching, mentoria e formação.*

*Acredita que pode contribuir para a construção de relações mais conscientes e presentes, onde a comunicação e os relacionamentos que construímos são a chave para que isso seja possível. É um processo e uma viagem que começa dentro de cada um de nós, originando um impacto profundo na nossa família, na nossa vida profissional e na sociedade em geral.*



## O QUE A PARENTALIDADE CONSCIENTE PODE ENSEINAR SOBRE LIDERANÇA PESSOAL

Cada vez mais pessoas estão a olhar para a sua parentalidade, conscientemente. Pode ser visto como um sinal de que cada pai e mãe está a querer abraçar a sua liderança pessoal.

Liderança não é só a arte de gerir pessoas e influenciar comportamentos, em contexto empresarial ou numa organização. Liderança significa também saber quem somos e o que queremos, é a semente que gera a mudança na nossa vida pessoal e familiar.

Praticar uma parentalidade consciente quer dizer que passamos a ter consciência dos nossos atos, sabemos porque fazemos o que fazemos, e o que fazemos é uma escolha consciente alinhada com as nossas intenções.

Para isso acontecer, é necessário algum trabalho, não com as crianças, mas um trabalho de desenvolvimento pessoal por parte dos pais.

Requer uma abertura de olhar para dentro, de reconhecer a influência e padrões da sua própria educação, de questionar hábitos e crenças culturais, de reconhecer aquilo que necessita de ser sarado, de assumir responsabilidade pelos seus pensamentos, os seus estados emocionais e o seu comportamento.

Cada vez mais pais sentem que a prática mais tradicional da parentalidade não está a funcionar. Percebem, até pela sua própria experiência, que as formas tradicionais de disciplinar e de punir, a autoridade imposta e o controlo, resultam em lutas de poder, desconexão e rebeldia.

Mais do que ferramentas, métodos ou estratégias que possam ser utilizadas para educar as crianças e gerir os seus comportamentos, a prática da parentalidade consciente procura a conexão com a criança e o entendimento das suas necessidades, sem recorrer a castigos e/ou recompensas.



Esta abordagem resulta, numa capacidade de influência grande, mais autocontrolo, mais alinhamento e melhor gestão das emoções, por parte dos pais. O que por consequência, nos demonstra resultar em maior bem-estar, maior autorregulação, desenvolvimento da autoestima, mais felicidade, mais saúde e colaboração, por parte das crianças.

Querer praticar uma parentalidade consciente quer dizer que o principal foco é a nossa própria transformação. O principal poder na relação pais e filhos está do lado dos pais. Um educador consciente assume total responsabilidade por esse poder.

Só quando valorizamos quem somos, conhecemos de onde vimos e sabemos fazer escolhas é que encontramos caminho para liderar e construir um futuro mais próspero. ■

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



# MENTOR, UM AGENTE DE CAPACITAÇÃO

Vivemos num mundo que tem um contexto de mudança cada vez mais rápido, cuja causa se deve à quantidade de informação gerada pelo aumento do número de dados que existe na atualidade, bem como a toda evolução tecnológica. O impacto deste contexto na sociedade é notório, nomeadamente na quantidade e qualidade de informação que as organizações têm acesso. Tornam-se assim, clientes com necessidades cada vez mais específicas, conscientes das soluções que pretendem e do seu valor. A necessidade de soluções cocriadas é cada vez maior, o que implica cada vez mais uma gestão de cliente e não de produto. Esta mudança, traz maior complexidade a toda a gestão de vendas, entre outras. Como já referido no primeiro artigo, o vendedor como o conhecemos, “acabou”. Ou é substituído por canais automatizados, ou tem de se transformar num gestor de vendas que é um dos vários canais de relacionamento com cada um dos clientes.

A rápida alteração do contexto, implica uma igualmente rápida adaptação das equipas de vendas aos novos desafios do mercado. É necessário capacitar as equipas de vendas de forma a que possam responder eficazmente a estas alterações, ou seja, terem sempre a capacidade de entregar o valor pretendido aos clientes e empresa

fornecedora. Para além da formação adequada, é desejável que os vendedores sejam apoiados na sua atividade, de forma a identificar os pontos que podem ser desenvolvidos em cada vendedor. Esta mentoria deve ser feita por um profissional de vendas que seja visto como uma referência pelo seu saber e experiência. É uma relação de confiança que se baseia no diálogo e observação, em que o mentor funciona como um guia, que apoia o mentorando, em cada desafio profissional, através dos seus conselhos e recomendações.

Capacitar a equipa de vendas através dum mentor, compromete os vendedores com o seu processo de desenvolvimento contínuo, numa perspetiva de médio longo prazo. Permite atingir melhores resultados, tendencialmente com menor esforço. Melhora, assim, a qualidade de vida do vendedor, aumenta a sua satisfação e motivação. Consequentemente, melhora a relação de confiança com os clientes, que gera soluções de maior valor aos clientes, bem como maior satisfação. Desta forma, a empresa é mais competitiva no cliente, com perspetivas de uma relação de longo prazo. A empresa aumenta a sua vantagem competitiva, conseguindo maior rentabilidade, os recursos atribuídos geram maiores retornos.





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 sedeados nos escritórios em Lisboa, mas igualmente com representantes locais no Norte e no Algarve.



100 YEARS  
ANOS

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



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



xerox™



**WORKING TO CHANGE  
THE WORLD**



xerox.pt





# JOANA GAROUPA

MARKETING & COMMUNICATION MANAGER

---

*“Já fizeste tudo o que podias  
fazer para resolver?”*

*Joana Garoupa, tem alma alentejana e pertence a uma família com longa descendência de carreiras militares - bisneta, neta e filha de oficiais do Exército. Talvez por isso tenha seguido ..... publicidade. Apaixonada por marcas, começou o seu percurso em agências de Publicidade e Relações Públicas, tais como a McCann, Publicis ou DDB. Depois de uma curta incursão pela SonaeCom, seguiu-se o desafio de liderar o Marketing e Comunicação da Siemens. Levando Portugal a peito, coordenou na Galp*

*a equipa que teve a responsabilidade de definir a estratégia da identidade da marca e do seu portefólio institucional numa dúzia de geografias. Deixou a empresa em 2022 como Diretora Geral da Fundação Galp. Lançou também em 2022 o livro “Manual de sobrevivência para o mundo corporativo”. Foi nomeada em 2020 Marketeer do ano pela Multipublicações e está no top 5 dos marketeers mais admirados em Portugal em 2022 (Scopen). É ainda mentora no programa da PWN Professional Women Network.*

“Estamos em 2003, são 08h45 da manhã, primeiro dia de trabalho, e estou a entrar numa empresa através de um torniquete com cartão de ponto. Sinto o coração aos pulos, a respiração algo acelerada e um desconforto causado (também) pelos sapatos novos que comprei. Vejo um corrupio de entradas e saídas de várias mulheres e homens, vestidos de forma conservadora, com um ar muito ocupado senão mesmo atrasado. Fiquei algo dececionada porque achei que tinha vindo bastante cedo, mas pelos vistos não o suficiente para impressionar. A rececionista olha para mim com ar desconfiado e as sinaléticas também não me estão a ajudar, cheias de siglas que não entendo e me deixam completamente perdida. Onde é que me vim meter?”

Assim começa o meu livro – Manual de sobrevivência para o mundo corporativo, que lancei este ano. Um projeto pessoal a que me dediquei nos últimos meses, muito resultado de uma transformação profunda que sinto em mim. Ao período penoso de prevenção da COVID 19 (que esperamos que esteja finalmente ultrapassado) que me atingiu profundamente, na lógica de me forçar a revisitar os meus valores e prioridades, somou-se uma desilusão profissional que me obrigou a tomar decisões e mudar de vida.

Eu sou daquelas mulheres que nunca questioneei o meu percurso profissional, ambiciosa, com muita vontade de fazer muito, e sempre em bom. Sempre que em diferentes contextos me perguntam, quem és tu – fico sempre engasgada - quem sou eu sem ser o meu cargo? Por onde começar? O meu cérebro está programado para ser racional e pertinente. «Sou a Joana, bisneta, neta e filha de oficiais das forças armadas portuguesas.» A quem interessa esta informação? «Tenho 47 anos, a minha cor favorita é o azul e o meu prato preferido é salsichas com couve lombarda». Pois... ninguém quer saber disso. O que faz com que usemos de forma automática a parte profissional para funcionar como máscara e arma imediata.

Tive a sorte de crescer num meio familiar que me sustenta até hoje. O meu pai, oficial do exército, impunha o respeito de forma quente, delegando na minha mãe a tarefa do equilíbrio do lar, que sempre manobrou com mestria. A única rapariga entre 4 irmãos, nunca nada me faltou e nada me foi dado de mão beijada. Aprendi a fazer valer os meus pontos para os poder desenvolver, a ser diferente e a tirar partido disso mesmo. Aprendi a não depender de terceiros, mas nunca deixar ninguém para trás, a respeitar os valores de civismo e solidariedade, a valorizar e desenvolver as minhas paixões para viver delas e com elas. Quando ia chorar no ombro do meu pai (fosse por que razão fosse) a pergunta da praxe era: Já fizeste tudo o que podias fazer para resolver? Esta pergunta ficou para a minha vida - focar no que está ao meu alcance e, aí, fazer tudo o que posso.

Neste sentido, escrevi o livro! O que é facto é que ao longo da minha carreira, e através da prática, cheguei a algumas conclusões que me parecem úteis para quem se passeia no mundo corporativo. Muitas das minhas experiências serão, com certeza, comuns para quem anda nestas lides, e achei que podiam ser válidas para partilhar com quem se interessa por esta área de gestão. Ao estar num novo ciclo de vida, ao longo do livro falo abertamente não só dos erros e desvios profissionais como os pessoais, porque considero que tudo o que vivi, todas as minhas opções, sucessos e insucessos, contribuíram para eu estar onde estou e ser quem sou. Foi por isso que escrevi este livro: para partilhar as histórias que foram moldando a minha vida. Reflexões. Ensinamentos. E se conseguir ajudar quem me lê a encontrar energia positiva para mudar algum tipo de comportamento ou até de vida, tanto melhor. O objetivo estará positivamente cumprido.

Nunca esquecer - nós (e os nossos) somos sempre mais importantes que qualquer Empresa, Plano ou Carreira. ■



**MARIA JOÃO DE FIGUEIREDO**  
Financial Advisor



# O PODER DO MENTORING NUMA LIDERANÇA DE SUCESSO

Ao longo do meu percurso empresarial e de liderança, que iniciou por volta dos 26 anos, fui-me identificando com alguns líderes que se destacaram pelos resultados que obtinham e pelo modus operandi que os definiam. Percebi que conseguiam estar um passo à frente da concorrência e que não estavam sozinhos. Ao seu lado, uma equipa multidisciplinar que se identificava com eles. Líderes que se foram adaptando às mudanças, que se tornaram gestores 4.0 e que conseguiram que o melhor de cada elemento, desse lugar a ideias brilhantes e inovadoras, enquanto eles próprios se tornavam mais capazes. Ao longo do tempo, foram adaptando a sua estratégia de liderança, numa contínua aposta na aprendizagem e passaram a acreditar no poder do mentoring, transformando e transformando-se.

A mentoria pressupõe a existência de diferentes níveis de experiência e de conhecimento, alguém que já realizou um determinado percurso durante o qual caiu e levantou-se e faz-se transportar de uma mochila com ferramentas que serão úteis a quem acabou de abraçar o mesmo mapa.

No fundo, prolongar a fase de acolhimento de um colaborador, auxiliando-o no processo de identificação, planeamento e

concretização de objetivos. Ser e estar presente, ensinando a arte de “pescar” e não lhe dando o “peixe” para comer. Criar momentos de partilha levando o outro a questionar e a perspetivar de diferentes ângulos. Potenciar o sentido de responsabilidade, de melhoria contínua e o sentimento de uma livre pertença à equipa. O mentor permite que quem o rodeia desenvolva as suas capacidades a um ritmo mais acelerado, pois dá-lhe a conhecer ferramentas que foram sendo polidas e adaptadas, numa troca de experiência e de saberes onde ambos saem mais fortes. Se pensarmos bem, foi assim que o homem foi evoluindo o seu cérebro e todas as suas competências. O que seria de nós se o homem que descobriu o fogo, a roda ou a tecnologia guardasse esse conhecimento? Ou quisesse esconder as múltiplas tentativas e meios até ser bem-sucedido? Quanto mais comunicamos, partilhamos e encorajamos, mais rápido se torna o processo evolutivo.

Se na sua empresa passar a apostar no mentoring, para além de gestor e líder, acredite que passará a ser, também, uma inspiração para os futuros líderes que estiver a formar.



# LOURDES MONTEIRO & SUSANA MIRANDA

CAREER MANAGEMENT

---

*“Para sermos felizes no trabalho,  
não precisamos de alcançar tudo.  
Só precisamos de alcançar aquilo de  
que nos sentimos capazes.”*

– Alain de Botton, fundador da *The School of Life*

Lourdes Monteiro, é a fundadora do projecto *Career Redesign®*, autora do livro e do Podcast *Quero, Posso e Mudo de Carreira*. É Associate Certified Coach credenciada pela ICF – International Coach Federation, Membro certificado do Business Model You® Practitioner Directory e Co-autora do livro *Business Models for Teams*.

Susana Miranda, é a fundadora do SM Group, *Career Managers*, com 28 anos de carreira distribuídos nas áreas de Head-Hunting, HR Consulting, Training e Career Management. É membro da Câmara de Comércio Luso-Britânica e da PWN Global, como mentora e palestrante em *Linkedin & Networking Improvement*, *Professional Branding* e *Executive Career Mentoring*.



# GESTÃO ESTRATÉGICA DE CARREIRA E MARCA PROFISSIONAL

A gestão de carreira é uma responsabilidade individual que cabe a cada um de nós. Passa por um planeamento consciente das actividades e do trabalho que se pretende desenvolver ao longo da vida activa, no sentido de obter realização, desenvolvimento e sustentabilidade financeira. Acreditamos que conceptualmente esta ideia fará todo o sentido, mas na prática a sua aplicação apresenta desafios.

