

# aprender

MAGAZINE

Maio 2023

## EMPLOYER HUMANIZATION



ESTA PUBLICAÇÃO É PARTE INTEGRANTE  
DA REVISTA LÍDER E NÃO PODERÁ SER  
VENDIDA SEPARADAMENTE



# hi Pitch





...empower  
yourself!

@ISQe |    

+351 302 099 800  
info@isqe.com | www.isqe.com

# O mundo do trabalho vive grandes (r)evoluções

**E**m linha com as estratégias das empresas, o atual posicionamento da área da Formação (re)coloca as pessoas no centro do negócio para que desenvolvam todo o potencial, combinando as suas paixões profissionais e pessoais. Os líderes estão cada vez mais preocupados com o bem-estar físico e o equilíbrio emocional das suas equipas. E as próprias lideranças devem aperfeiçoar-se permanentemente. Um processo que é um caminho de procura de sentido, de propósito, que a maior parte das vezes implica um papel mais ativo, com intenção e impacto nas empresas e na sociedade. O *Employer Humanization* não é mais do que tornar a empresa e o empregador mais humanos.

Nesta edição, o enquadramento fica a cargo de Pedro Ramos, CEO da Keptalent Portugal e Presidente da APG, com a sua visão em "Eis o novo desafio de aprendizagem nas organizações". A Curadia é da APG – Associação Portuguesa de Gestão das Pessoas, e reúne textos de Paulo Sardinha, Presidente da Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH-Brasil); Denise Oliveira, Presidente na Associação Cabo Verdiana de Técnicos e Gestores de RH (ACG-RH); Gaspar Buque, Vice-presidente da Associação Moçambicana de Empresas e Profissionais de Recursos Humanos (AME-PRH); Eva Rosa Santos, Fundadora da Comunidade de Recursos Humanos de Angola, Fundadora da Lide-

rança Feminina em Angola, Empreendedora e Coach Executiva; Carla Caracol, Diretora de RH do Grupo Renascença Multimédia; e Maria João Antunes, Consultora em Estratégica de Gestão de Pessoas, Coach e Mentora em Liderança Feminina.

"Formação contínua e desenvolvimento pessoal: win-win" é a reflexão de Rita Teixeira d'Azevedo (RTA Consultoria e RTA Academy).

Isilda Gonçalves (Thomas Portugal) escreve-nos sobre "A organização como um relógio de corda".

"*Emotional Learning*: é possível aprender sem emoção?" Quem lança a questão é Maria João Ceitil (Cegoc e FranklinCovey PT).


"A linguagem da Liderança. Versão 20.23" é a visão de Sérgio Cabral (Header™ Top Executive Partners).

"A falsa humanização" é-nos trazida pela pena de José Crespo de Carvalho (Iscte Executive Education).

António Saraiva (ISQ Academy) partilha a sua visão "Formação e *Employer Humanization*, um equilíbrio transformacional".

"*Lifelong Employability* e a humanização do trabalho" é o olhar de Pedro Brito (Nova SBE).

"Procurar inspiração em histórias para crianças. Quem diria?". O apelo é de Ana Carmo (Scopphu).

E, por fim, "*Employer Humanization*. Todos a precisarmos de um enquadramento diferente", de Sofia Calheiros (Sofia Calheiros & Associates). 

## FICHA TÉCNICA



### Maio de 2023

Propriedade: Tema Central, Lda.  
Av. Dr. Mário Soares, nº 35, Tagus Park, 2740-119 Oeiras  
T: 214 221 200

**Direção de Conteúdos:** Catarina G. Barosa; c.barosa@temacentral.pt

**Coordenação Editorial:** TitiAna Amorim Barroso; t.barroso@temacentral.pt

**Paginação:** Design e Forma; geral@designeforma.com

**Revisão:** Mariana Silva

### PUBLICIDADE

**Diretora Comercial e Marketing:** Liliana Rosa; lrosa@temacentral.pt; Tlm. 926 162 084

**Distribuição:** Em formato físico como suplemento da revista *Lider* (10 000 exemplares). Em formato digital, através da newsletter do site *Lider Magazine* (13 600 registos).

Este suplemento faz parte integrante da revista *Lider*.

# #APGdeTODOS

**JUNTE-SE  
AGORA À APG,  
E VENHA  
FAZER PARTE DO  
FUTURO DA  
GESTÃO DE  
PESSOAS!**

[www.apg.pt](http://www.apg.pt) | 213 522 717 | [global@apg.pt](mailto:global@apg.pt)



ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DE  
GESTÃO DAS PESSOAS



**EAPM**  
European Association  
for People Management



**WFPMA**  
World Federation of People  
Management Associations



**EAPRIL**  
European Association for Practitioner  
Research on Improving Learning



**CRHLP**  
Confederação dos Profissionais de  
Recursos Humanos de Língua Portuguesa

# Eis o novo desafio de aprendizagem nas organizações

O mundo do trabalho vive grandes (r)evoluções. Seja VUCA (Volátil, Incerto, Complexo e Ambíguo), seja agora BANI (Frágil, Ansioso, Não-linear e Incompreensível), a verdade é que o mundo do trabalho tem passado por grandes transformações e (r)evoluções nos últimos anos.

Alguns dos principais fatores que têm contribuído para essa mudança são:

**A Tecnologia:** A evolução tecnológica tem transformado a forma como trabalhamos, criando oportunidades e desafios para as empresas e trabalhadores. A automação, a inteligência artificial (sim, o ChatGPT entra aqui!) e a digitalização estão a mudar profundamente a natureza do trabalho em muitas áreas, exigindo novas habilidades e competências aos colaboradores.

