

EVENTOS

**PESSOAS AWARDS**  
CONHEÇA  
OS FINALISTAS



ENTREVISTA

**CARLOS OLIVEIRA**

PRESIDENTE EXECUTIVO  
DA FUNDAÇÃO JOSÉ NEVES

*"Não nascemos para ser think tank,  
mas numa perspectiva de ação"*

POWERED BY



# PESSOAS

O QUE REALMENTE IMPORTA



O TRABALHO  
É UM LUGAR  
**ESTRANHO**

Acabou a fronteira entre vida pessoal e profissional?

Diretor António Costa • Bimestral • [www.pessoasonline.pt](http://www.pessoasonline.pt) • N°12 • Jan/Fev 2021 • 5€



FUTURO  
DO TRABALHO

COMO GARANTIR  
O "DIREITO A DESLIGAR"

ESPECIAL

GESTÃO DE CARREIRAS



**NÃO VALEMOS  
PELO QUE SABEMOS,**

## **MAS PELO QUE QUEREMOS APRENDER.**

No CECOIA encontra o curso certo para definir a sua profissão, aumentar as suas competências ou desenvolver a sua empresa, porque somos o centro de referência nacional para os setores do comércio e serviços, com instalações em Lisboa, Porto e Coimbra.

E se precisa de certificar as suas competências escolares e profissionais, então venha valorizar o seu percurso de vida no Centro QUALIFICA do CECOIA.

Contacte-nos. No CECOIA, **VALE MAIS.**

# O TRABALHO É UM LUGAR ESTRANHO

Longe do escritório, o trabalho desmaterializou-se: deixou de ser um lugar e passou a ser um estado. E, para muitos, condição quase permanente. ●

Imagine-se um mapa mundo sem fronteiras: países todos juntos num planeta onde apenas a geografia e o clima distinguem localizações, viagens sem necessidade de passaporte e de autorizações.

O trabalho em 2020 foi assim: um mapa sem fronteiras. Em casa, reinventámos o espaço onde trabalhamos e, claro, o espaço onde vivemos. A cozinha fez-se copa onde cozinhamos refeições para todo o dia. As marmitas desapareceram num movimento inesperado de transformação. Os horários flexibilizaram-se, assim como as tarefas e as dinâmicas de equipa. A rotina reinventou-se com mais calma mas, muitas vezes, com menos tempo. Acordamos e transferimo-nos diretos para a cadeira na sala, de onde só



POR

**MARIANA DE ARAÚJO BARBOSA**  
Diretora executiva

saímos ao final do dia? Despertamos com o som de um email recém-chegado e, enquanto o lemos, aproveitamos para preparar e tomar o café à janela ou na varanda?

O trabalho, já tantas vezes pouco separado da nossa vida pessoal, entrou de rompante na nossa casa, espaço de recolhimento, lazer, descanso, família. Aquilo que

já acontecia - a necessidade de desligar dos emails e dos telefonemas que teimavam em poucas vezes abrandar durante os dias - foi acentuado com a pandemia. A (nova) rotina tornou-se hábito e, por isso, também traz mais desafios para gerir as vidas pessoal e profissional. Ao desafio de uma maior conciliação entre o trabalho e a vida pessoal, a maioria dos trabalhadores quer que as suas carreiras continuem num modelo de trabalho misto que incluía o remoto e o presencial (estudos apontam para dois a três dias por semana a trabalhar fora do escritório). O último ano mostrou que o trabalho, tal como o conhecíamos,

pode ter mudado para sempre. À distância, quem gere pessoas deve estar mais próximo e conseguir ouvir as necessidades de cada um dos colaboradores, para ter trabalhadores motivados, manter a cultura da organização e o sucesso da empresa. O desafio é deles, e de todos nós. ●