No seu livro *Foco* Daniel Goleman, impulsionador contemporâneo do tema da Inteligência Emocional, alerta que uma vida bem vivida implica a utilização de um trio de focos: foco interno, foco nos outros e foco externo. Ele refere que todos aqueles que vivem em ambientes agressivos, com as tensões, objectivos e atracções da vida moderna, precisarão destes três tipos de foco se quiserem obter resultados. O foco interno harmoniza-nos com as nossas intuições, os nossos valores orientadores e melhores decisões. O foco nos outros facilita as nossas ligações com as pessoas na nossa vida. E o foco externo permite-nos criar a consciência sistémica que ajuda a compreender o funcionamento de uma organização, de uma economia ou de outros sistemas no mundo.

Uma pessoa des-sintonizada do seu foco interno andar-se-á sem rumo, uma pessoa cega ao mundo dos outros será ignorante; e aqueles que forem indiferentes aos sistemas mais alargados no interior dos quais operam terão, claramente, limitações. Dito de outra maneira, quem efectivamente pretenda contribuir e co-responsabilizar-se pela sua gestão de carreira terá obrigatoriamente de prestar a devida atenção aos seus recursos internos e nível de autoconsciência, à forma como se relaciona e aprende com os outros, e como se integra nos sistemas nos quais se movimen-

ta. Tudo isto fará parte de um processo intencional e consciente de gestão de carreira.

## EM QUE MOMENTOS TENDEMOS A PENSAR / RE-PENSAR A NOSSA CARREIRA?

Desenvolvemos ao longo do tempo um sentido de gestão intencional e consciente da nossa carreira, a par da nossa vida pessoal. O tal equilíbrio, tantas vezes falado e difícil de conseguir e gerir. O que nos apercebemos é que ganha particular relevância nos seguintes momentos / situações:

1. No início da vida activa, com especial foco no 1º emprego ou 1º estágio profissional.
2. Perante tensões associadas à função, ao líder, à equipa ou organização que integra, com manifestações incontornáveis de insatisfação.
3. Na suspeita de que algo poderá acontecer no sistema em que se integra e que poderá ameaçar o seu papel.
4. No término (programado ou inesperado) de uma relação profissional.
5. No decurso de eventos na vida pessoal com impacto ou alterações na vida profissional.
6. Ao assumir novos papéis ou novos desafios.
7. Quando existe uma aspiração ou visão de longo prazo.

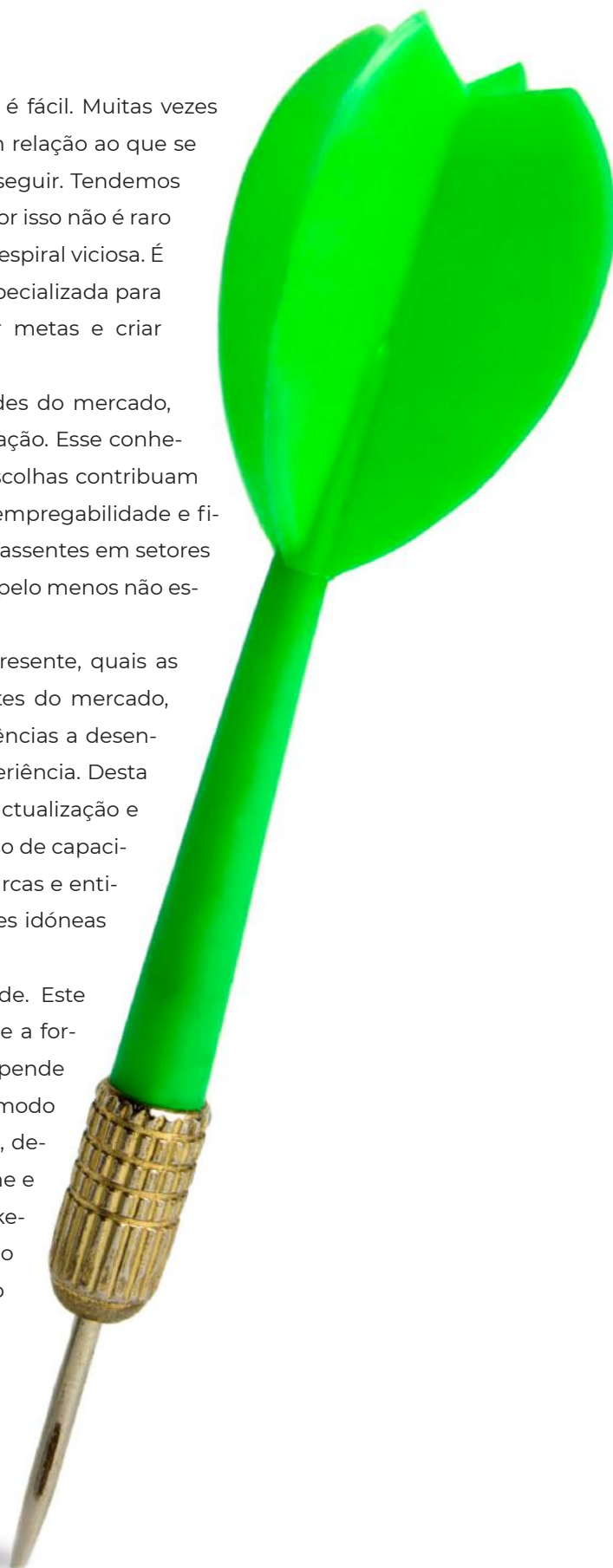
O que importa ter presente é que todos nós poderemos experienciar todos ou pelo menos alguns dos momentos/ situações acima descritos.

## 5 FACTORES CRÍTICOS NUM PLANO ESTRATÉGICO DE GESTÃO DE CARREIRA

- Estar consciente de si (marca pessoal e profissional) e com isso ser capaz de reconhecer em que momento se encontra. Apenas assim poderá formular objectivos que lhe fazem sentido perseguir, de modo a melhor orientar a sua acção. É também importante fazer a sua avaliação de progresso em relação a esses objectivos mediante as acções implementadas.
- Pedir ajuda especializada. O entendimento da si-

tuação que está a viver nem sempre é fácil. Muitas vezes dá por si a sentir que está perdido em relação ao que se passa, sem saber o que pretende perseguir. Tendemos a pensar sempre da mesma forma e por isso não é raro que o nosso pensamento entre numa espiral viciosa. É assim conveniente que peça ajuda especializada para potenciar entendimento, estabelecer metas e criar um plano.

- Conhecer as tendências e necessidades do mercado, nas suas áreas de interesse e de actuação. Esse conhecimento é valioso para que as suas escolhas contribuam para um futuro viável em termos de empregabilidade e finanças. Deverão o mais possível estar assentes em setores e tendências em crescimento, ou que pelo menos não estejam em retração.
- Apostar na sua capacitação. Tendo presente, quais as tendências e necessidades emergentes do mercado, é fundamental identificar as competências a desenvolver que complementem a sua experiência. Desta forma, estará a contribuir para a sua actualização e relevância profissional. No seu processo de capacitação seja criterioso em relação às marcas e entidades que escolhe. Opte por entidades idóneas e de reconhecida qualidade.
- Desenvolver networking em qualidade. Este tema é de uma enorme importância e a forma como deve ser desenvolvido depende dos seus objectivos. De qualquer modo quaisquer que sejam esses objectivos, deverá fomentar o seu networking off-line e on-line. Neste último caso, a rede LinkedIn é incontornável, sendo que se não tiver um perfil afinado e uma utilização adequada (estratégica) desta rede, estará LinkedOUT e por isso fora do radar de contactos e oportunidades interessantes. ■







# MARTA GRAÇA FERREIRA

PRESIDENTE, REAL VIDA SEGUROS

---

*“A dualidade de todos os dias é aprender e ensinar, e isso é o verdadeiro mentoring.”*

*Marta Graça Ferreira, 24 anos de experiência de gestão de negócio e equipas na Indústria Seguradora, tendo percorrido todas as etapas da carreira comercial, como Gerente de Delegação, Directora Coorde-*

*nadora, Administradora, Vice-presidente e agora Presidente do Conselho de Administração na Real Vida Seguros.*

## APRENDER OU ENSINAR?

Poder dizer que decorridos 23 anos de carreira, me transformei num mentor, num guia, mestre, sem falar daqueles com os quais tive o privilégio de aprender, que mais sabiam e que tinham vasta experiência, seria depreciar o que aprendi no sector que escolhi como carreira e que tem sido para mim a referência profissional da vida, o sector segurador.

Tenho hoje a consciência que o que ensinei e continuo a ensinar, faz parte de um processo natural que me motiva e me faz motivar.

Sempre senti, que potenciar o desenvolvimento de pessoas era uma consequência do meu ADN, e que os conhecimentos adquiridos tinham de ser transmitidos numa cadeia de valor que permite esculpir o melhor de cada colaborador através dos processos de aprendizagem via conhecimento interno.

Cedo me apercebi que o processo de mentoring não tem um tempo estabelecido para o seu término, e que o know-how adquirido contrariamente ao coaching, não teria princípio meio e fim, pois quanto mais aprendia junto das pessoas que estiveram próximas de mim mais sabia que reunia as capacidades de transmitir esse conhecimento.

Em tempos, num artigo que escrevi, já mencionava o meu hábito de ter junto à minha secretaria duas cadeiras: uma para mim e outra para quem vier junto de mim aprender, e nos dias de hoje, mesmo ocupando um lugar de topo como presidente de um conselho de administração, nada mudou.

Os títulos não nos mudam e por isso ainda hoje procuro transmitir toda a experiência que tenho e tudo o que já aprendi às pessoas com quem trabalho. Esta passagem de conhecimento surge com o intuito das pessoas se tornarem mais autónomas sendo possível delegar-lhes responsabilidades e lançar-lhes desafios, saindo da sua zona de conforto, pois para se evoluir e crescer profissionalmente é preciso arriscar!

A prática do mentoring tem sido uma constante em toda a minha carreira na medida em que fui sempre

desenvolvendo novas equipas e absorvendo diferentes áreas de negócio.

Por isso todos os desafios ligados à componente humana são dos que mais me motivam, sempre com a premissa que o conhecimento e respectiva partilha são fundamentais para o desenvolvimento das pessoas que fizeram e que ainda fazem parte deste percurso que venho a desenvolver.

Naturalmente, sinto um enorme orgulho quando vejo estas pessoas evoluírem e crescerem profissionalmente, como consequência de que preparei de forma conhecedora um profissional, capacitando-o para depois lhe lançar um desafio, como abrir um novo canal de vendas ou uma nova área de negócio, e posteriormente presenciar o seu sucesso.

Tenho a consciência que faço estes investimentos nas pessoas de forma natural, e que o mentoring, é um elemento-chave para as organizações assegurando uma aprendizagem e ensino eficaz. Sinto que só poderei almejar novos desafios ou assumir um maior nível de responsabilidade se as pessoas estiverem preparadas para me seguirem e chegarem ao topo da montanha comigo.

O *“One Men Show”* só existe no mundo da fantasia, pois na verdade o sucesso é fruto de todo um trabalho de equipa consolidado e robusto.

Acredito que o mentoring é um meio de elevar a liderança, onde além de ensinar, dar a conhecer, e principalmente ouvir, permite motivar pessoas e criar os laços indispensáveis para o sucesso das equipas. Por muito preenchido que esteja o meu dia ou a minha agenda procuro sempre ter disponibilidade para partilhar o que sei, dar feedback, ter a abertura para receber opiniões e manter esta premissa.

A dualidade de todos os dias é aprender e ensinar, e isso é o verdadeiro mentoring. ■

CLICK&CAR ►

A FORMA MAIS  
PRÁTICA DE PASSAR NO  
**EL CORTE INGLÉS**



**1** COMPRE  
ONLINE



**2** PASSE  
NUM PONTO  
CLICK&CAR



**3** RECOLHA  
NA VIATURA

MODA • CASA • DESPORTO • PERFUMARIA  
TECNOLOGIA • SUPERMERCADO  
BRINQUEDOS

**RECOLHA O SEU PEDIDO ONLINE SEM SAIR DO CARRO**

Compre no site e levante as suas compras num ponto Click&Car.  
Um serviço gratuito para valores superiores a 10€.

El Corte Inglés

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)



# JOÃO CORDEIRO

PEOPLE HACKER | EXECUTIVE MENTOR

---

*“Uma organização cresce à proporção da evolução do seu líder.”*

*Durante a última década fundou empresas em 3 continentes, liderou mais de 500 pessoas, organizou algumas centenas eventos que tiveram impacto na vida de mais de 13.000 pessoas. Tem várias certificações em coaching, mentoring e public speaking, uma especialização em construção de equipas altamente performantes pela Universidade de Harvard, uma pós-graduação em logoterapia, tendo ainda trabalhado de perto nos últimos anos com Robin*

*Sharma e John C. Maxwell. É ainda Coach no MBA Executivo do ISCTE em conjunto com a London Business School.*

*Divide-se entre os seus programas de evolução pessoal e mestria profissional 1-to-1, programas de performance de equipas e palestras sobre liderança, colaboração e desenvolvimento pessoal.*



# GERIR É UMA CIÊNCIA, LIDERAR UMA ARTE

Lembro-me frequentemente de um dos discursos mais aclamados da História dos direitos Humanos. “Eu tenho um sonho” - de Martin Luther King Junior a 28 de Agosto de 1963. Já o reví e ouvi algumas dezenas de vezes.

Além de ser sobre um dos temas mais pertinentes da nossa existência enquanto civilização, o que é que este discurso tem ainda de mais especial? O facto de ele ter dito “eu tenho um sonho” e não “eu tenho um plano”. Um líder, tal como o Dr. King, tem que ter a capacidade de nos fazer acreditar em algo. De nos fazer sonhar com algo. De fazer da sua causa, a nossa causa. Todas as pessoas que compareceram no seu discurso, estiveram lá por elas próprias e não por ele.

Na minha perspectiva e experiência, há uma linha clara que separa um gestor dum líder. A gestão trata de processos, de questões práticas, de KPI's, de recursos. A liderança trata de pessoas, das suas necessidades emocionais mais prementes, do seu desenvolvimento e crescimento, principalmente, enquanto indivíduos. Gerir é uma ciência, liderar é uma arte.