**A Globalização:** A globalização dos mercados e a crescente competição internacional têm fomentado oportunidades e desafios para as empresas e trabalhadores, exigindo maior flexibilidade e adaptação, sobretudo quando a esta globalização se junta uma

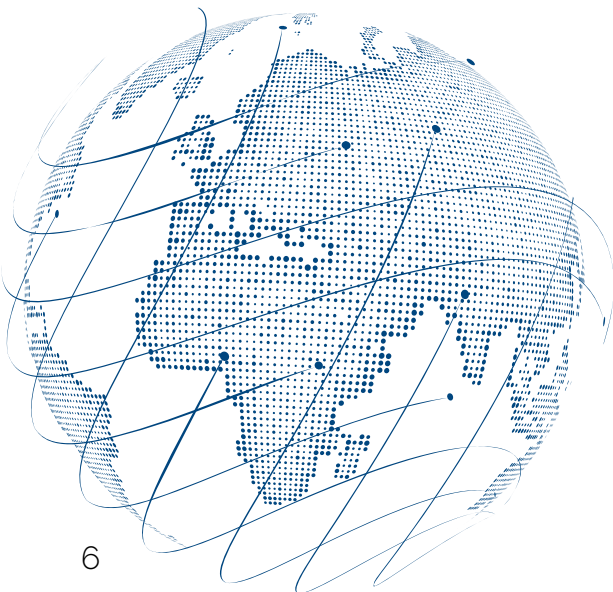
grande incerteza e inquietação quanto ao presente e ao futuro das relações globais.

**As Mudanças Demográficas:** O envelhecimento da população, a diversidade cultural e as mudanças nas expectativas dos trabalhadores têm levado a uma maior diversidade no local de trabalho e a uma mudança nas prioridades e valores dos próprios colaboradores.

**Os novos Modelos de Trabalho:** A crescente popularidade do trabalho remoto, híbrido, "nómada" e de outras formas de trabalho não tradicionais têm mudado a forma como as pessoas trabalham e são remuneradas. Perante estes cenários, é cada vez mais importante que as empresas se adaptem para continuarem a ter sucesso nos mercados onde atuam e a criarem ambientes de trabalho saudáveis e mais produtivos para os seus trabalhadores.

Perguntei ao ChatGPT o que é *Employer Humanization* e qual a sua importância nos atuais contextos organizacionais e eis que (o temível) ChatGPT refere que é o processo de criar um ambiente de trabalho que dá prioridade ao bem-estar, à felicidade e à satisfação geral dos colaboradores. Isto pode incluir a implementação de políticas e práticas que apoiem o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, promovam uma comunicação aberta e a transparência entre gestores e colaboradores, ofereçam oportunidades de desenvolvimento profissional e crescimento, ofereçam pacotes de benefícios e remuneração competitivos e criem uma cultura de inclusão e diversidade".

Nem mais! Afinal (e uma vez mais) a inteligência artificial acerta na muche... Ao que parece a *Employer Humanization* tem mesmo de ser uma preocupação das empresas e dos seus gestores, pois será através do reconhecimento das pessoas nas empresas como "seres humanos" com necessidades, desejos e vidas pessoais individuais, em oposição a uma gestão e



## O objetivo do *Employer Humanization* é tornar a empresa e o empregador mais humanos, ou seja, colocar as pessoas em primeiro lugar e criar um ambiente de trabalho mais saudável, justo e acolhedor para as suas pessoas.

---

entendimento das pessoas como "simples peças de uma máquina projetada para gerar lucros" (*in* ChatGTP) que as empresas podem criar uma cultura de trabalho positiva que fomente o envolvimento, a lealdade e a produtividade dos funcionários, o que pode, em última análise, levar a melhores resultados empresariais. Mas, afinal, o que tudo isto tem que ver com a aprendizagem nas organizações?

Repare, caro leitor, que o desafio é a necessidade de tornar as empresas como "espaços mais humanos", e para esse objetivo muito contribui (uma vez mais, segundo o ChatGPT), a necessidade de as empresas oferecerem "oportunidades de desenvolvimento profissional e crescimento" pessoal e organizacional das suas pessoas. Que ensinamento incrível que esta nova inteligência (a artificial!) pode dar-nos na hora de implementar um conjunto de medidas e ações concretas no que eu (inteligência humana) poderia designar de "aprendizagem para a promoção da humanização nas organizações".

Vai um conjunto de dicas?

Começamos pela necessidade de promover uma comunicação transparente e aberta entre líderes e liderados, ouvindo e valorizando as ideias e opiniões de todas as pessoas da empresa.

Depois, falemos abertamente sobre a necessidade de pôr em prática a ideia (às vezes apenas teórica) de "Flexibilidade Organizacional". Flexibilizar os horários é apenas uma dimensão, mas há que flexibilizar a forma de pensar, de discutir, de encontrar soluções e, sobretudo, de se tomarem decisões com vista à concretização dos objetivos do negócio.

Necessariamente, um claro investimento em desenvolvimento profissional, nos mais diversos níveis da organização, oferecendo oportunidades de formação e desenvolvimento profissional para ajudar as pessoas a desenvolverem as suas competências e habilidades e a crescerem profissionalmente, com forte impacto nas suas carreiras.

Também, aqui, poderíamos destacar a necessidade de se criar uma Cultura Inclusiva e Diversa, onde todos se sintam valorizados e respeitados, independentemente de sua origem, cultura, género, orientação sexual ou identidade de género, entre outros fatores. Numa lógica plena de Diversidade Cognitiva.

Por último (e apenas para não ser demasiado exaustivo), há que reforçar a necessidade de um contínuo apoio à saúde mental nas organizações. Oferecer programas e políticas que apoiem a saúde mental e o bem-estar dos colaboradores que, certamente, serão promotoras de uma maior Felicidade Organizacional, tão necessária na hora de medir e valorizar a produtividade e o sucesso do negócio.

Todas estas ações podem ajudar a criar um ambiente de trabalho mais humano e promover a satisfação e o engagement dos colaboradores, conduzindo a melhores resultados na equação Pessoas & Negócios.