## ESTATUTO EDITORIAL

A **Pessoas** é uma revista bimestral de informação económica e de recursos humanos para os empresários e gestores, investidores, trabalhadores e outros profissionais de gestão, para os estudantes que estão a chegar ao mercado de trabalho e para os novos líderes. A **Pessoas** orienta-se por critérios de rigor e criatividade editorial, sem qualquer dependência de ordem ideológica, política e económica. A **Pessoas** acredita que a existência de uma opinião pública informada e dinâmica é condição essencial da democracia. ●

**PESSOAS**

UMA REVISTA  
DE PESSOAS  
PARA PESSOAS

PROPRIEDADE APG — Associação Portuguesa de Gestão das Pessoas | Avenida Engenheiro Arantes e Oliveira, n.º 3, R/C, 1900-221 Lisboa  
NIPC: 500 978 735 · T. 213 522 717 · global@apg.pt · www.apg.pt EDIÇÃO E COORDENAÇÃO Swipe News SA · Avenida D. Carlos I, 44, 2.º andar 1200-649 Lisboa NIPC 513 893 970 DIRETOR António Costa DIRETORA EXECUTIVA Mariana de Araújo Barbosa CONSELHO EDITORIAL António Costa, Eteberto Costa, Rui Alves, Vítor Carvalho PARTICIPAM NESTA EDIÇÃO Filipa Ambrósio de Sousa, Hugo Amaral, Joana Nabais Ferreira, Ricardo Castelo e Sara Calado. PROJETO GRÁFICO E PAGINAÇÃO Design Glow REVISÃO Swipe News SA PUBLICIDADE Miguel Nóbrega IMPRESSÃO GRÁFICA MAIADOURO, S. A. | Rua Padre Luís Campos, 586 4470-324 MAIA TIRAGEM MÉDIA 5.000 exemplares PERIODICIDADE Bimestral DISTRIBUIÇÃO VASP – Distribuição de Publicações, SA · MLP – Quinta do Grajal – Venda Seca · 2739-511 Aгуаiva Cacém www.vasp.pt DEPÓSITO LEGAL 453760/19 ISSN 2184-5840 REGISTO ERC 104252

## BRIEFING

06 **GROW UP**Formação para manter  
todos a bordo28 **NA MESA DO RECRUTADOR**A mesa de Paula Carvalho,  
diretora de recursos humanos  
Páginas Amarelas20 **ENTREVISTA**"Nascemos numa  
perspectiva de ação"

Carlos Oliveira

Presidente executivo  
da Fundação José Neves

## OPINIÃO

78

**FRENTE-A-FRENTE:**  
TENDÊNCIAS DE  
RECURSOS HUMANOS  
PARA 2021Vânia Pinto Correia  
HR Manager Rows**COMO ADAPTAR AS  
ORGANIZAÇÕES A UM  
MUNDO NOVO**Diogo Oliveira  
managing director  
da Landing.Jobs

## OUT OF OFFICE



82

**SECOND HOME**Escritórios  
"mais verdes":  
o segredo está  
na eficiência

86

**ESC**Como fazer  
o "shift" para uma  
carreira  
de impacto

## BASTIDORES

28  
**O TRABALHO  
É UM LUGAR  
ESTRANHO**

42

**ESPECIAL****COMO GERIR A CARREIRA  
EM TEMPOS DE PANDEMIA**

58

**ATUALIDADE****"O DIREITO A DESLIGAR"  
EM TELETRABALHO**

60

**EVENTOS****PESSOAS AWARDS:**  
CONHEÇA OS FINALISTAS



# A TECNOLOGIA AO SERVIÇO DAS PESSOAS E DA GESTÃO



PEOPLE  
FORPEOPLE  
UMA GESTÃO DE CONFIANÇA

## SÍLVIA GONÇALVES

**46 anos**

- ▶ Na ICNM desde 2018
- ▶ Desde junho de 2020, é diretora de desenvolvimento de pessoas da Imprensa Nacional-Casa da Moeda
- ▶ 700 colaboradores



# FORMAÇÃO PARA MANTER TODOS A BORDO

**A Imprensa Nacional-Casa da Moeda está a transformar-se para o futuro e a gestão de pessoas está a acompanhar o processo. A grande aposta é a proximidade e a requalificação dos trabalhadores.**