Acredito que é muito difícil ser-se gestor e líder em simultâneo, além de extremamente cansativo e desgastante. É quase como ser-se pai e mãe ao mesmo tempo. Não é impossível, mas uma tarefa hercúlea.

Praticamente todas as organizações procuram os sistemas mais inovadores, tecnologia de ponta, aplicações que acelerem o seu crescimento, softwares de optimização de processos, mas...e as pessoas? Costumo perguntar aos CEO's que vou conhecendo: qual é a vossa prioridade na empresa? A resposta é amplamente previsível e conhecida: as pessoas!

“Muito bem, mostre-me então a vossa agenda diária? Onde é que estão as pessoas? Aqui só vejo processos.” - é o que costumo, infelizmente, perceber.

Segundo um estudo realizado pela Universidade de Harvard, Stanford e Carnegie Foundation for the Advancement of Teaching, os conhecimentos técnicos têm apenas 13% de contributo directo na construção de uma carreira de sucesso. Os restantes 87% destinam-se a capacidades emocionais e comportamentais. Portanto, porque é que as empresas parecem continuar a dar mais ênfase aos conhecimentos técnicos? Isso não garante que tenhamos connosco um bom profissional, antes pelo contrário. Isto é ainda mais verdade, especialmente, para posições de liderança.

Se queremos que as nossas pessoas respondam de forma diferente a cada situação e/ou desafio, temos que as ajudar a desenvolver capacidades que foram pouco ou nada treinadas ao longo do seu percurso educacional, formativo e profissional.

As pessoas investem a maior parte do seu tempo útil a trabalhar. Nós temos esse dever. E para isso temos igualmente que aprender. Acima de tudo, o que vos pretendo trazer com este artigo é uma reflexão sobre o que é efectivamente a liderança e sobre a forma como ensinamos nas escolas e nas organizações. É uma verdade de la palisse que as crianças são o nosso futuro, mas nós somos os adultos responsáveis de hoje. ■

**SOFIA SEQUEIRA**  
Head of Human Resources



## MENTORSHIP: VIBE OF THE MOMENT OR A LIFE SAVER?

Hoje em dia a Mentoria está na moda. Existem Mentores de todos os formatos, feitos e finalidades, é só escolher.

Mas afinal o que é a Mentoria?

É uma forma de capacitar pessoas através da aprendizagem com alguém experiente, sénior, numa determinada área de interesse para o mentorado. O mentor atua como um formador, ensinando habilidades técnicas e comportamentais úteis à carreira do mentorado, ajudando no seu desenvolvimento e no seu crescimento profissional.

O Coach diferentemente, trabalha os aspetos motivacionais das pessoas. Procura incentivar o indivíduo a dar o seu melhor, mas não é necessariamente uma pessoa experiente no campo de atuação do mentorado. A capacitação técnica específica não cabe neste âmbito.

A Consultoria por sua vez, trabalha as empresas como um todo, analisa o negócio para mapear uma situação que o cliente enfrenta, identifica problemas e propõe soluções a partir dessa análise.

Agora que os conceitos estão mais claros, quais as aplicações da Mentoria?

1. Onboarding de novos colaboradores;
2. Um novo desafio organizacional (ex. uma promoção para uma área diferente com mais responsabilidades);
3. Desenvolvimento de capacidades individuais ou coletivas de profissionais numa dada organização.

A Mentoria, em todos estes casos, pode ser determinante para que um ou vários profissionais obtenham sucesso no seu percurso.

O Mentor deve ser uma pessoa experiente na sua área, que aprendeu com os seus erros e que gosta de transmitir o que aprendeu. Eu, pessoalmente, já fiz mentoria de vários Assistentes de RH e, até de pessoas de outras áreas que eu também dominava e, é fantástico ver a evolução das pessoas, a aplicação prática dos conhecimentos e, no final, não há melhor sensação do que ouvir: “Obrigada por tudo o que me ensinaste!”

A Mentoria não é para todos. É para quem gosta realmente de partilhar as suas experiências, os seus conhecimentos, capacitando os outros a desenvolverem-se, a irem cada vez mais longe, tendo como objetivo a excelência e o bom desempenho. As ferramentas da Mentoria, do Coaching e da Consultoria podem ser combinadas e aplicadas em diferentes contextos, todavia, é necessária uma certa experiência empresarial para que o efeito de todas estas ferramentas seja realmente eficaz no contexto das empresas. Consultores, Coaches e Mentores há muitos, é só procurá-los no LinkedIn, todavia, profissionais que realmente acrescentem valor contam-se pelos dedos das mãos.

Nas empresas é fundamental haver sempre um conjunto de Mentores que ajudem no Onboarding, na capacitação das pessoas, no desenvolvimento de habilidades, na gestão de processos de mudança, pois só assim, se garante uma aprendizagem contínua, que aprende com o erro e que está pronta para novos saltos no conhecimento, na inovação e aplicação prática dos mesmos. Neste sentido a Mentoria pode ser um salva-vidas sempre presente nas empresas, disponível para entrar em ação a qualquer momento!





# JOÃO RODRIGUES

DIRETOR DE PEOPLE & CULTURE E MEMBRO DO EXECUTIVE BOARD, AUBAY PORTUGAL

---

*“Antes de ser reconhecidos,  
precisamos de nos dar a conhecer.”*

*Diretor da área de People & Culture e membro do Executive Board da Aubay Portugal, conta com mais de 15 anos de percurso profissional, marcados por experiências enquanto Consultor de RH na Elevus e na Hays e enquanto Gestor de RH na Zagope (Grupo Andrade Gutierrez). Licenciado em Gestão de RH (Instituto Politécnico de Setúbal) e Mestre em Políti-*

*cas de Desenvolvimento de RH (ISCTE), foi dirigente associativo, assumindo diferentes cargos, destacando-se o de Presidente da Associação de Estudantes. É mentor de carreira de estudantes de ensino superior, colunista, palestrante e formador. Conta ainda, no seu percurso de vida, com mais de 13 anos enquanto desportista federado.*

## O PODER DO BRANDING: O QUE UNE E SEPARA PESSOAS E ORGANIZAÇÕES?

O meu percurso profissional tem me permitido entender a importância da união do marketing e da gestão de pessoas – maRHketing – conceito que, acredito, irá continuar a revolucionar o mercado de trabalho através da continuada aposta no employer/employee branding e vivida através da employee experience.

Tudo o que somos e fazemos necessita de ser comunicado e dado a conhecer para que possa ser entendido pelo nosso público-alvo, e só seremos reconhecidos se nos dermos efetivamente a conhecer. Não basta fazer bem se quem queremos que valorize o que nós fazemos não o consegue perceber. É esta a dificuldade de pessoas e organizações, que dificulta o processo (mútuo) de atração.

Numa visão mais individualizada, acredito que todas as experiências que temos ao longo da nossa vida são essenciais para o nosso desenvolvimento, contribuindo para a construção da nossa própria marca (pessoal e profissional), influenciando a nossa notoriedade e credibilidade perante os que nos rodeiam.

É desejável que, o que somos na realidade se aproxime dia após dia do que desejamos ser, para tal, precisamos de nos desenvolver constantemente. Para que isso aconteça, precisamos de ter uma estratégia e utilizar todas as ferramentas e ajudas que temos à nossa disposição, entre as quais a educação, a formação e a mentoria.

Por outro lado, acredito que são as experiências em que podemos entregar mais de nós próprios que potenciam um auto-conhecimento maior e onde podemos encontrar as nossas principais forças e fraquezas e acelerar o nosso desenvolvimento individual. No meu percurso, destaco os 13 anos de desporto federa-

do e os diferentes papéis desempenhados enquanto dirigente associativo, onde pude, de forma voluntária, dedicar-me a causas e instituições. Estas experiências, maximizaram a importância do trabalho em equipa e fizeram-me, desde cedo, procurar ser um líder inclusivo, leal e empático, pois essa é a única forma de envolver uma equipa numa causa, em que o salário que temos para oferecer é puramente emocional, baseado na experiência e no propósito.

São escolhas como estas que moldam a nossa imagem perante os outros, que definem a nossa marca pessoal, mas também que nos guiam em termos de propósito e papéis que assumimos nas empresas. Para mim, particularmente, é crucial fazer sempre algo em que acredito, que possa defender de forma convicta e sobre o qual possa ter a minha marca pessoal associada. No fundo uma empresa/marca que partilhe os meus valores que eu.

É aqui que começa o cruzamento entre Personal/Professional Branding e Employer Branding. Quando acreditamos na marca de empregador que representamos, vamos associar a nossa marca pessoal de forma descomplexada, contribuindo fortemente para a sua credibilidade e notoriedade, dando então forma à Employee Branding, que se revela quando existe engagement e o empregado toma como sua a marca do empregador. Quanto mais credível for a minha marca pessoal mais enaltecida será a marca do meu empregador (e vice-versa), atingindo o expoente máximo sempre que divulgada com orgulho e de forma voluntária.

Para podermos atrair os outros até nós e fazê-los desejar querer ter uma ligação connosco, é desejável conhecermo-nos a nós próprios, entender o que fazemos bem e o que temos a melhorar. Depois disso, devemos iniciar um processo de desenvolvimento da nossa imagem, da nossa forma de estar, da nossa personalidade e das nossas competências, consolidando o nosso percurso através da melhoria contínua. Por

último, necessitamos de saber comunicar de forma eficaz tudo o que somos e tudo o que queremos ser. Quanto mais trabalharmos todas estas dimensões, maior será (certamente) a nossa notoriedade e credibilidade e mais portas se abrirão. Mas tudo isto só valerá a pena, se a experiência de quem se cruza conosco e com a nossa marca, for totalmente coerente com o que a nossa Branding sugere que somos.

Numa perspetiva organizacional, para serem capazes de atrair e reter as pessoas que desejam, as empresas precisam de apostar de forma estratégica na sua Employer Branding, como forma de alcançar a notoriedade e credibilidade desejadas. Para tal é crucial ter consciência que a verdade deve ser a base de tudo e que a forma como tratam as suas pessoas e a dão

a conhecer ao mercado, será a forma como todos os stakeholders vão “avaliar” a empresa. As marcas só terão uma Employer Branding forte quando a Employee Experience for positiva.

Em suma, conseguimos perceber que pessoas e organizações, precisam de trabalhar a sua marca, e que isso se faz de dentro para fora, com alicerces robustos e com base em verdades. Não chegará certamente que as redes sociais sejam fantásticas, pois se a experiência que proporcionarmos a quem queremos atrair não for condizente, mais cedo ou mais tarde a nossa notoriedade e credibilidade sairão prejudicadas e os resultados desejados não serão alcançados. ■







# LILIANA CONDE

CONSULTANT, HOSPITALITY MENTOR AND CORPORATE HAPPINESS

---

*“Acreditemos no futuro, com cada um a fazer a sua parte!”*

*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 Ha-*

*ppiness 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.”*

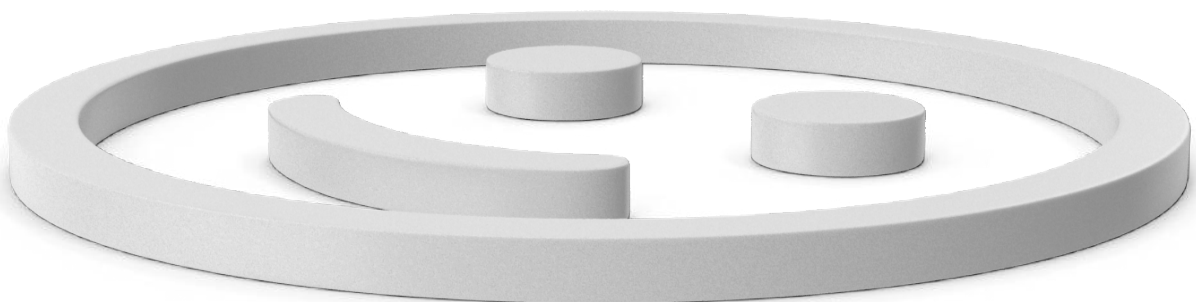
## FELICIDADE OU INFELICIDADE NA HOTELARIA: OPTEMOS PELA FELICIDADE!

Ao longo da minha carreira vários foram os contextos por que passei alguns mais difíceis com lideranças tóxicas e equipas desmotivadas, originando stress e infelicidade aos colaboradores no seio da Organização. É um facto compreensível que a experiência do cliente está em total dependência de quem o presta. É impossível que um colaborador desmotivado consiga prestar um serviço de excelência, surpreender ou fidelizar o cliente. Como é possível que existam organizações da Hospitalidade que ignorem as pessoas como sendo a base da sua atividade agindo de forma quase desumana em termos de condições de trabalho? Questiona-se onde estão as pessoas para trabalhar e diz-se que é vital atrair os jovens, no entanto, o que oferecemos para além de inúmeras horas de trabalho e um caminho duro e progressão incerta? Já sem falar na 'polivalência', a fazer camas por ex. E a situação dos migrantes, o que fazemos por eles? Ensinamos-lhe a nossa língua ou colocamo-los diretamente a trabalhar no que nos dá jeito sem qualquer formação nem apoio? E como é possível que em pleno século XXI ainda se discriminem pessoas pela raça,

sexo, peso, origem ou religião?

Sou contactada por muitas pessoas infelizes no seu trabalho ou que abandonaram o mesmo por lideranças tóxicas, ou que foram dispensadas no contexto da pandemia. Por todos e pela minha própria história de vida e propósito é urgente e importante mudar este mindset e introduzir a Felicidade na vida das pessoas e das organizações para um mundo melhor para nós e para os nossos filhos. Começemos por nós, escolhamos ser pessoas felizes diariamente, pratiquemos a gratidão e o perdão, construamos a vida que ambicionamos respeitando e reconhecendo os outros.