Sim, o objetivo do *Employer Humanization* é tornar a empresa e o empregador mais humanos, ou seja, colocar as pessoas em primeiro lugar e criar um ambiente de trabalho mais saudável, justo e acolhedor para as suas pessoas. Mas, também, um clima social e organização voltado para um novo contexto de Aprendizagem Organizacional que estimule o crescimento, o desenvolvimento e, sobretudo, um maior envolvimento de todos e cada um no sucesso do todo que é, afinal, o alicerce de uma sólida sustentabilidade organizacional. [aprender](#)



**Pedro Ramos**

CEO da Keaptalent Portugal  
e Presidente da APG



## Já foi inaugurado o primeiro Centro Internacional de Formação para Autoridades e Líderes do País

A Nova SBE, em parceria com o Instituto das Nações Unidas para a Formação e Investigação (UNITAR), lançou em Portugal o Centro Internacional de Formação para Autoridades e Líderes, denominado CIFAL Cascais. O centro é o 30.º da rede mundial UNITAR e oferecerá formação em sete áreas, incluindo Economia Azul, Transição Energética, Empreendedorismo e Migrações. O projeto visa fortalecer as capacidades dos profissionais, melhorar a tomada de decisões e promover o desenvolvimento sustentável. Pedro Oliveira, Dean da Nova SBE, destaca o compromisso da instituição em prol de um futuro melhor e sustentável, enquanto Nikhil Seth, Secretário-Geral Adjunto das Nações Unidas e Diretor Executivo da UNITAR, enfatiza a importância das parcerias com instituições académicas de alta qualidade.

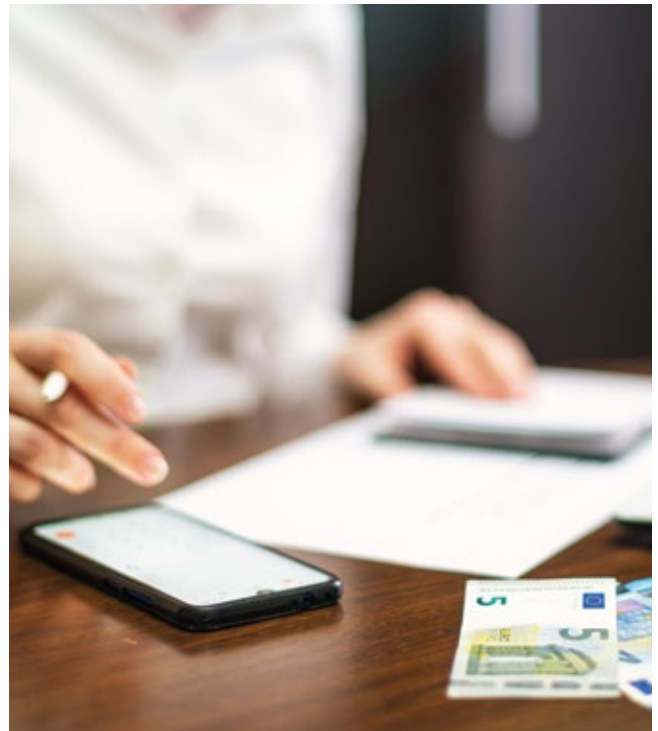
## Sabe quais os perfis mais procurados em Gestão de Pessoas?

O estudo *Salary Global* da Robert Walters expõe as principais tendências de contratação e remuneração para a área de Gestão de Pessoas em 2023.

Os dois perfis pelos quais as organizações mais competem em Recursos Humanos, de acordo com a empresa de consultoria de recrutamento profissional, são HR Business Partner e HR Manager.

HR Business Partner é a posição mais procurada por gestores de nível médio, mas consoante o contexto económico tem um papel diferente nas empresas. Este ano, quem tem experiência em Relações de Trabalho terá uma vantagem competitiva no mercado.

E HR Manager é o profissional que gere a área de recursos humanos, planeia e desenvolve estratégias de recrutamento e seleção, treino e desenvolvimento, planos de cargos e salários, administração e relações de trabalho e sindicais, de acordo com as exigências legais e políticas da empresa.







## Parceria visa inovar Educação em Portugal

A Fundação José Neves (FJN) e a Brave Generation Academy (BGA) uniram-se para promover a inovação na educação em Portugal. A parceria foca-se em novos modelos de ensino, na capacitação de jovens para os desafios futuros e na criação de uma sociedade mais qualificada e realizada. Ambas as instituições trabalharão juntas em atividades educacionais e no apoio a projetos, além de oferecerem bolsas de estudo. A iniciativa procura identificar e implementar métodos e processos alinhados ao futuro do trabalho, atendendo às novas tendências e necessidades do setor educacional.

## VINCI Energies Portugal e ENSICO levam o ensino a mais de 200 crianças e jovens

A VINCI Energies, através da sua marca Axians – dedicada à transformação digital – estabelece parceria com a ENSICO (Associação para o Ensino da Computação) para permitir que mais de 200 crianças e jovens possam frequentar aulas de computação durante o próximo ano letivo.

O Dia Nacional do Estudante, assinalado desde 1987 no dia 24 de março, surge como uma homenagem à educação como um direito basilar, aos novos modelos de ensino, e aos estudantes como pilares da sociedade.

A parceria entre a VINCI Energies e a ENSICO aposta na literacia e na inclusão digital, promovendo o pensamento computacional junto de crianças e jovens, capacitando-os desde cedo para a resolução de desafios relevantes e complexos.

## Conhece as melhores empresas do Great Place To Work® em Portugal?

A Cisco Portugal ocupa o lugar cimeiro da categoria de empresas com mais de 500 colaboradores, de acordo com a organização Great Place to Work®. O primeiro lugar no ranking das melhores empresas para trabalhar em Portugal em 2023 na categoria das empresas entre os 201 e 500 colaboradores é do Hilton. O troféu para as empresas entre 101 e 200 colaboradores é da AbbVie. O pódio nas empresas entre os 51 e 100 colaboradores é da Coverflex. E na categoria das empresas até 50 colaboradores o lugar cimeiro é ocupado por Untile. Este reconhecimento baseia-se na metodologia global da GPTW, aplicada há mais de 30 anos, que considera maioritariamente a perceção dos próprios colaboradores da empresa – inquiridos através de um questionário de resposta voluntária e anónima (Trust Index©) – e também as políticas e práticas de gestão de pessoas da organização.





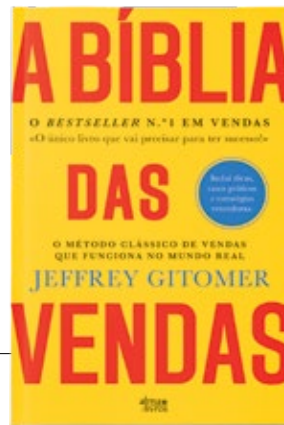
## ***Novos Líderes para um Novo Mundo***

**Adelino Cunha**

**I Have the Power**

Num momento em que o mundo passa por enormes desafios, torna-se imperioso o desenvolvimento de novos líderes, preparados para um futuro novo e que muda em cada momento. Com este livro, o autor vai mostrar-lhe como aumentar a sua capacidade de Liderar equipas para o alto desempenho, através da utilização do Condicionamento para o Sucesso, operando nas formas de pensar, comunicar e agir.