TEXTO SARA CALADO

FOTOGRAFIA HUGO AMARAL

**N**a Imprensa Nacional-Casa da Moeda, fundada em 1972, são tantas as décadas de história como os planos de transformação. À chegada, em janeiro de 2018, a atual diretora de desenvolvimento de pessoas Sílvia Gonçalves encontrou “uma área muito desgastada pela pressão do congelamento das carreiras durante o período da *troika*”, mas também uma empresa em constante desenvolvimento, começa por revelar em conversa com a *Pessoas*. Desde as lojas da Imprensa Nacional, a Contrastaria, até à produção da unidade fabril da Casa da Moeda, assiste-se à transição digital para a indústria 4.0.

Sílvia Gonçalves tem feito o seu percurso profissional no setor público mas de forma pouco clássica. Sempre ligada à área de recursos humanos - a sua paixão assumida -, começou na Segurança Social, passou pela assessoria de gabinetes de membros do Governo, até à Direção-geral da administração e do emprego público. É, desde junho de 2020, diretora de desenvolvimento de pessoas na INCM e defende uma gestão próxima e com foco no desenvolvimento, pois é a única forma de garantir que ninguém fica de fora. “A transparência e a comunicação são fundamentais, sobretudo pela nossa dimensão e diversidade. As medidas só funcionam se conseguirmos esta comunicação direta, e identificar quais são as necessidades dos colaboradores, porque são distintas”, sublinha. Para garantir esse acompanhamento, existe um Comité de Desenvolvimento Organizacional e está em curso um inquérito de avaliação do clima organizacional, conta a responsável.

“Não se gere por Excel”, destaca Sílvia Gonçalves. “Somos uma empresa do setor empresarial do Estado mas isso não significa que não se faça um acompanhamento personalizado da carreira de cada pessoa”, acrescenta. Neste momento, são mais de 700 trabalhadores, desde os recursos humanos até às linhas de produção. Entre os vários benefícios da INCM, Sílvia destaca, em tom de brincadeira, a “co-

queluche” da INCM, um subsistema de saúde solidário com base numa percentagem do salário de cada colaborador e que é válido até depois da reforma. Juntam-se outros como o posto médico, o refeitório gratuito, o apoio às creches e lares e ainda uma norma interna que permite aos trabalhadores utilizar quatro dias, em horas, para deslocações médicas com os seus familiares. “Acredito que somos mesmo uma das melhores empresas para trabalhar em Portugal”, ressalva Sílvia Gonçalves, que não esconde a preocupação com os temas da saúde mental e da conciliação da vida pessoal e profissional.

A INCM tem feito a transformação “dentro de casa”, nomeadamente através do laboratório de inovação, que tem acolhido doutorados para encontrar técnicas inovadoras para as áreas de produção mais clássicas (cartão do cidadão, passaporte, a moeda), até à publicação eletrónica do jornal oficial Diário da República ou à Contrastaria. Na empresa, há um historial de carreiras longas e esta realidade pode trazer vantagens, assegura a responsável. A INCM aposta na formação superior e na requalificação de carreiras dentro da organização e, desde junho até à data desta entrevista, em dezembro, Sílvia Gonçalves implementou um projeto de formação para obtenção da escolaridade obrigatória, em parceria com o Programa Qualifica, do Governo. “É essa diversidade que nos permite ter sempre as pessoas realizadas. Se, ao fim de dez anos, eu sinto que não gosto muito daquela função, temos outro negócio ao lado”, exemplifica.

Sílvia Gonçalves confessa que gostaria de voltar ao regime presencial para estar ainda mais próxima dos trabalhadores. “As pessoas são o motor do negócio. As organizações têm de se adaptar às necessidades do mercado, mas essa adaptação só é possível se existir uma forte aposta nas pessoas, no seu desenvolvimento, e se estiverem motivadas para o projeto. Essa motivação é a única que permite promover uma cultura de meritocracia”, conclui. 