Para as organizações aponto 4 caminhos: organizações com propósito viradas para pessoas; líderes servidores das suas equipas que deem o exemplo; segurança psicológica para os colaboradores expressarem ideias numa cultura de confiança em que o erro é aprendizagem e evolução; construção de relacionamentos de qualidade para que os ambientes de trabalho sejam positivos e a experiência de trabalho ótima. É importante ter pessoas felizes logo mais produtivas e empresas rentáveis. Portugal está em 58 lugar do Ranking do World Happiness Report de 2022. São 50 as Empresas Portuguesas com a Certificação da Great Place to Work segundo: a Credibilidade, o Respeito, a Imparcialidade, o Orgulho e a Camaradagem. Acreditemos então no futuro, a cada um fazer a sua parte! ■





**NÁDIA LEITÃO**  
Career Advisor



# MENTORIA: EMPOWERMENT E CONEXÃO

Entrar num processo de mentoria, enquanto mentor e mentorando é uma oportunidade ímpar de aproximação entre pessoas incitando o seu crescimento profissional e/ou académico e/ou pessoal. É uma ferramenta prática de aprendizagem que pode auxiliar a superar obstáculos e transformar aspirações em realidade.

Permite a quem tem menos experiência profissional ou menos experiência numa determinada área, conhecer junto de quem mais de perto está, a realidade onde poderá vir a integrar-se proporcionando-lhe uma vantagem competitiva.

Ter um mentor por vezes é basilar para progredir, a mentoria quanto à sua execução pode ser formal ou informal, estruturada ou espontânea, interna ou externa, individual ou em grupo. Quanto ao seu intuito pode ser com foco na carreira, em empreendedorismo, empresarial ou até mesmo pessoal, por exemplo.

### **Inspirar, aproximar, envolver e colaborar**

Sejamos mentores ou mentees, o envolvimento num programa de mentoria tem um empoderamento excepcional no nosso crescimento. Enquanto mentorando sugiro que liste os seus objetivos, aquilo em que procura ter mais conhecimento. Muito provavelmente irá abarcar conhecimento noutras áreas em que nem sequer tinha pensado antes, irá conhecer outros caminhos, outras formas de agir que não tinha calculado, mas o intuito será esse.

Enquanto mentor explorar a sua capacidade que tem de **aconselhar, transmitir** com base na experiência profissional e de vida e **desafiar** alguém que se predispõe a aprender, a crescer e

que ambiciona evoluir, é também muito frutífero.

Acredito que este método de aprendizagem é muito eficaz e traz ao mentor também novas questões. Inspirar pessoas a fazer diferente e/ou a fazer melhor e ser inspirado(a) .

O **compromisso** com a mentoria e a **confiança** criada entre os envolvidos vai ditar o sucesso da conexão na mentoria. Como qualquer relação existente nas nossas vidas, a abertura, confiança, respeito mútuo e a reciprocidade a estarmos vulneráveis perante o outro são condicionantes importantes, requerendo de parte a parte, tempo e paciência.

Se é mentorando tente marcar encontros regulares, prepare os mesmos com as questões que tem, faça a gestão do vosso tempo para que possa ser aproveitado o melhor possível e escute. Se for mentor dê voz e poder de escolha ao seu mentorado , usualmente entregam-se mais a todo este processo de terem alguma noção de controle. Respeite a confiança que foi em si depositada, e tente analisar sempre sob a perspetiva do outro, deixando abertura para que lhe consiga demonstrar os seus medos, as suas fragilidades sem que sinta que irá ser julgado ou censurado.

E quando há esta confiança entre ambos, o crescimento acontece naturalmente.

Conforme sugere Stephen R. Covey, na sua obra “The 7 Habits of Highly Effective People” não importa quão competente seja uma pessoa, ela não terá sucesso sustentado e duradouro a menos que possa efetivamente influenciar, envolver e colaborar com outras pessoas e melhorar e renovar continuamente as suas capacidades. Estes componentes estão no centro da eficácia pessoal, da equipa e organizacional.

**E por aí já decidiu por onde começar?**



# NELSON FERREIRA PIRES

DIRETOR GERAL, JABA RECORDATI

---

*“Temos sempre de devolver  
a sociedade através da  
responsabilidade social, um  
pouco do muito que nos dá!”*

*É Director Geral da Jaba Recordati desde 2010, Presidente do Conselho de Administração da Fundação Marquês de Pombal, Membro da Direcção da API-FARMA, ex Coordenador da PG em DC do IPAM/Univ. Europeia. Tem Licenciatura em Direito (UM Lisboa) e*

*MBA em Gestão de Negócio do sector Farmacêutico (UAL Lisboa), Pós-Graduação em Marketing IPAM) e Especialização em Gestão na Indústria Farmacêutica (Univ. Católica).*



## QUE ADIANTA AO HOMEM GANHAR O MUNDO INTEIRO SE PERDER A SUA ALMA?

Julgo que esta frase bíblica de Marcos 8:36 reflecte bem o que é liderar no século XXI. Um líder não pode ter apenas autoridade, no mundo BANI em que vivemos, com gerações millennials e perennials a assumirem o protagonismo. Tem de ter essencialmente a habilidade e as “soft skills” para, através do exemplo, levar os demais de forma voluntária (e preferencialmente motivada) a realizar as tarefas e atingir os objectivos definidos. Os líderes têm muito a ver com o momento, como se vê com Zelenski que no momento certo emergiu como um líder quando ninguém esperava. Mas tem também a ver com vários traços, a saber (sg Chiavenato): intelectuais (a resiliência por exemplo), físicos (ex. o sorriso natural), sociais (ex. a cooperação) e a tarefa (ex. a capacidade de iniciativa). Ou seja a “alma” (“soft skills” se preferirmos) que refiro no título. Acrescentava-lhe ainda o factor externo, ou seja o “momento certo”, pois podemos ter isto tudo e nunca liderar nada. Daí que a gestão de projectos nas organizações deva ser uma realidade. Não deve ser o superior hierárquico a liderar um projecto especial mas aquele que na organização, tem o melhor perfil para o mesmo. Porque as organizações são compostas por 3 P’s: Produtos, Processos e o mais importante, as Pessoas. O líder emerge no momento adequado conseguindo potenciar os produtos, tornar eficientes os processos e motivar as pessoas, aumentando-lhes a “accountability”. E não precisa de ser chefe para isso, basta ter “alma no momento certo”.

Na minha organização vimos este processo meritocrático várias vezes, por isso mesmo 80% dos quadros actuais são promoções internas. Eu próprio, na função direção geral, sou o resultado desta cultura organizacional de promoção dos Recursos humanos internos. Porque nos foi proporcionado o “momento”

para a nossa “alma” emergir. Outro exemplo da Jaba Recordati aconteceu com o programa de responsabilidade social. O “Recordati Quer” (assim se chama este programa) nasceu de uma colega da área financeira como trabalho final de um Executive master que oferecemos na nossa companhia. Esta colega para além de o criar e implementar, geriu-o durante bastante tempo. Algo que seria quase impensável, alguém da área financeira desenvolver (e depois gerir) um “projecto que gera custos” para a organização (podem alguns pensar). Mas foi e é ainda um sucesso e algo que nos orgulhamos muito: devolver á sociedade um pouco do muito que a sociedade nos dá!

Em suma: Alma (ou soft skills dos 4 tipos atrás referidos), Momento e Conhecer os 3 P’s que se lideram. Mas se sabemos o que se lidera, como é que afinal se lidera? Ou seja, como potenciar e estruturar a “alma” para que no momento certo, esta possa emergir e maximizar os 3 P’s? Não se trata, em minha opinião, de um processo inato (embora algumas características possam ajudar). Trata-se de um processo complexo, estruturado, resultado de uma aprendizagem (ou ensinada e/ou resultado da experiência) e que os líderes devem conhecer. Este processo é composto por 5 funções; P.O.LC.I., ou seja Planear / Organizar / Liderar / Controlar e Integrar. Não irei focar aqui sobre estas funções mas é fundamental que o líder as conheça e não cometa o erro de dispender (por exemplo) tempo demais a controlar fazendo “micromanagement”, pois isso desmotiva o responsável da função intermédia e impede o líder de fazer o que lhe compete bem como de ter uma visão global da organização.

A lidierança é um processo fantástico, situacional, organizado, estruturado, aprendido, que retira o melhor das organizações e faça com que estas, “mesmo em tempos de crise, vendam lenços de papel!” ■

**MADALENA MARQUES**  
Advogada



## A MENTORIA NA ADVOCACIA

Desde sempre que aos licenciados em Direito, para acederem à profissão de advogado, é exigida a realização de estágio profissional ficando a atribuição da carteira profissional de advogado dependente da aprovação no estágio profissional realizado sob a tutela da Ordem dos Advogados.

Ora, tal estágio configurava - e configura - aquilo a que hoje em dia designamos por mentoria.

O mentoring é uma actividade oriunda do mundo empresarial, podendo ser caracterizada, de forma simples como um meio de transmissão de experiências do mentor para o mentorado.

Esclareça-se que a mentoria não se confunde com o coaching. Na mentoria orienta-se o mentorado para que tire o máximo partido das suas aptidões desenvolvendo a sua carreira profissional.

O mentor na carreira jurídica utiliza como método de trabalho a identificação de aspectos de melhoria do mentorado, identificando e indicando directamente ao mesmo o que deve ser melhorado e que atitudes podem ser tomadas com vista a se alcançar um melhor desempenho.

Se existe profissão em que o desenvolvimento advém da prática é a advocacia!

Em 1989, quando iniciei o meu estágio de advocacia, a Ordem dos Advogados já exigia que o patrono tivesse um determinado número mínimo de anos de experiência profissional. De facto compreende-se que assim seja, pois o mentor deve ser alguém experiente na área, com experiência de vida que permita identificar quais são as boas e as “menos boas” práticas do mentorado que poderão definir o seu futuro profissional.

É claro que o mundo de hoje não tem qualquer comparação com o mundo de 1989 ou sequer com o mundo de 2000. Com efeito, a existência de inúmeras faculdades de Direito espalhadas pelo País lançam no mercado uma enorme quantidade de jovens que disputarão as oportunidades existentes. A oferta é sempre menor do que a procura!

O mundo actual é dominado pelo digital e reflexo de uma mudança de costumes avassaladora. Pelo que, apenas os mais preparados

conseguirão “lutar” pelas oportunidades existentes no mercado. Acresce que se assiste à proletarização da advocacia, antes profissão eminentemente liberal.

A mentoria apresenta-se, assim, como um meio adequado e eficaz quer no momento em que se pretende iniciar carreira na advocacia, quer no momento em que se pretende desenvolver a carreira profissional.

A relação de mentoria é construída com base na confiança mútua, respeito e comunicação. O mentor, sendo um profissional experiente, transmite ao mentorado conhecimento sobre como interagir com os diferentes agentes da Justiça, assim como com o mercado.

O mentor ajuda o mentorado a construir a sua marca pessoal, nomeadamente a construir uma boa imagem profissional que lhe permita apresentar-se no mercado numa posição de destaque, que seja reflexo de uma imagem credível.

Podemos identificar como alguns dos benefícios da mentoria: a apresentação de novas ideias e perspectivas; o aconselhamento para desenvolver pontos fortes e ultrapassar pontos de melhoria; o acompanhamento da evolução profissional; o aumento da visibilidade e reconhecimento no mercado e a oportunidade de desenvolver novas competências e adquirir conhecimento.

Deixo-vos, assim, uma breve apresentação do mentoring na advocacia que, no passado era praticado sem estudos e regras e, agora, se apresenta com carácter científico.

A dinâmica do mundo actual levou já a que algumas universidades estrangeiras mais reputadas tenham implementado planos de mentoring, para auxiliar os jovens licenciados em Direito a fazer a transição do mundo académico para o mundo do trabalho.

A mentoria acompanha-me desde há vários anos, pois é uma actividade que me apaixona. É muito gratificante ver alguém crescer profissionalmente!

Assim, mãos à obra!



# **GEO**fundos

fundo certo com sucesso

**A GEOfundos  
é a única plataforma portuguesa que reúne  
todas as oportunidades de financiamento  
para organizações sociais.**

**Ofereça uma subscrição GEOfundos  
à organização social que apoia!**



Saiba mais em [geofundos.org](https://geofundos.org)  
Fale connosco: [geofundos@geofundos.org](mailto:geofundos@geofundos.org)

Em 2021, a GEOfundos disponibilizou mais de 700 oportunidades de financiamento de mais de 3 mil milhões de euros para a economia social e poupou dezenas de horas em pesquisa aos seus subscritores.

Parceiros:







**Organizational  
Behavior**



**Coaching**



**Leadership  
Development**



**Workshops &  
Training**



**Speakers**

EMPOWERING LEADERS TO DARE



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





# JOÃO CUNHA PEREIRA

FOUNDER & CEO, PARTNERCORP® GROUP E PRIMETALENT®

---

*“Cabe-nos agir!  
Aceitamos o desafio?”*

*Tem a seu cargo a gestão do Grupo e da empresa e a gestão de projetos de consultoria e desenvolvimento pessoal e organizacional a nível nacional e internacional.*

*O seu foco no desenvolvimento da eficiência de equipas de alta performance trouxe reconhecimento ao seu trabalho. Apoia equipas de topo em vários países. O João, focado em objetivos e em concretizações, apoia e desafia líderes a irem mais além.*

*Excelente comunicador, desafiante, pragmático, assertivo e provocador, João Cunha Pereira usa a sua experiência de consultor e coach e mentor para envolver as suas audiências, de forma memorável. Cada palestra/intervenção é marcada por bom humor e por mensagens fortes, inspirando pessoas e ajudando as organizações a promover e a concretizar a mudança.*



# O *TIMING* DA AGILIDADE EMOCIONAL - DESENVOLVIMENTO PESSOAL E FELICIDADE NO TRABALHO

Cada vez se torna mais recorrente ouvirmos falar sobre *skills* e falar sobre *skills* é falar sobre algo absolutamente possível de treinar, fazer evoluir, ativar e desenvolver.

Hoje, tanto no mundo corporativo como no mundo da vida pessoal, a incerteza e a volatilidade são, de facto, algumas das poucas certezas e constâncias que nos provam o já famoso e paradoxal lema de que a única constante da vida é a mudança. Daqui, parece simples podermos perceber que há apenas duas opções que fazem valer a determinação e visão de Charles Darwin: adaptação ou “morte”.

Quando falamos de Desenvolvimento Humano falamos, essencialmente, de um processo de transformação que tem de se iniciar num momento de consciencialização, seguido de uma arquitetura de plano estratégico para, por fim, colocar “mãos à obra” e “pés ao caminho”, sempre com “a cabeça a pensar”.