Este é o 4.º livro de Adelino Cunha, um livro na área da liderança, que tenciona ensinar como liderar melhor e aproveitar a experiência de alguém que sempre liderou.



## ***A Bíblia das Vendas***

**Jeffrey Gitomer**

**Alma dos Livros**

Nada acontece nos negócios até que alguém venda alguma coisa. Vende para que a fábrica possa produzir as encomendas, para que o produto possa ser entregue, para que os salários dos administrativos possam ser pagos e para que o novo sistema informático para o Departamento de Contabilidade possa ser comprado.

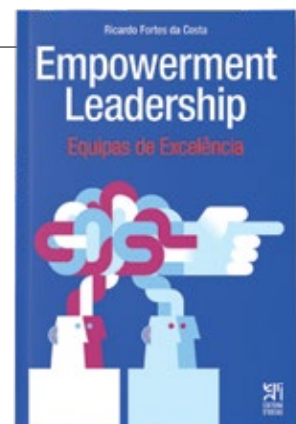
Para alcançar o sucesso nas vendas, é preciso perceber que não há apenas uma forma de vender — há milhares. Aprenda um pouco com toda a gente, combine o que aprendeu com a sua experiência e adapte tudo à sua personalidade. A partir daí, desenvolva o seu estilo.

## ***Empowerment Leadership***

**Ricardo Fortes da Costa**

**Editora D'Ideias**

Numa linguagem que se pretende clara e simples, o autor explica os fundamentos da dinâmica das equipas e da motivação humana, abordando passo a passo as melhores práticas de uma liderança transformacional baseada no desenvolvimento do potencial humano. Daí o conceito de empowerment leadership. Empowerment significa que cada um de nós deve ter o poder de agir, de propor alternativas e de fazer escolhas. Cada um de nós deve poder fazer a diferença.



## Linguagem Corporal

Vitor Santos

Casa das Letras

Da nossa vida fazem parte as relações humanas, todos os dias temos de nos cruzar com outras pessoas e interagir com elas, muitas vezes sem nenhuma noção do que esperar do outro lado ou sequer se podemos confiar no que nos estão a dizer. A resposta para uma vida mais facilitada pode estar em tirar partido de uma observação mais atenta. Vitor Santos, uma das maiores referências de Linguagem Corporal e perito em análises faciais e corporais ensina-lhe neste livro como o deve fazer.



## O Livro das Estratégias

Mikael Krogerus e Roman Tschäppeler

Marcador



Um dos grandes mistérios da humanidade continua a ser a razão pela qual se experimenta um singular e incomparável encantamento depois de se marcar uma tarefa como superada ou resolvida, em suma, ao fazê-la.

Entre as mais gratificantes sensações que conhecemos está o orgulho de ter cumprido qualquer coisa que havia a fazer.

Quer se trate de lavar a loiça ou entregar a declaração de IRS, fazer uma apresentação a um cliente ou ter aquela conversa que tardava e esclarece todas as dúvidas, tanto faz que sejamos estagiários ou tenhamos assento no conselho de administração: a sensação de ter concluído algo bem feito encoraja-nos a cumprir uma outra tarefa, depois outra e a seguir mais outra.



# APOTEC

Associação Portuguesa de Técnicos de Contabilidade

Partilha e valorização de Conhecimento  
de Pessoas e Empresas!



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



[geral@apotec.pt](mailto:geral@apotec.pt)



## CONARH ABRH

A 49.<sup>a</sup> edição do CONARH ABRH - Associação Brasileira de Recursos Humanos tem como tema "Pessoas, Negócios e Tecnologia" e quer compartilhar inovações e provocar reflexões sobre os temas mais atuais do universo do desenvolvimento humano. O CONARH reúne temas da atualidade que permeiam as grandes transformações organizacionais, carreira, gestão de desempenho, novas ferramentas digitais e tudo o que impacta organizações e as pessoas. Paralelamente, realiza-se a feira de negócios - EXPO ABRH - um espaço com mais de cinco mil m<sup>2</sup> e dezenas de expositores, que apresentam as novidades e tecnologias do segmento. Em três dias de congresso serão cerca de 200 palestras: sete palestras magnas, 24 simultâneas e duas arenas de conhecimento a que assistem largos milhares de participantes.

8 A 10 DE AGOSTO - SÃO PAULO EXPO (BRASIL)

## Conferências do Estoril

"*Re-Humanize Our World*" é o tema da 8.<sup>a</sup> edição das Conferências do Estoril. Re-Humanizar não é apenas uma boa ideia. É uma prática que quando posta em ação melhora vidas. Para Martin Luther King, a questão mais urgente da vida era: O que estamos a fazer pelos outros? Devemos perguntar-nos: Quais são os problemas mais urgentes do nosso tempo para as novas gerações? Como podemos ajudar a Re-Humanizar o nosso Planeta e as suas diversas problemáticas para que seja mais ativo e eficaz? Qual é a nossa responsabilidade para com as gerações mais jovens? Como podemos trabalhar juntos para realizar essa mudança? Quer servir de exemplo para a comunidade e para todos que aspiram mudar o mundo para melhor.

## HR Digital 2023 by APG

Apresenta-se como o ponto de encontro onde a tecnologia mais inovadora de gestão de pessoas do mundo encontra as mentes mais brilhantes da indústria. Reúne algumas das mentes mais brilhantes do Planeta em tecnologia de RH, Big Data e Inteligência Artificial para partilharem a suas ideias e experiência. Uma oportunidade ímpar de conhecer opinion leaders influentes do mundo e descobrir os mais recentes avanços na tecnologia de gestão de pessoas.



17 DE MAIO - NOVA SBE (CARCAVELOS)



1 E 2 DE SETEMBRO - NOVA SBE  
(CARCAVELOS CAMPUS)



**Denominação Social:** PTC-Paula Tomás Consultores, Lda  
**Morada:** Parque das Nações, Rua Nova dos Mercadores, 11B, 1990-176 Lisboa  
**Telefone:** 219 458 533  
**E-mail:** ptc.geral@ptomasconsultores.pt  
**Site:** www.ptomasconsultores.pt



A PTC faz 20 anos de atividade. O balanço destes 20 anos são de gratidão com todos os nossos clientes e colaboradores. O reconhecimento da importância do trabalho desenvolvido no seio das organizações tem-se mostrado o nosso melhor cartão de visita. A medição objetiva de resultados, através de indicadores existentes nas empresas nossas clientes, e o passa-palavra entre responsáveis das empresas têm trazido até nós um conjunto significativo de novos clientes, que nos conduzem à conclusão de continuarmos no bom caminho. Nesta perspetiva, achamos que a ótima relação qualidade/preço dos serviços que prestamos e a criação de valor para os nossos clientes vai continuar a ser o fator determinante da escolha dos nossos serviços de formação e consultoria RH.

## **fernave**

Conhecimento em Transportes e Logística

**Denominação Social:** Fernave  
**Morada:** Calçada do Duque nº 20, porta 105, 1249-109 Lisboa  
**Telefone:** 211 020 690  
**E-mail:** geral@fernave.pt  
**Site:** www.fernave.pt



A Fernave é uma sociedade anónima, criada em 1992, participada pela CP – Comboios de Portugal. Detém uma vocação específica, centrada na mobilidade, nos transportes, na logística e em áreas tecnológicas envolventes, com intervenção ao nível do recrutamento, avaliação psicológica, formação e consultoria, onde se posiciona como uma importante referência com reconhecimentos e homologações específicos, a nível nacional e internacional, com créditos firmados ao longo de três décadas de experiência acumulada.



**Denominação Social:** Organização e Gestão de Recursos Humanos, SA  
**Morada:** Praça de Alvalade, 6 - 12º Frente, 1700-036 Lisboa  
**Telefone:** 217 82 6360  
**E-mail:** rhmais@rhmais.pt  
**Site:** www.rhmais.pt



A constante qualificação de colaboradores e equipas é um esforço assumido pelas organizações no qual procuramos intervir através do desenho de soluções à medida, com conteúdos ajustados, metodologias dinâmicas e transferência direta para o quotidiano profissional. Somos certificados pela DGERT em 17 áreas temáticas e desenvolvemos formação técnica e comportamental, garantindo soluções de qualidade, baseadas numa experiência consolidada, ligação ao mercado e ao dia-a-dia das organizações.



**Denominação Social:** Consulting House  
**Morada:** Rua Hermano Neves, nº 18, 3º andar, Esc. 9, 1600-477 Lisboa  
**Telefone:** 217 503 170  
**E-mail:** info@consulting-house.eu  
**Site:** www.consulting-house.eu



Especialistas em liderança e change management, intervimos a diferentes níveis da organização, desde colaboradores a equipas executivas. Com consultoria, formação, workshops, coaching ou palestras, transformamos pessoas para que transformem negócios.

# Vamos alterar algumas perguntas?

**F**requentemente, escuto que entre todas as áreas de uma empresa ou organização, a de Recursos Humanos é a que tem incorporado menos os avanços do mundo tecnológico. No limite, dizem que RH é a área mais atrasada nos caminhos para a transformação digital e a que vem a perder o timing adequado.

Para não parecermos intolerantes a esta crítica, vamos admitir que possa ter algum fundamento. Temos de considerar que a nossa atenção não está voltada para a construção de algoritmos que propiciem rotas mais curtas e económicas para a logística da empresa funcionar melhor. E que não é parte da nossa atenção primária a implementação de softwares avançados que a auxiliem no desenvolvimento de equipamentos mais precisos na produção.

O que se deve ter em conta é que os RH não trabalham dedicados a rotas e números numa primeira instância. A nossa atenção é voltada para o ser humano que constrói todos estes avanços digitais, que por sua vez, impulsionam as organizações.

A recente crise (e não somente a crise) trouxe o ser humano para o centro e exigiu da área de RH soluções para manter os negócios e as pessoas com vida.

Se no mundo real, os acontecimentos caminham de forma simultânea, no plano didático podemos estruturar os nossos pensamentos por partes. Uma delas é arquitetar a nossa atuação de maneira a promover apoio aos colaboradores através de políticas de RH que sejam justas e que ofereçam segurança no dia-a-dia e, principalmente, quando as coisas não estão bem. Noutras palavras, o trabalho que se passa num ambiente seguro é indiscutivelmente mais humano.

Também o desenvolvimento de valores e de uma cultura organizacional, é fundamental para uma gestão humanizada. Mas, diferente da elaboração de políticas que estabelecem um padrão que alcance a todos de maneira igual, a cultura e os valores não podem ser construídos de forma top down. A mentalidade antiga

de que as empresas procuram colaboradores que se adaptem totalmente aos seus padrões sucumbiu.

Hoje, valores e culturas devem ser construídos a partir da diversidade de expectativas e propósitos oriundos das suas pessoas. A pirâmide inverteu-se.

Mas temos de admitir que tornar um departamento de RH mais humanizado a partir do conceito de que as pessoas são únicas, não é tarefa fácil. Por outro lado, se não é fácil, é um honroso desafio onde cabe aos RH organizarem as diferenças individuais e transformá-las em coletivo, numa equipa que funciona de forma integrada e que trabalha de forma produtiva, ao mesmo tempo que desenvolve uma sensação de satisfação e pertença. E isto talvez explique o motivo pelo qual tantos esforços para promover o engagement tenham falhado. O envolvimento não acontece simplesmente porque uma empresa define que deve acontecer.

Fazer uma área de RH mais humanizada significa mudar o ponto de partida de onde a fazemos. É começar pelas pessoas.