Por tudo isto, se quisermos falar sobre Desenvolvimento Profissional, teremos, obrigatoriamente, de falar sobre Desenvolvimento Pessoal e, de uma vez por todas, compreender e predispor a aceitar que uma e outra não são coisas diferentes, mas sim, altamente complementares e que sem uma as bases da outra são, no máximo, estruturas pouco seguras e confiáveis.

Mas nem tudo são boas notícias. A programação humana “de origem” não é para ser feliz; a original programação humana é para assegurar os efeitos mais animais da base de todas as espécies: sobreviver

e reproduzir. Ou seja, manter e desenvolver a espécie. Significa isto que, não sendo a felicidade uma predisposição natural ou, muito menos, um fim em si mesmo, cada um de nós tende a considerar este desígnio como objetivo de vida. Como propósito. Como sentido e significado. Esta atuação acarreta, por si só, uma complexidade relevante, na medida em que, muitas vezes, ao fazê-lo relegamos para último plano outros estados emocionais, que tentamos tapar e mascarar inconsequentemente. Porquê? Essencialmente porque quão mais “abafamos” as nossas emoções e as reprimimos, mais elas se expandem e “nos controlam”. Assim, há uma conclusão que devemos retirar daqui: devemos deixar de considerar a felicidade como um desígnio último de promoção e atribuir o direito de expressão emocional real, que nos afaste da robotização e da despersonalização que será meio caminho para estados complexos como, por exemplo, o burnout. Hoje, mais do que nunca, a agilidade emocional é determinante para conquistarmos a competências de compreender e aceitar que cada emoção serve um propósito e nos capacita com um perfil energético que podemos alocar, ativando um posicionamento de clareza, a uma finalidade específica e propícia ao momento, pessoa ou contexto. Por conseguinte, compreendemos algo fantástico: **não podemos controlar a experiência emocional ou até mesmo os nossos pensamentos, mas somos decisores absolutos da forma como lhes reagimos e das ações consequentes que assumimos e tomamos.**

A felicidade não é, por tudo, em função do que se alcança. É, sim, em função de como cada um utiliza, aplica e dinamiza o seu mais relevante recurso: o tempo. O sucesso é, então, um trilho composto por compostos temporários e a felicidade está em fazer atividades diárias que nos trazem a experiência da emoção alegria. Há sempre uma nova montanha para escalar. Não precisamos de ancorar as nossas emoções no topo, até porque o que hoje é percebido como topo é apenas uma realidade mutável.



Ora, se é verdade que a mudança é a única constante dos nossos dias, também é verdade que precisamos ser capazes de acompanhar a tendência e, sobretudo, a realidade. O contexto muda e o tempo obriga-nos a mudanças. É essencial, para o nosso bem-estar, que também tenhamos a capacidade de mudar, aceitando o desafio e o repto de podermos ser mais, melhores e mais adaptados. São muito poucos os exemplos no nosso mundo que permanecem estáticos intemporalmente - até mesmo uma pedra, à mercê dos elementos, acaba por moldar-se. Então, o desafio é sim-

ples: abracemos a nossa competência e capacidade de evoluir para algo novo. Porque tudo é treino e tudo é treinável. Os hábitos instalam-se e só a consciência para a escolha nos pode ajudar a tomar decisões de encaminhamento estratégico. A vontade é a força motriz da concretização e a disciplina o ingrediente que possibilita a integração consistente.

Cabe-nos agir! Aceitamos o desafio? ■





# RENATO MAGALHÃES

IT DIRECTOR, IPO PORTO

---

“Nunca esquecer,  
o futuro começa agora.”

*Renato Ferreira Magalhães, nasceu no Porto em 1971, casado e pai de dois filhos.*

*Mestre em ciência da informação, pela Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto, tendo como formação de base uma licenciatura em engenharia informática industrial. Atualmente é doutorando na Universidade da Corunha, na área das Tecnologias de Informação e Comunicação. Em 2017 participou no HOPE Exchange Programme, um programa de intercâmbio europeu para quadros diretivos na área da saúde. Desenvolveu a sua carreira de especialista de informática no IPO Porto nos últimos 20 anos. É desde 2006, no IPO Porto, Diretor do Serviço de Gestão de Sistemas de Informação e Comunicação.*

*Enquanto Diretor de Serviço no IPO Porto é responsável pelo desenvolvimento dos planos diretores associados à arquitetura aplicativa, de segurança, da infraestrutura e dos processos de gestão de serviço aos utilizadores, e pela sua implementação. É também membro da Comissão Informatização Clínica e do Comité de Risco e Segurança da Informação do IPO Porto.*

*Em 2014 ganhou o prémio IDC Portugal CIO Awards e em 2021 o Prémio Portugal Digital Awards 2021 – Projeto Gentil – Text Mining, reconhecido como Best Future of Work Project, pela IDC Portugal.*

## MENTORES NA ÁREA DE IT PRECISAM-SE!

Na área tecnológica, em particular a área de IT, no nosso percurso académico somos preparados para dar resposta a problemas técnicos. Somos programados para sermos técnicos/especialistas, e não orientados para a tomada de decisão em momentos de crise. Não se aborda durante estes cursos, temas como a resiliência, a resistência natural à mudança dos utilizadores, nem tão pouco se aborda a gestão da crise. É precisamente aí que entra a importância de processos como a mentoria para ajudar a levar cada uma das nossas pessoas a agir no momento certo com os recursos certos. A mentoria nesta área não necessita de ser especializada ou orientada para a tecnocracia, pois, um técnico ou já possui formação adequada ou adquire através de ações de formação contínua, tem o saber e o saber fazer, necessitando antes de alguém que o ouça e que o ajude a definir objetivos, a compreender melhor um problema e respetivo impacto, a orientar, a motivar ou mesmo alguém que simplesmente o desafie.

O mentor nesta área tecnológica deve ter por missão ajudar as pessoas da sua equipa a terem um melhor desenvolvimento de forma eficaz, promovendo a tomada de decisão de excelência e a tomada de ação para a melhoria contínua.

A contratação de informáticos para a administração pública tem vindo a ser tarefa cada vez mais difícil. Ao contrário das empresas privadas, que conseguem ter flexibilidade na contratação, remunerações e regalias, o sector público é mais rígido. Aqui coloca-se a questão, o que podemos e devemos fazer mais para manter e motivar as nossas pessoas? Para além de proporcionar uma atualização contínua às nossas equipas, é muito importante impulsionar o crescimento profissional e permitir uma maior autonomia na execução técnica. Não existem relacionamentos profissionais que se possam considerar exatamente iguais, para além do tempo que podem durar, na mesma entida-

de profissional ou após saída da pessoa, a quantidade de tempo que partilhamos com cada pessoa na maioria das vezes não é o mais importante, mas sim a qualidade e dedicação que de uma forma genuína oferecemos.

Ao longo de 15 anos como diretor de serviço são muitos os momentos de pausa em que a equipa tem usufruído num espaço natural, de uma contínua partilha de conhecimentos e experiências e, onde mais do que os detalhes técnicos do nosso trabalho, é passado o sentido de urgência e o sentido de utilidade da ação. Pausas para café, almoço, momentos festivos têm servido para ensinar e aprender e juntos exponenciar e explorar as nossas capacidades. Também no final de cada reunião, em que ficamos mais alguns minutos a sós com uma das nossas pessoas, que intuitivamente percebemos de que necessita de mais algum tempo conosco, por vezes esse (curto e espontâneo) tempo é o suficiente para a ajudar a resolver um problema específico ou dar-lhe outra perspetiva. Para não falar nas relações profissionais mais longas entre serviços, com muitas reuniões conjuntas, partilhas de experiências e conhecimento, em que cada dia que passa conhecemos melhor cada pessoa, sabemos até onde cada uma consegue ir num determinado momento e podemos motivar e apoiar na carreira (a mentoria nestes casos poderá resultar com muito sucesso entre pares). Numa área de inovação contínua, é necessário que o líder tenha um mindset "agile" e que o consiga transmitir à equipa, por forma a que todos estejam preparados para aprender, testar e falhar, com resiliência, pois a pressão sobre área tecnológica, que garante o suporte do negócio, é cada vez maior. É necessário dar apoio constante e reforçar que a equipa é capaz, tem know-how técnico e está preparada para os desafios do dia-a-dia. Sei, porque um dia também eu comecei por ser técnico, o quão importante e encorajador pode ser ter um líder que nos inspire e incentive a arriscar, e que nos dê suporte cada vez que algo não corre com o esperado. Dar aulas a cursos, tanto na área tecnológica como na área de gestão, tem sido um privilégio, pois per-



mite a partilhar de experiências e dar o mote para os alunos avançarem com os seus sonhos e as suas carreiras, mas com os pés assentes na nossa realidade. Também receber estagiários, de mestrados, licenciaturas e de outros cursos profissionais, são momentos

únicos em que tenho oportunidade de ajudar e poder orientar estes jovens para o serviço público e ajudar na sustentabilidade desta área particular, preparando o futuro. E convém nunca esquecer, o futuro começa agora. ■





# 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 IP-SS'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 II

“*The Great Resignation Movement*” já tem um efeito muito visível na forma como as pessoas e as organizações se relacionam ao nível do trabalho – a interdependência entre forças de emprego e de trabalho redimensionou-se e um dos impactos relevantes trazidos, apesar do que já se vinha manifestando sobretudo por força das novas gerações, acentuou-se. O emprego deixou de ser (talvez irreversivelmente) para a vida e as novas carreiras, ou as carreiras dos mais dinâmicos e jovens no mercado, são diferentes.

### Como se vislumbram as carreiras nesta transformação?

Para além de todo o movimento de “desligamento”, onde já não são só as empresas que escolhem os trabalhadores, mas cada vez são mais estes que selecionam os seus empregadores, outras tendências marcam a gestão de pessoas. Regista-se algumas por serem as mais significativas para o objetivo aqui procurado:

- Cada vez mais haverá trabalhadores em prestação remota, total ou parcial, o que exige a ambas as partes dinâmicas contributivas e de interação distintas;
- Cada vez mais o “analytics” estará na gestão de pessoas, não só em termos de planeamento e gestão, mas, fundamentalmente associado à otimização e mobilização das pessoas em função de objetivos. Significa que medições constantes de satisfação e realização serão cada vez mais desejáveis e constituirão práticas distintas;
- O trabalhador deixará, cada vez mais, de ser visto como força de trabalho, mas cada vez mais como um ser humano, com uma rede de relações e com necessidades, nomeadamente de equilíbrio e bem-estar, que procurará cumprir;
- A força de trabalho contingente passará a ter cada vez mais expressão e procura, até por questões de ajustamento ao ciclo dos negócios;

- Cada vez o foco da gestão de pessoas haverá de estar nas competências e capabilities e menos nos cargos;
- O espaço de trabalho tenderá a acentuar uma orientação integralista, de diversidade e inclusão, a qualquer dos níveis da estrutura;

A particularidade do contexto que vivemos atualmente, e com todos estes movimentos, mas também com estas tendências que deixam adivinhar um espectro do mundo do trabalho no futuro significativamente diferenciado, leva a que se equacionem as carreiras profissionais. Não restam dúvidas de que o que tipicamente se entende como carreira, tem mudado e mudará de forma rápida e irreversível. Recordo um episódio que ilustra esta mudança: numa das minhas aulas, convidei um amigo, diretor de recursos humanos de uma grande instituição bancária para ir falar sobre um tema. Quando terminou disse estar à disposição para responder a perguntas dos estudantes. Um deles levantou a mão e perguntou o que era valorizado para trabalhar no Banco. O senhor respondeu com uma pergunta: e o que te fazia querer trabalhar no Banco? O aluno, preparadíssimo, respondeu que lhe interessava porque era uma grande instituição, sólida, com grande reputação, estável ... O diretor interrompeu-o e disse-lhe “esse tipo de empresa é bom para um velho como eu. Para jovens como tu, isso não serve, porque nunca irias querer ficar lá muito tempo.” Este episódio ilustra a relação que diferentes gerações têm com as empresas e com os postos de trabalho e até cargos, mas também com o seu próprio percurso. Basta uma pesquisa rápida pela internet para se perceber os inúmeros conselhos dados para a carreira, indicando até atividades profissionais, mais ajustadas a algumas faixas etárias.

Os relatórios do World Economic Forum vêm avançando, desde há uns anos a esta parte, a tremenda transformação que os empregos estão a sofrer, onde se impõem movimentos como a digitalização, mecanização e robotização, fazendo desaparecer muitos empregos, mas fazendo surgir também muitas ou-



tras. Neste contexto, está já muito presente que os “nativos digitais” – a geração Z, tenham, ao longo do seu tempo profissional, 20 a 30 empregadores. Projeção bem distinta do que era a realidade dos seus avós (eventualmente Baby Boomers) do “empregador/emprego para a vida”.

Efetivamente a narrativa do que é uma carreira profissional é bastante distinta de geração para geração, mas as novas gerações, e associado a estes movimentos/tendências que vínhamos a referir, também têm feito equacionar o que é um percurso profissional de sucesso, onde a recompensa monetária, os benefícios de cargo e o próprio “título do cargo” já não têm tanta importância, ao contrário do propósito da empresa, do bem-estar ou do equilíbrio entre vida pessoal e profissional. O trabalho e a progressão no emprego, parece estar a perder importância e por isso as carreiras são cada vez mais guiadas pela lógica do “one fit doesn't fits all”, advogando-se até flexibilidade na conceção, no design, de carreiras, numa perspetiva de prolongar o laço entre trabalhador e empregador. Para além disso as carreiras parecem compor-se cada vez de experiências distintas, significativas e moldáveis, mais do que um percurso linear e programado, o que é extraordinário, porque é dirigido pela necessidade de aprender, desaprender e reaprender, mas também de experimentar. Esta atitude só pode ser valorizada pelas empresas, porque se há certeza é que estas precisam de mudança e inovação como oxigénio, e não há forma melhor de lidar com a incerteza e a rapidez da mudança dos mercados.