Fazer RH também significa mudar algumas perguntas, como por exemplo: Como reter o talento? Pergunte a uma pessoa talentosa se ela quer ser retida e a resposta provável será um "não". Não é apenas a mudança de perguntas. É a mudança de paradigmas. Finalizando, cabe lembrar que estes conceitos não perdem de vista os objetivos legítimos de uma organização, relacionados com a sua produtividade e perenidade. aprender  
MAGAZINE



**Paulo Sardinha**

Presidente da Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH-Brasil)

# A importância do trabalho humanizado

**D**iferente dos animais que trabalham seguindo os seus instintos, o Homem entende o trabalho como a atividade sobre a qual emprega a sua força para produzir os meios para o seu sustento (Marx, 1984). A ação advinda do trabalho é entendida como um portal para a transformação da sociedade. Etimologicamente, o trabalho provém do latim *tripalium*, termo utilizado para designar instrumento de tortura.

A tradição judaico-cristã, associa o trabalho à noção de punição, pelo pecado original cometido. Na *Bíblia*, o trabalho configura-se como uma necessidade que origina a fadiga e que resulta de uma maldição: “Comerás o pão com o suor do teu rosto”. Este princípio enaltece os sentidos de obrigação, dever e responsabilidade.

A Reforma Protestante originou um novo olhar sobre o trabalho, percebendo-o como um instrumento de salvação e fruto da vontade divina. Para a tradição oriental, o trabalho promove o equilíbrio entre o Homem e a natureza. Desta feita, o trabalho configura-se como a essência do Homem, por ser condição fundamental da existência humana.

Kurz (1997) afirma que o trabalho se tornou uma atividade compulsiva e incessante; a servidão tornou-se liberdade, e a liberdade, servidão. Ao longo dos tempos, o trabalho assumiu diversas configurações até à atual. É certo afirmar que o futuro do trabalho implica garantir e promover a dignidade humana e os direitos dos trabalhadores.

Para a Organização Internacional do Trabalho (OIT) um trabalho decente sintetiza promover oportunidades para que homens e mulheres obtenham um trabalho produtivo e de qualidade, em condições de liberdade, equidade, segurança e dignidade humanas, sendo considerado condição fundamental

para a superação da pobreza, a redução das desigualdades sociais, a garantia da governabilidade democrática e o desenvolvimento sustentável.

Esta temática é refletida pelas Nações Unidas no seu Objetivo de Desenvolvimento Sustentável – ODS 8, que visa “promover o crescimento económico sustentado, inclusivo e sustentável, emprego pleno e produtivo e trabalho decente para todas e todos”.

Dito isto, é expectável que ações e medidas sejam adotadas de modo a se repensar o futuro do trabalho, como uma tendência natural, com práticas mais humanizadas, principalmente no que se refere à Gestão de Pessoas. É um tema crítico para a atualidade, uma vez que incita a boa performance dos trabalhadores, os ativos intangíveis mais valiosos das organizações.

Pressupõe que humanizar é agir com ética e respeito pelo próximo. Melhor dizendo, motivar para colher resultados excelentes e boas oportunidades de negócio. Investir na humanização do trabalho é uma aposta certa para se colher um ambiente de trabalho saudável, reduzir drasticamente a taxa de turnover, resultando numa favorável retenção de talentos, num visível aumento da produtividade e numa diminuição do absentismo.

As organizações, hoje, compreendem que o caminho para o sucesso implica uma aposta real em inovação e flexibilidade, alinhada com os seus resultados. **aprender**



**Denise Oliveira**

Presidente na Associação Cabo Verdiana de Técnicos e Gestores de RH (ACG-RH)

# O toque humano

O mundo que conhecemos está em mudança num ritmo nunca visto, motivada pela ascensão da Inteligência Artificial e a globalização da visão das pessoas como algoritmos, que contribui para o questionamento da importância que os humanos têm na atual sociedade.

A Humanidade revela-se no simples fluxo de dados, e somos assombrados por ideias, informações, que já não sabemos o que merece a nossa atenção, e muitas vezes gastamos tempo a investigar e a debater assuntos secundários, que aumentam a importância de uma consolidação de dados de forma sistemática, neste caso a robotização. É neste contexto, que a humanização no trabalho, surge como um debate cada vez mais atual.

Para quem já ouviu falar de nomes como Elton Mayo ou Idalberto Chiavenato, certamente sabe que as tentativas de humanizar o trabalho não se iniciaram no século XXI. No entanto, à medida que o tempo passa percebe-se que este processo não terá fim e a humanização no trabalho sempre será um tópico que as empresas devem estar prontas para abordarem em diferentes momentos e de diferentes formas, pois, assim como diz um antigo provérbio, "mudam-se os tempos, mudam-se as vontades". Os líderes estão cada vez mais preocupados em garantir que a famosa frase "os trabalhadores são o ativo mais importante das organizações" seja uma realidade nas empresas. Garantir que o trabalhador esteja no centro do negócio, não obstante a relevância dos algoritmos, tem sido a prioridade de várias organizações e por esse motivo considera-se pertinente abordar o tema *Employer Humanization*, livre de preconceitos e com uma visão futurística. Alguns algoritmos não conscientes, mas de inteligência superior, conhecem melhor as pessoas, e as organizações, melhor que elas próprias, e são por isso capazes de desenvolver processos e estratégias mais relevantes para perspetivar o crescimento das empresas. *Employer Humanization* não é nada mais do que tornar a empresa e o empregador mais humanos, e as pessoas, como centro de qualquer iniciativa. Tem-se verificado que isto envolve mais do que desenvolver programas de

bem-estar nas empresas, criar atividades de team building frequentemente ou dar um bônus ao trabalhador do mês. Tudo isto é importante e desempenha o seu papel, mas não se pode falar de *Employer Humanization* sem olhar para os processos organizacionais e para o papel da liderança. A COVID-19 ensinou-nos, e muito bem, a importância das pessoas, de ser humano, e de ter processos flexíveis e adaptáveis à realidade e necessidades dos trabalhadores. Os processos, as políticas, os procedimentos e até a estrutura das organizações devem ser feitos a pensar nas pessoas não só como parceiros que contribuem para o alcance dos objetivos organizacionais, mas também como seres humanos com necessidades e paixões. Isto só acontece quando a empresa aceita a individualidade e o potencial de cada trabalhador e entende essa diversidade como um elemento estratégico e até competitivo. É evidente que isto é um desafio para a liderança das organizações, motivo pelo qual os líderes são convidados não só a olhar para as necessidades da sua equipa, mas também a repensar na sua forma de planear, gerir, comunicar e monitorar. É indispensável que a liderança tenha um papel (pró)ativo na humanização das empresas, de modo a garantir que exista um senso de propósito comum que guia a empresa e os trabalhadores ao alcance dos seus objetivos.