Uma alteração significativa que tem trazido os novos modelos de trabalho e as novas atitudes perante o trabalho – por exemplo materializadas pela “great resignation”, é a forma como as redes profissionais ganharam importância e a construção de comunidades de interesse se intensificou. Por estas circunstâncias, as carreiras também tendem a ser mais aceleradas e zigzagueantes, pois essas comunidades de partilha são cada vez mais oportunidades - por exemplo, de conhecer realidades para além dos nossos empregadores. Assiste-se também à formação de grupos de

pessoas, com interesses comuns e que empreendem em áreas de interesse comum.

A carreira padrão, que se consolidou na segunda metade do século XX perdeu sentido, e há que ganhar consciência que as pessoas, face ao trabalho, hoje dão prioridade aos seus valores e estilo de vida, pelo que fica a pergunta se não é tempo de os empregadores incorporarem esta realidade na sua estratégia de captação, desenvolvimento e envolvimento das pessoas. Certo é que se o empregador não responder ao que procuram, as pessoas mudam.

### **O futuro do trabalho e das relações de trabalho é desafiante e complexo**

O que deve preocupar a gestão nesta fase de profunda mudança, não são os que saem, mas os que desejam e aspiram a mudança – aqueles que numa oportunidade, assim que reúnam condições, também sairão. Num interessante artigo da Forbes do final do ano passado, regista-se que mais de 90% dos trabalhadores estão prontos para deixar as suas empresas, que mais de metade se adaptaram e adotaram o trabalho remoto, e se essa condição não for assegurada, estão prontos para mudar. Compete. Portanto, ao empregador, desenhar e implementar as ações que “pacifiquem” este desejo e isso só pode significar “olhar para dentro”, escutar e satisfazer.

O que procura quem muda? Na realidade o mesmo de sempre, só que acentuado:

- Empresas e empregos que ofereçam mais e melhores oportunidades, que tenham uma boa reputação de empregador e sejam “cases” de boas práticas;
- Mais retorno do seu contributo produtivo, nomeadamente mais recompensa;
- Evolução profissional, progressão e desenvolvimento de competências;
- Modelos flexíveis de prestar o trabalho, seja em espaço/local, tempo ou retribuição;
- Lideranças capacitadas e mobilizadoras;
- Desafios onde possam entregar valor e ter um

contributo útil, não só para a empresa e o negócio, mas também para a comunidade e a sociedade;

- Bem-estar e equilíbrio com as diversas esferas da vida;

Na realidade o que parece estar a acontecer é o “reequacionar” do papel do trabalho na vida e não parece tratar-se de uma mudança abrupta de mindset, nem tão pouco passageira – as novas gerações que têm entrado no mercado de trabalho, já vinham revelando valores como a procura de um propósito de vida que já havia mudado face às gerações anteriores. O trabalho deixou de ser a prioridade absoluta, privilegiando os espaços de vida pessoal. Trata-se então de as pessoas procurarem cada vez mais o controlo da sua vida e de usufruírem de tudo o que ela pode conter.

Ainda que o grande fator que catapultou todo este movimento pareça estar a integrar as rotinas das populações – a pandemia, crê-se que ele continuará: não de forma tão acentuada como se fez sentir no final de 2021, mas tenderá a estabilizar e os mercados (trabalho e emprego) a ajustar-se novamente. No entan-

to, algumas mudanças serão irreversíveis, como esta procura de bem-estar, de qualidade de vida, do aumento dos formatos flexíveis de trabalho e também da melhoria das condições oferecidas pelos empregadores. Alguns empregadores lidam diariamente com a questão “é remoto?” e isso é uma mudança extraordinária que fez com que muitos estejam a adaptar negócios, procedimentos, condições de trabalho e até perfil dos trabalhadores.

Num estudo da Gartner recentemente publicado “Top 5 Priorities for HR Leaders in 2022”, à pergunta “How concerned are you about employee turnover in the next few months?”, 48% responde que está significativamente preocupado e 43% revelam alguma preocupação – parece que de facto alguma coisa está a mudar, e aqueles que virem este movimento como “passageiro” ou o expliquem apenas pelos fatores de contexto – pandemia, medidas políticas ou económicas, apoio ao desemprego ou outros motivos – serão aqueles que se confrontarão com sérias dificuldades no futuro! ■

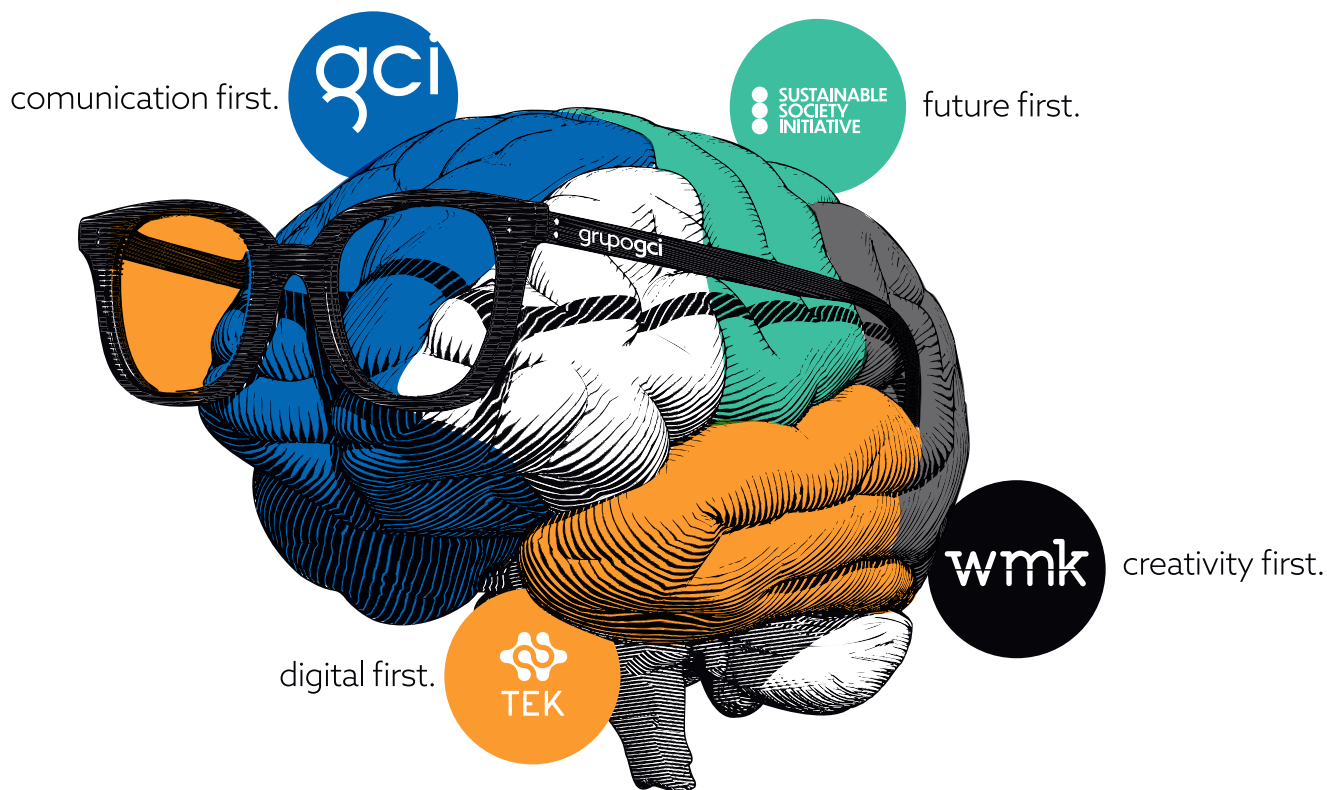


# Queremos contar uma história. A sua.

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.







# RITA OLIVEIRA PELICA

CHIEF ENERGY OFFICER, ONYOU

---

*“Sê todo em cada coisa. Põe quanto és no mínimo que fazes.”*

– Ricardo Reis

A Rita apresenta Mestrado em Marketing, pós-graduação em Marketing Management e licenciatura em Gestão. É também pós-graduada em Neurociências aplicadas ao processo de tomada de decisão. Frequenta o 2º ano do Doutoramento em RH. Curiosa e de espírito empreendedor, é Chief Energy Officer & Founder da ONYOU – Empowering & Learning Experiences, desenhando e implementando projetos de facilitação, formação e mentoring, com ênfase

se no desenvolvimento de soft skills (principalmente liderança, comunicação e empreendedorismo). A sua toolbox apresenta uma diversidade de ferramentas (LEGO® Serious Play®, Liberating Structures, Business Model You®, Management 3.0, Sociocracia 3.0 e Storytelling), integrando conceitos de gestão, marketing, comunicação, empreendedorismo e recursos humanos.

## CARREIRA EM ZIGUEZAGUE, PROTEU E MENTORING

Uma escadaria. Até ao topo. A visão simples, linear e tradicional da gestão de carreira. Eu ainda sou desse tempo, e “venderam-me” essa ideia no final do século passado. A progressão da carreira era tida como vertical, sempre em crescendo, aplicando-se a clássica metáfora da escada.

Volvidos cerca de vinte anos de carreira profissional, subindo a dita escadaria, chego a 2017. Sinto que é tempo de largar esta ideia pré-concebida e redutora de uma vida profissional, ao escolher deliberadamente iniciar uma carreira como empreendedora e empresária – na expectativa de encontrar novos e estimulantes desafios. Por esta altura ainda não conhecia Proteu. Encontrei o que procurava e também aquilo que desconhecia, nos últimos anos: um cenário pandémico e, mais recentemente, de guerra. Os planos também falham e dão-nos espaço para “recriar” e encontrar pessoas que nos podem inspirar. Felizmente, tenho encontrado muitas no meu caminho.

Ziguezagueando, num mundo complexo e freneticamente acelerado, a progressão na carreira tem-se tornado descontínua nos últimos anos e mais horizontal. A instabilidade pode não ser uma escolha, mas antes uma inevitabilidade, e as nossas escolhas importam, fundamentando as vantagens da chamada carreira proteana (eis então Proteu, divindade aquática grega que se metamorfoseava para assumir qualquer for-

ma): eu sou o responsável por gerir a minha carreira - o papel da iniciativa e da “gestão pessoal” e a procura do bem-estar pessoal e profissional.

É neste enquadramento que o Mentoring, enquanto processo de desenvolvimento pessoal e profissional, surge como um forte instrumento de gestão de carreira, um suporte para as movimentações de carreira não-lineares, mais atentas, ou, por vezes, até não planeadas (leia-se carreiras ziguezague, momentos de transição de carreira forçada, outplacement, ...).

Estou ligada a vários projetos de Mentoring e, atualmente, existem diversas organizações (empresas, associações, escolas) que oferecem estes Programas, algumas até em regime pro bono. Ou seja, mesmo quando as próprias entidades empregadoras não conseguem assegurar este tipo de Programas há opções que podem ser consideradas. Não se esqueça de Proteu!

Decidir ser mentorando é uma escolha vital de carreira, não só no seu início. É muito importante que, desde cedo, as pessoas encontrem “espaços seguros” noutras pessoas, os designados mentores. Estes não vão decidir por si, mas vão ajudar a estimular o pensamento crítico, a desenvolver uma mentalidade de crescimento e o networking. A ver outros caminhos, para ziguezaguear acompanhado e com mais confiança.

Ainda hoje caminho com mentores e mentorandos que comigo se cruzaram. Os Programas terminam, mas as pessoas ficam. ■





# 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





# 4° SUNSET CORPORATE TALKS BY SM GROUP

**Em parceria com:**  
Coty International  
SM Talent Management  
Ciphra Consulting  
Grupo IZB  
Colorshop Estudio







Estivemos presentes na 4 Edição da Sunset Corporate Talks do SM Group.

O conceito das “Sunset Corporate Talks” foi criado por Susana Miranda, fundadora do SM Group, para partilha de experiências e pareceres sobre diversas temáticas, direcionadas principalmente para a “Gestão de Pessoas & Marcas”, convidando para um final de dia descontraído um conjunto de profissionais de sectores diversificados, com enquadramentos diferenciados.





Nesta edição com especial foco em gestores e empresários de PMEs, reuniram-se cerca de 50 gestores de vários sectores profissionais e em fases diferentes de desenvolvimento.

Este evento foi realizado na Quinta do Vale às portas de Lisboa, onde os convidados foram recebidos com um Welcome-Drink, sessão fotográfica, seguido de palestra com uma partilha genuína e sem tabus corporativos, dos oradores convidados, finalizado

Maria João de Figueiredo - CEO | Ciphra & Business Mentor

Joao Cordeiro - Leadership & Team Performance Mentor

Nádia Leitão - Employer Branding & Career Advisor | Barreiro XXI Chamber

Susana Miranda - Career Manager & Professional Branding Advisor

Claudia Rodrigues - Head-Hunter & HR Manager





#### Temas:

- | Obstáculos e desafios do desenvolvimento de PMEs
- | Desenvolvimento de negócios, empresas e equipas em tempos de crise
- | Gestão da Marca Profissional no LinkedIn
- | Optimização de processos de networking
- | Ideias práticas de "motivação de líderes e equipas"

Durante o evento, foi dada a oportunidade a cada convidado a apresentar a sua empresa e partilha de algumas das suas preocupações, bem como troca de contactos entre as marcas.

O 5º Sunset está já a ser organizado e será divulgado em breve nas redes sociais e no LinkedIn.

IT´S ALL ABOUT PEOPLE







# RITA VELOSO

VOGAL, CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO DO  
CENTRO HOSPITALAR UNIVERSITÁRIO DO PORTO

---

*“Nunca é demais lembrar de  
que teremos de ser capazes  
de inspirar Pessoas.”*

*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”.*

## OS AVÓS, OS LUGARES-COMUNS E A MENTORIA

Quem nunca se inspirou numa conversa de cadeirão com o avô ou a avó para refletir sobre um tema, agir com base em valores, tomar decisões corajosas? Fazemos o mesmo, seguramente, com os nossos filhos. Não faremos, naturalmente, o mesmo com as nossas Pessoas, ainda que muitas das vezes de forma inconsciente? Estou certa de que sim.