No passado, um dos ativos mais importantes para as empresas, era a sua capacidade de obter dados e pessoas com um QI altíssimo para processar e desenhar hipóteses. Hoje, as organizações deparam-se com uma avalanche de dados, que o mais importante equivale a saber o que devem ignorar, e como aplicar essa informação para a sustentabilidade organizacional. O caminho a seguir para as empresas, é investir no seu DNA humano, tornar-se mais humanas e estarem abertas às mudanças como forma de encarar o Dataísmo como uma ferramenta para elevar a importância das Pessoas e do seu Toque Humano. aprender MAGAZINE



**Gaspar Buque**

Vice-presidente da Associação Moçambicana de Empresas e Profissionais de Recursos Humanos (AMEPRH)



# A humanização nas organizações é uma moda?

A palavra humanização passou a fazer parte de algumas organizações e da realidade de alguns colaboradores, mas espero que não estejamos perante uma moda, talvez suscitada com o impacto da COVID-19, que trouxe à luz do dia temas esquecidos ou guardados.

Falar de humanização, não deve ser uma moda! Deveria, por isso, fazer parte de todas as organizações. Para nós, profissionais e apaixonados pela Gestão de Pessoas, poder considerar este tema como prioritário é o passo para o sucesso. Alinhar, pois, as diferentes estratégias para a alcançar deve ser a nossa responsabilidade, para que não seja moda.


A primeira vez que senti humanização na organização, como um todo, foi na primeira multinacional onde trabalhei. Senti na forma como fui recebida, no meu desenvolvimento e na proximidade do Diretor-geral na altura para com as pessoas.

É tão fácil esquecermo-nos do que nos torna diferentes e como tal únicos. É a atenção que se tem para com os colegas, as equipas, as lideranças, o saber escutar, motivar, capacitar e desenvolver, alinhando os objetivos individuais aos da empresa. É pôr em prática aquilo que é a estratégia, é o vestir a camisola e sentir orgulho. Aquele sentimento de pertença que nos invade e nos torna únicos.

As organizações na procura necessária de rentabilidade e sustentabilidade, devem considerar que o bem-estar das suas pessoas não é uma moda. É imperativo que programas e ações de desenvolvimento e bem-estar realizados de forma estruturada e duradoura existam e coexistam de forma natural, que colaboradores e organização compreendam os benefícios e o impacto a longo-termo.

Este bem-estar, ainda que possa ser subjetivo, pressupõe um bem-estar físico, psicológico, criar um ambiente de confiança é o primeiro passo, para desmistificar medos. Na essência, o papel do líder é crucial neste processo, como agente privilegiado em for-

talecer as relações daquilo que são os objetivos da organização com a importância de motivar, desenvolver as suas pessoas. Mas este mesmo líder, não deverá esquecer de cuidar de si, senão como pode ele cuidar dos outros se estiver desgastado, cansado, à beira da rutura?

E infelizmente este é um dos nossos grandes desafios. Como líderes devemos começar por cuidar de nós! Quando foi a última vez que parou para cuidar de si? Cuidar mesmo de si, fazer uma massagem, ler, ouvir música, dançar, beber um café com aquela pessoa especial e que lhe reenergiza? Quando foi a última vez que ficou a trabalhar até tarde para entregar aquele relatório? Preparar aquela apresentação? Para onde cai a balança? A harmonia é fundamental, a humanização começa por si, começa por nós! Temos deveres para connosco e para com os outros. Por isso, é da nossa responsabilidade: não deixar que a humanização seja uma moda! Mas praticá-la diariamente, para que faça parte do nosso ADN e da nossa organização. 



**Eva Rosa Santos**

Fundadora da Comunidade de Recursos Humanos de Angola, Fundadora da Liderança Feminina em Angola, Empreendedora e Coach Executiva

# A normalização das vulnerabilidades dos líderes

**M**uito se tem escrito e falado sobre a personalização das políticas e práticas organizacionais, reforçando a importância das lideranças nesse processo, funcionando estas como agentes críticos de mudança no *status quo* vigente. E, não raras vezes, se refere também que é imperativa a observância da liderança pelo exemplo, como garantia de que se passa da formalização do papel à ação no terreno, garantindo a experiência do que é conceptualizado nas quatro paredes do gabinete.

Contudo, também os líderes têm dúvidas, receios, inseguranças, angústias, problemas pessoais e doenças, entre outras variáveis que podem afetar, mesmo que temporariamente, o seu potencial e produtividade. E isso é normal! Faz parte da condição humana. E não, não tem de parecer que estão sempre de bem com tudo e com todos porque isso também lhes é prejudicial. Também eles precisam de ter grupos de suporte – família e amigos – com quem falar e certamente, em algumas situações, precisam igualmente de recorrer a apoio especializado. E tudo isso é normal! Não têm pelo que ter pudor em assumir a sua condição humana!

É verdadeiramente inspirador ouvir líderes que têm coragem para, em público, assumirem as suas vulnerabilidades. Essa admissão da condição humana aproxima-nos! Ainda oiço, aqui e ali, pessoas que advogam que não o deveriam fazer, pois acaba por os fragilizar, retirando-lhes poder, valor e posicionamento. Sinceramente, não acredito nisso e, se ainda assim é, será porque ainda não fizemos a nossa quota parte neste processo de mudança no sentido da humanização, desconstruindo o preconceito instalado. Os líderes não nascem líderes e, antes de tudo o resto, são também eles pessoas.



É verdadeiramente inspirador ouvir líderes que têm coragem para, em público, assumirem as suas vulnerabilidades. Essa admissão da condição humana aproxima-nos!

Não consigo afigurar melhor representatividade da verdadeira liderança pelo exemplo do que a partilha honesta de questões pessoais, do seu eu, sem subterfúgios semânticos ou discursos institucionais, vazios de emoção.