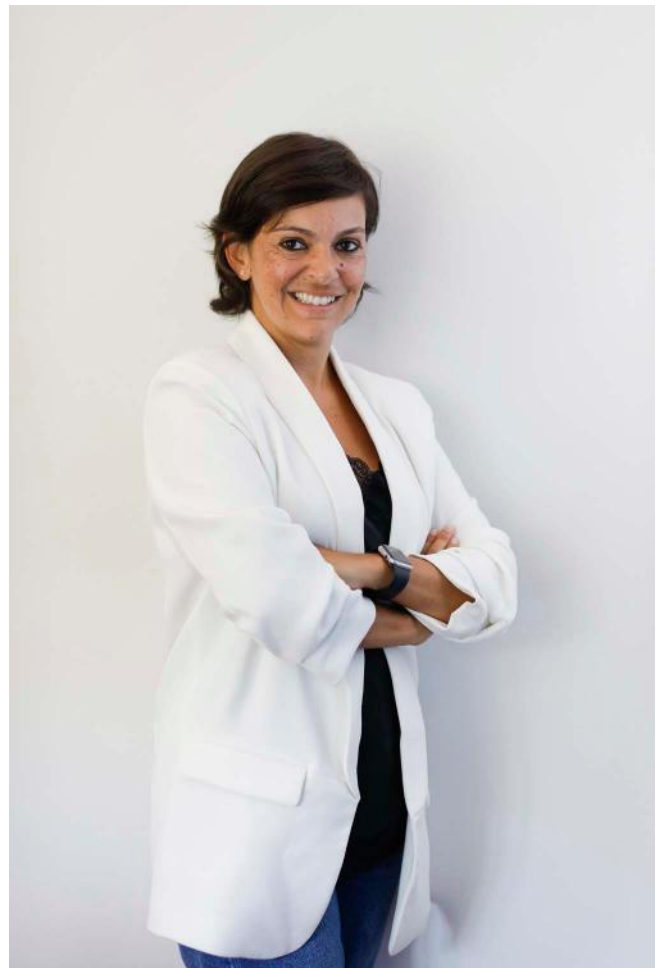
Hoje, ninguém questionará que o sucesso de uma organização está maioritariamente dependente da qualidade e genuinidade dos seus líderes. Líderes inovadores tomam decisões de inquestionável qualidade, ajudam a alcançar excelentes resultados, colocam as Pessoas certas no lugar certo no momento certo, capacitam-nas e inspiram-nas a dar o seu melhor e a criar equipas de alto desempenho. Essas nossas Pessoas, por sua vez, vão alcançar excelentes resultados e ser líderes inovadores, também elas, no futuro. A sustentabilidade das lideranças bem como a sua sucessão estão cada vez mais interligadas ao que poderemos chamar de processos de mentoria.

A título de reflexão, não será a forma como deixamos os outros depois de uma experiência connosco, a nossa melhor imagem de marca? Não estará assim criado à partida um círculo virtuoso para a captação, a retenção e exponenciação do talento, tão necessário à sustentabilidade das nossas organizações?

Tendo tido algumas experiências ao longo do meu caminho nesta área, efetivamente a disponibilidade de cada um de nós para dar o que temos de mais puro e genuíno, o nosso tempo, aos outros, faz toda a diferença. A partilha do nosso conhecimento, das nossas experiências e perspetivas são imprescindíveis para a chamada à ação por parte das nossas Pessoas, onde se devem privilegiar momentos individuais em lugares-comuns. Serão ainda sempre necessárias inúmeras horas do nosso investimento pessoal para

nos mantermos atualizados nas mais diversas áreas. Como poderemos pretender ser mentor de alguém se não nos for também reconhecida competência técnica? E nunca é demais lembrar de que teremos de ser capazes de inspirar Pessoas que irão sempre saber muito mais do que algum dia nós próprios enquanto líderes iremos saber, sobre os mais diversos temas.

Quem me conhece sabe, qualquer espaço comum pode ser o momento certo para esta call for action. E que pode e deve começar nas universidades. Em 2020, participei como mentora no programa de mentoria da Faculdade de Psicologia e das Ciências da Educação na Universidade do Porto e rapidamente percebi que aquele poderia ser o momento único para, entre outras coisas, captar talento para o serviço público. Não é difícil de sentir, que o sector público, nestas áreas, tem um longo caminho a percorrer e





que não se torna tão atrativo, talvez por não assumir um papel tão ativo na comunidade como o sector privado, para com os talentos emergentes que encontramos pelas universidades. Dedicarmos uma parte do nosso tempo a partilhar a nossa experiência, seja em debates, congressos, ou aulas junto de estudantes universitários poderá atrair muitos destes estudantes para uma rede mais próxima onde a mentoria pode ter um papel crucial.

Em agosto desse mesmo ano, acolhi no conselho de administração um estudante de medicina curioso acerca das áreas da gestão pública e sua liderança. Assim, o António percorreu a meu lado o hospital, em estilo que carinhosamente apelidamos de “sombra”, durante uma semana, onde, entre reuniões existia, lá está, o tal momento individual para partilha mais próxima de experiências e conhecimento. Numa semana, o António sentiu-se verdadeiramente parte de nós e pôde constatar o que é ser um gestor público num

hospital. Explorando as suas vontades e competências, foi um exercício único e genuíno que nos marcou inevitavelmente a todos. Desta iniciativa pontual, a Associação Nacional de Estudantes de Medicina, começou a desenhar este plano de “mentoria” para que mais Pessoas pudessem passar por esta experiência. Acredito que este é o caminho e que todas estas nossas ações deverão ser consideradas parte do ADN de todos aqueles a quem foram confiados lugares de liderança, pois delas dependerão uma sociedade mais evoluída, sustentável e geradora de talento – talento genuíno.

No limite, estas iniciativas, e que muitas vezes vão para além do nosso normal trabalho, no seu conjunto, poderão ser vividas e sentidas como uma forma de voluntariado, tal qual todas as conversas de cadeirão com que os nossos avós nos brindaram um dia. ■





# RITA VILAS-BOAS

ANGEL INVESTOR & STARTUP ADVISOR

---

*“We raise by lifting others.”*

A Rita Vilas-Boas é uma Angel Investor e Startup Advisor portuguesa com mais de 20 anos de experiência, tendo vivido e trabalhado em 7 países em 3 continentes. Trabalhou 11 anos em multinacionais do grande consumo, assumindo posições crescentes de liderança, primeiro na divisão de farmácia da L'oréal durante dois anos e depois na P&G, baseada em Madrid e Genebra, com posições comerciais regionais e globais. A Rita Vilas-Boas trabalhou 5 anos em empresas familiares, tendo sido a primeira mulher Diretora Global de Marketing na Sogrape, desenvolvendo e apoiando o seu crescimento com mais de 100 distribuidores por todo o Mundo. Viveu 4 anos em Shanghai, período no qual liderou o Marketing, Comunicação, Portfolio e Estratégia na Summerga-

te, uma startup e uma das empresas líderes na importação e distribuição de bebidas na China. Durante este período, a empresa foi adquirida pelo Grupo Australiano Woolworths e entre as suas funções destaca-se o contributo para o processo de transição, tendo gerido mais de 70 fornecedores e parceiros em todo o mundo, assim como as relações com os 13 escritórios da empresa, por toda a China. Cresceu e estudou no Porto, tendo obtido a Licenciatura pela Escola Superior de Biotecnologia, Universidade Católica Portuguesa. Detém uma Pós-Graduação em Bioética e várias formações em programas executivos em Marketing, Finanças e Liderança. Work hard and be nice to people.



Podia começar com a longa lista daquilo que aprendi como mentorada e mentora. Mas, mais importante do que o que aprendi, é o facto de acreditar que “dar e receber” pode ir além do desenvolvimento profissional. Pode mesmo ser uma forma de estar e de viver. Sou mentora numa ONG de Apoio Social, em que sou tutora e explicadora de físico-química, numa base semanal. Mas o acompanhamento que faço a estes jovens de 13 anos é muito mais do que explicar o que são reações ácido-base. É poder participar na vida deles, numa forma diferente, estendendo o seu universo familiar. Criando uma relação de confiança e de exemplo, ajudar a orientá-los para objectivos mais alargados - pessoais e profissionais. E, para mim, ter a recompensa de ver os sonhos deles realizados! Ninguém tem a mesma experiência de vida. Por isso, quando temos diferentes formas de ver as situações, sobretudo quando temos alguém que está longe e consegue abstrair-se da nossa situação, isso ajuda-nos a ver a “floresta”, para além da “árvore”. Meio caminho para conseguir pôr-me nos pés de outros! Ser mentor é saber encorajar quando é preciso e ajudar a descobrir os vários caminhos possíveis. E tantas opções aparecem à nossa frente. Seja aceitar uma promoção, seja ponderar propostas para novos desafios profissionais, seja para começar uma carreira internacional. Para mim, poder falar em voz alta com alguém

em quem confio, com quem partilho sem “filtros” as minhas motivações, objectivos, os prós e os contras, é sempre muito enriquecedor.

Tenho de confessar que, como mentorada, nem sempre me foi fácil ouvir. Fosse agora, talvez algumas decisões tivessem sido diferentes, mas sem arrependimentos. Hoje, depois de 25 anos de prática, sei que aprendi a ouvir mais e melhor. Podemos fazer parte dum processo de relações “oficiais” de mentoria, como é o caso em muitas universidades, em multinacionais, em startups, em instituições de todo o género... Mas não tem de ser assim. Pode partir de nós próprios. Identificar mentorados ou mentores. Podemos nem lhes chamar por esse nome; pode ser algo bastante informal, ou até um acompanhamento periódico, semanal ou mensal; pode durar 1 ano ou 10 anos... mas se acreditas que alguém, às vezes até bem perto de ti, pode ser teu mentor, podes sempre pedir-lhe.

Mas, claro, esta “coisa” da mentoria só funciona se quisermos, se nos deixarmos ver por dentro, se tivermos coragem de ser vulneráveis, e de nos aceitarmos. Imperfeitos como todos os humanos. Mas com vontade de querer melhorar. E evitando comparar-nos com outros. É um caminho nosso, em relação a nós próprios, e nunca em relação aos outros.

**Resumindo e concretizando, querer estar sempre a aprender; saber que existem outros e valiosos pontos de vista; ter com quem partilhar, de quem queremos escutar. É o que nos faz melhores. Como disse Robert G. Ingersoll, “We raise by lifting others”.**

*Nota: não sou psicóloga, nem especialista em mentoria, nem o pretendo ser. Falo apenas e simplesmente pela minha experiência. Existem profissionais desta área, com metodologias próprias e internacionalmente reconhecidas. Repito, acima apenas transmito a minha opinião, sobretudo em relações “pró bono”, de generosidade acima de tudo, onde a relação hierárquica ou familiar não têm espaço. ■*



**PEDRO MENDES**  
Marketing Advisor



# OS BEM-AVENTURADOS

Apesar de toda a sua notoriedade o Marketing, é uma disciplina recente. No entanto, ainda que bastante estudada e estruturada é, a par das tecnologias, uma das disciplinas com maior dinâmica orgânica. Isto é dizer, que todos os seus atores são, eles próprios, criadores de desenvolvimento e de ciência. Consequentemente, não é de estranhar a proliferação de ramificações de abordagens, de conceitos e de interpretação das palavras-chave. Buzz words aparecem e desaparecem ao sabor do tempo. Há um Marketeer em cada um de nós.

Importa ter presente o que é, de facto, o Marketing... e que há ciência no Marketing.

É esta ciência, são os processos, são as etapas e o pensamento estratégico que devem ser partilhados de forma estruturada, no sentido de construir e acrescentar valor, perpetuando desta forma a evolução das pessoas e da ciência.

Tendo por base esta intensão de crescimento sustentado da disciplina, é importante que as empresas construam a sua própria cultura e que a partilhem, de forma estruturada, no interior das suas equipas. O nível de exigência dos processos de desenvolvimento das marcas deve ser proporcional ao sucesso que se pretende que estas tenham no mercado.

O papel do Marketing é ajudar a vender mais, no presente e no futuro. Os Marketeers são gestores de marcas e de negócio. Devem construir os seus planos de Marketing com método e

com objetivos concretos e mesuráveis. A estratégia de Marketing deve estar alinhada com os objetivos de negócio e com o posicionamento da marca.

Há cada vez menos espaço para um marketing de “era giro se”. Um dos grandes benefícios da transformação digital para a gestão das empresas é a capacidade de recolher informação a cada momento, que permita uma tomada de decisão sustentada em números. O “era giro se” tem definitivamente de passar a “se fizermos isto conseguiremos estes resultados”.

Bem-aventurados são os que encontram no início das suas carreiras as oportunidades nas empresas que, de facto, têm a capacidade de formar quadros com cultura de marketing estruturada. Marketing alicerçado em ferramentas que conduzem o gestor no caminho da tomada de decisão, dando garantias de que a informação necessária é recolhida e devidamente interpretada, de que são gerados os insights necessários, de que os objetivos são claramente definidos, e de que as atividades de Marketing estão verdadeiramente ao serviço desses mesmos objetivos.

Mentoria de pessoas e de negócio em Marketing passa por dar, aos trainees e aos não tão trainees, as ferramentas que os guiam pelas etapas da tomada de decisão e exigir um output igualmente sustentado.



# RAFAEL RIBEIRO

BUSINESS STRATEGY & FINANCIAL ADVISOR

---

*“Os gestores decisores têm obrigatoriamente de acompanhar os conceitos digitais.”*

*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 II

# KFYOC - KNOW FINANCIALLY YOUR OWN COMPANY

Para qualquer organização ser competitiva e eficiente, nos dias de hoje, tem obrigatoriamente de recorrer a informação de gestão fiável e em tempo útil, que lhe permita suportar as decisões estratégicas e operacionais.

Ter acesso a reportes periódicos com base em informação financeira e operacional fidedigna, em tempo útil, é ter uma vantagem competitiva perante a concorrência.

Com um modelo financeiro (contabilidade + centros de custos + centros analíticos) bem estruturado e ajustado as necessidades da organização, é possível através da informação financeira ter acesso e escrutinar as diversas ineficiências existentes, nas diversas áreas, seja operacional ou financeira. É possível medir o impacto que as várias áreas representam no total da empresa e conjuntamente com informação suporte, retirar diversas relações.

As boas práticas exigem que para atingir os resultados pretendidos (financeiros ou não) a empresa deve desenhar um planeamento estratégico (Business Plan) definido a 3/5 anos, que deverá ser acompanhado através de diversas ferramentas de gestão, como seja o Budget, o forecasting, entre outros. É importante ter presente a regra de ouro de que apenas conseguimos controlar o que conseguimos medir.

**A partilha regularmente dos dados financeiros e situação da empresa, com a restante organização, é um meio para garantir a envolvimento e o compromisso de toda a estrutura.**

Tal qual uma área industrial e de front office, a área financeira é composta por diversos "sub-áreas". Fazendo parte do "backoffice", são responsáveis pela execução de todos os processos de suporte, pelo que é importante dotar tanta atenção e recursos, como de

uma área industrial se tratasse, pois, a sua falta de procedimentos além de gerar ineficiências, tem impacto direto quer na conta de resultados quer no bolso do acionista. São áreas que se descuradas, influenciam quer a liquidez e a capacidade financeira da empresa. Se organização é operacionalmente eficiente, então não é menos importante que não o seja em relação à área financeiras, caso contrário, além de não ser coerente, são originadas ineficiências com reflexo direto nos resultados. Ou seja a organização não consegue ser eficiente, nem maximizar os seus resultados, sem ter uma área financeira com processos e procedimentos e que contribua positivamente para o bem comum. Não são raras as situações que a vantagem operacional é "anulada" pela ineficiência do seu backoffice e da falta de controlo do seu balanço.

Enumero em seguida uma pequena lista (não exaustiva) de questões, que segundo a minha experiência, qualquer organização (independente da dimensão), deveria saber responder:

- Qual o modelo de negócio e como consegue gerar valor e remunerar o acionista?
- Qual o papel da organização na comunidade e qual o seu contributo para a sociedade?
- (Mercado) Quais os meus principais concorrentes internos e externos?
- Qual é a minha vantagem diferencial?
- Qual o posicionamento em cada mercado. Que canais utiliza e qual a minha estratégia de pricing?
- Qual a Margem bruta da empresa e quais as atividades/produtos/operações com maior contribuição?
- Quais os benefícios fiscais disponíveis e passíveis de ser utilizados na minha área de negócio?
- Estou a utilizar os mecanismos disponíveis na lei para ser fiscalmente eficiente?
- Quais as fontes de financiamento atuais e quais as alternativas que existem no mercado para o seu tipo de negócio e necessidade?
- Tenho em prática ferramentas eficazes de contro-

lo de liquidez (ex cashforecast.)

- Existem políticas internas de controlo regular de aging de clientes, com o respetivo acompanhamento do controlo de crédito?
- É feita uma eficiente gestão de pagamento a fornecedores, estabelecendo relações de parceria com os mais relevantes para o negócio.
- Que funções/operações fazem sentido serem desenvolvidas internamente (core competences) e quais as que faz sentido externalizar?
- Os KPI's atuais respondem as necessidades da gestão? A estrutura do balancete e os centros analíticos permitem extrair informação relevante á tomada de decisão?
- O working capital da empresa está dotado dos conhecimentos necessários que garantam o presente e o futuro.
- Existe uma matriz com a Identificação e categorização dos diversos riscos (operacionais, financeiros, fiscais)? Existe um BCP?
- A empresa utiliza ferramentas tecnológicas atualizadas e que permitem obter economias de escala?
- Existem ferramentas que possibilitem a partilha de conhecimento internamente e assim o incremento das qualificações e capacidades dos colaboradores ?

Uma forma eficiente de garantir que a organização consegue responder estas questões é recorrer a consultores externos especializados, que através da sua experiência desenvolvem as bases necessárias á sua implementação, permitindo ao gestor de uma forma segura ter acesso a este tipo de conhecimentos, nomeadamente nas áreas financeira, fiscal e de recursos humanos.

Este serviço especializado, é hoje em dia acessível a qualquer negócio, de pequena ou media dimensão, de forma temporária e ajustado á sua complexidade. Deve ser desempenhado por consultores especializados nas áreas financeira, fiscal, de recursos humanos, reporting... com larga experiência prática no merca-

do, e que previamente desempenharam funções em multinacionais, que pela sua dimensão e necessidade utilizam este tipo de ferramentas e tem processos e procedimentos internos bem definidos.

É cada vez mais importante, sobretudo nas PME's com estruturas mais reduzidas, que o gestor tenha o acesso direto a alguém, que o suporte sobre o impacto financeiro e fiscal de determinadas decisões, e que de forma isenta, lhe possa validar e traduzir "a informação financeira" , geralmente enviadas ou pelo contabilista ou por uma empresa de contabilidade, que identifique potenciais riscos e que perceba e fale a mesma língua de quem originou esses dados.

Hoje em dia não é necessário ser uma grande organização para aceder a este tipo de serviços, porque o mesmo pode ser personalizado e ajustado as necessidade e dimensão de cada um.

Por fim, gostaria também de realçar a importância que tema do ESG tem nos dias de hoje. Os gestores estão sob crescente pressão para desempenhar um papel relevante em apoiar as suas organizações a atingir objetivos ambientais, sociais e de governação (ESG), sendo estes um dos principais desafios a superar nos próximos 2 anos.

### **Conclusão**

Tendo em conta a composição do tecido empresarial português, o gestor é responsável não só por assegurar a continuidade e evolução da organização pela qual tem poderes de decisão, mas é-lhe também exigido para que, de forma responsável, contribua para criar um futuro justo e sustentável para Portugal e para a sociedade.

Os gestores decisores têm obrigatoriamente de acompanhar os conceitos digitais, como por exemplo, RPA (robotic process automation), AI, predictive analytics, cybersecurity, virtual reality, the Internet of Things, customer experience, electronic ledgers (blockchain), etc e identificar de que forma podem fazer parte da realidade da sua organização. ■





# ANA DO CARMO

LOCUTORA DE RÁDIO, RÁDIO COMERCIAL

---

*“Não vale a pena inventar traços de personalidade que não existem.”*

*Licenciada em Comunicação Social pela Universidade Católica, a Ana do Carmo é locutora na rádio líder de audiências em Portugal, a Rádio Comercial. Iniciou-se como produtora do programa da manhã. Paralelamente à produção, abraçou a locução. Lutou muito para esta oportunidade chegar. Atual-*

*mente, podemos ouvi-la, de 2ª a 6ª feira, das 5h às 7h. Sim, da manhã! Aos sábados, das 18h às 22h. O seu desafio mais recente foi fazer o MBA, pelo Iscte. Missão concluída com sucesso (e muito orgulho!) em 2021.*

### **Existia alguma profissão em criança que sonhava ter?**

Quando era criança, nunca quis ter nenhuma profissão em particular. Não sonhava ser dançarina, médica ou professora. Hoje percebo que já se desenhavam duas vocações. Uma delas tinha a ver precisamente com comunicação. De tudo fazia um microfone. Auspiciava-se uma profissão na rádio ou na televisão. A outra vocação estava relacionada com a minha brincadeira favorita: fazer penteados nas bonecas. Até lhes cortava o cabelo! Creio que se perdeu uma bela cabeleireira.

### **Como entrou a Comunicação na sua vida?**

Frequentei o curso de comunicação social. Foi assim que tudo começou.

### **Qual foi o seu primeiro emprego?**

O meu primeiro emprego foi como jornalista n'O Independente. Não queria fazer profissão no jornalismo, mas a oportunidade surgiu e eu quis aproveitar. Ainda bem que aceitei o desafio. Gostei muito do tempo em que fui uma tímida jornalista, mas que enfrentou a sua timidez para fazer o seu trabalho. Permitiu-me experimentar e crescer.

### **Que desafios marcaram o seu início de carreira?**

O meu primeiro desafio foi superar alguma timidez em fazer perguntas. Até que me consciencializei que a minha profissão era justamente fazer perguntas às pessoas cujas profissões implicavam dar respostas. A partir daí, ficou mais fácil pegar no gravador e sair para a rua.

Outro desafio foi transitar da comunicação escrita para a comunicação verbal. Sair de um jornal e entrar numa rádio significa uma nova forma de comunicar. Quem lê pode voltar a ler, caso tenha ficado com alguma dúvida. Quem ouve não pode voltar atrás e ouvir outra vez. Saber dar a volta a essa situação foi um grande desafio superado.

### **Que conselhos daria a jovens profissionais na área?**

É essencial ter formação e saber como se faz rádio. Outro conselho está relacionado com aquilo que não se aprende: a personalidade. É o tempero que distingue os locutores uns dos outros. Um locutor tem que ter as suas características únicas e intransmissíveis. Não vale a pena inventar traços de personalidade que não existem. Os ouvintes são atentos. Mais cedo ou mais tarde, identificam quem não é verdadeiro.

### **O que te motiva/impulsiona a "madrugar" todos os dias?**

Os ouvintes. São de uma generosidade e carinho desarmantes. Acho que os ouvintes sentem-me como uma almofada que os aconchega quando o mundo dorme, menos eles. Ao saber que está ali outra pessoa acordada e a trabalhar tão cedo, sentem-se acompanhados e com a sua dor partilhada. Dor partilhada é dor aliviada.

### **Porquê e qual o impacto do MBA na tua vida?**

Decidi fazer o MBA porque quis complementar-me e desafiar-me. Comecei a trabalhar mal terminei a formação académica e a vida profissional começou a desenrolar-se na comunicação radiofónica. Por isso, quis aprender sobre economia, contabilidade, marketing, recursos humanos, liderança, logística. O programa indicado era o MBA. Teve um impacto pessoal gigante. Tirou-me "as palas". Permitiu-me conhecer a estrutura das empresas, perceber como funcionam e conhecer a realidade dos seus vários departamentos, não só através dos casos estudados, mas também através da fabulosa rede de networking que conquistei. Em termos familiares, o impacto também foi colossal. Tirou-me incontáveis horas à minha família e aos meus amigos. Nota de rodapé: sobrevivemos todos. Eu com mais cansaço que eles.

### **O que ainda não fizeste na tua "Dream-List"?**

Durante o MBA, apaixonei-me pela comunicação interna e externa das empresas. Falta surgir a oportunidade.

**A mentoria é...**

É uma ferramenta importantíssima que nos faz crescer. É sermos inspirados pelo conhecimento, pela experiência e pelo exemplo.

**A reflexão é...**

É essencial. É o primeiro passo discreto e solitário que nos faz evoluir.

**Maior sucesso pessoal.**

Ser mãe de gêmeas, agora com 14 anos. Os primeiros 3 anos de vida delas foram como entrar numa prova de Fórmula1 sem ter carta de condução. Além disso, manter um casamento de 17 anos, precedido de um namoro de 6, também me parece um louvável sucesso pessoal. ■







# EXPOSIÇÃO DE ANA FILIPA CORREIA

## CONTRASTES

Estivemos presentes no Dia da Mulher na apresentação da Exposição Contrastes da artista plástica e ilustradora Ana Filipa Correia.

Ana Filipa Correia, 49 anos, com um longo percurso na área das artes, começou com Desenho e Pintura na SNBA, passou pelo Ar.Co em Ilustração, pela Nextart em Escrita e Ilustração Infantil, colaborou também com os Urban Skechers.

Hoje exerce várias actividades no muno das artes desde a Escrita até à Ilustração de Livros Infantis, tendo recentemente publicado o livro "A menina que Ganhou o Mar". Está também e desenvolver um projecto de formação, para crianças e adultos, denominado de Oficinas Criativas. E na pintura, está de momento dedicada à aguarela, onde vai representar portugal num salão internacional de aguarela. Podem acompanhar a sua obra no instagram e no Facebook.

O evento realizou-se em Lisboa, com a presença de mulheres de várias áreas profissionais, num jantar informal e divertido, com uma conversa moderada por Susana Miranda, com especial foco nos desafios, obstáculos e sucessos das carreiras na área das artes.









## Izabel de Paula

CEO, IZB Group

Izabel de Paula, CEO do IZB Group, nasceu no Rio de Janeiro e vive em Portugal desde 1997, onde descobriu a paixão que a move: ajudar pessoas a conquistar a sua autoestima através dos conhecimentos, dicas, produtos e serviços que foi desenvolvendo ao longo dos anos. Criou as suas próprias técnicas e a marca Izabel de Paula®, tendo patenteado diversos tratamentos exclusivos, tais como: Barriga Fit® | Levanta BumBum® | Leg Fit Express®. Tem um Escritório e Clínica em Lisboa, na zona do El Corte Inglés.

Ao longo da sua carreira tem tido várias conquistas e desafios, tais como: Formadora de Estética, Palestrante e Coach; Autora de 3 Livros: Barriga Fit, Os Pecados do Corpo, Segredos Femininos; Criadora de Linha Produtos by Izabel de Paula; Especialista em Drenagem Linfática Pré e Pós-Operatório; participa regularmente em rubricas de Beleza & Saúde na Televisão, com Prémios em Saúde & Beleza.





# AS CONFISSÕES DE...

# IZB<sup>®</sup> GROUP

**1º Emprego:** Assistente no Hospital Particular de Lisboa.

**Profissional de Referência:** Tenho vários mas admiro o Cristiano Ronaldo pelo foco, determinação e persistência nos seus objetivos pessoais e profissionais.

**Acredito em...** tudo que plantamos, colhemos; é válido para bom para mal.

**Luxo é...** Acordar todos dias agradecida pelo que temos e trabalhar todos os dias para o que queremos.

**Bem estar é...** Olhar no espelho e reconhecer q a pessoa q se reflete orgulho e superando obstáculos profissional e pessoal.

**Networking é...** uma relação win-win, onde criamos relações de confiança e continuidade e não de oportunidade pontual.

**Sonho empresarial:** Aumentar a presença da minha empresa, nos 5 continentes (apenas estamos em 3).

**Lema de vida:** Eu faço aos outros o que gostava que fizessem comigo.

**Lema de carreira:** juntos somos mais fortes e chegamos mais longe.

**Última grande conquista:** Abertura do novo espaço.





# CASA FAMA

I M O B I L I Á R I A

FOZ PORTO . PÓVOA DE VARZIM . FIMALIÇÃO





*NA PRÓXIMA EDIÇÃO*

# HEALTHY PEOPLE, HEALTHY BUSINESS



career  
**choices**®  
By SM  
Group



# DEIXE A SUA MARCA.



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



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