A humanização corporativa pressupõe repensar os processos organizacionais assumindo o respeito, a tolerância e a flexibilidade como, simultaneamente, um *must have* e um *must do*. E, para que isso aconteça, temos de nos conhecer muito além da função que desempenhamos e do título académico que detemos. **aprender** MAGAZINE



**Carla Caracol**  
Diretora de Recursos Humanos  
do Grupo Renascença Multimédia

# Formação contínua e desenvolvimento pessoal: win-win

**E**stamos cada vez mais conscientes de que é vital aprender ao longo da carreira, não apenas pelos avanços tecnológicos com que temos de nos atualizar, mas porque podemos sempre melhorar em algum aspeto, potenciando o desenvolvimento das competências técnicas e comportamentais/soft skills.

Para alcançar objetivos/sonhos é fundamental a aprendizagem contínua e apostar no desenvolvimento pessoal. Num mercado de trabalho cada vez mais exigente, a formação contínua é a chave para o constante desenvolvimento de competências e evolução. O fator que distingue profissionais entre si é a sua capacidade de se destacarem, ou seja, o conjunto de capacidades e experiências adquiridas ao longo do tempo. Aprender, reaprender e inovar.

Trabalhadores atualizados e constantemente a desenvolver competências são uma mais-valia para a organização, logo, uma situação win-win.

Conhecimento (técnico e soft skills) é poder, sendo estes

dois pilares fundamentais para o bem-estar das pessoas e para fomentar uma boa relação entre a vida pessoal e profissional.

A RTA Consultoria e RTA Academy apresentam uma dimensão diferenciadora expressa pela multidisciplinariedade, disponibilizando uma vasta oferta de formação técnica e soft skills/desenvolvimento pessoal, nos vários regimes/modalidades. Desenvolve soluções à medida das necessidades de cada cliente, apostando no conhecimento, nas competências e nas pessoas. **aprender**



**Rita Teixeira d'Azevedo**

CEO, Diretora-geral e coordenadora técnica da RTA Consultoria, coordenadora pedagógica e científica da RTA Academy



AUDITORIAS | CONSULTORIA | FORMAÇÃO | PROJECTOS •  
Ambiente | Energia | Gestão | Hidráulica e Saneamento | Qualidade | Responsabilidade Social |  
Segurança Alimentar | Segurança e Saúde no Trabalho | Soft Skills/Desenvolvimento Pessoal



Formação técnica e soft skills, com soluções à medida das necessidades de cada cliente, apostando no conhecimento, nas competências, valorização e desempenho, nos regimes online (e-learning ou b-learning) ou presencial (instalações do Cliente ou RTA Academy) e nas modalidades inter-empresas, intra-empresa/à medida, formação avançada/cursos de especialização, seminários especializados, training (coaching)

KNOWLEDGE, EXPERIENCE, SKILLS  
... to inspire & share!



Partilhando o *know-how* nas áreas e temáticas relacionadas com os serviços que asseguramos, potenciamos o desenvolvimento de competências e liderança, a valorização do potencial humano e capacitação



[www.rta-consultoria.pt](http://www.rta-consultoria.pt)  
[rita.teixeira.azevedo@rta-consultoria.pt](mailto:rita.teixeira.azevedo@rta-consultoria.pt)

Maximizar potencial  
Qualificação  
Certificação

# Por que esperam os nossos líderes para fazerem a revolução da humanização?

**F**ala-se hoje em Economia da Felicidade, o que não deve significar festas e alegria constantes, mas acima de tudo significa respeito, solidariedade, segurança e desenvolvimento das pessoas. Só assim a economia flui.

Está provado cientificamente que muitos outros aspetos aumentam as nossas funções cognitivas como a qualidade do ar, a luz, os espaços (com verde à mistura) e até o mobiliário. Tudo isto promove bem-estar, entusiasmo e conseqüentemente maior produtividade. Isto significa que a felicidade dá lucro!

Mas o mundo evolui, passámos de VUCA para BANI, digo até que estamos num mundo DAED (Digital, Artificial, Estonteante e Desumano), com muita Inteligência Artificial, sem dúvida, mas também com guerras, violações dos direitos humanos, discriminações a vários níveis e até o desrespeito pelo Planeta.

O lucro sobrepõe-se aos princípios elementares de uma sociedade civil responsável. A COVID-19 perturbou e desorientou o mundo criando um desgaste físico e mental.

A entrada de novas gerações no mercado de trabalho criou um paradigma: ter vida própria com conforto. Em 2030 as gerações Z e Alpha representarão cerca de 50% da população.

Existem benefícios que deixam as pessoas agradas, é certo, como o well-being, férias extras, viagens, subsídios, vouchers, empresas que oferecem até o congelamento de óvulos. A criatividade é o limite!

No entanto, se existirem situações de assédio, burnout, discriminação, ausência de formação e de desigualdade de oportunidades, será a política de RH coerente com a prática? Os benefícios por si só não tornam a empresa humana.

Cabe ao topo definir o seu propósito, os seus valores e como aportá-los à equipa. A mensagem, o sentir e

o pulsar devem ser transversais.

Deixo aqui mais algumas dicas:

Desenvolver equipas, deixar claro o tipo de liderança e apostar no desenvolvimento das pessoas.

Focar nos resultados com compromisso, é determinante a forma como cobramos, mas também como agradecemos.


Feedbacks e surveys regulares, responsabilizar e ajudar a melhorar.

Potenciar uma comunicação interna transparente, não se lida bem com a falta de transparência. Fazer uso de storytelling, partilhando casos de sucesso dos colaboradores e dos líderes.

Em breve, 50% da população será mais exigente com todos estes temas!

Agora a palavra é agir, em prol da Humanização pois ela é transformadora.

Os líderes precisam de criar nas empresas uma cultura humanizada onde as pessoas se sintam parte de um todo e, acima de tudo, tratadas com dignidade.

No final, são elas que criam a riqueza da empresa, que fazem ou não crescer o PIB do seu País. 



**Maria João Antunes**

Consultora em Estratégica de Gestão de Pessoas, Coach e Mentora em Liderança Feminina

# A organização como um relógio de corda

**A**s empresas são organizações que procuram encontrar peças fundamentais de forma a se tornarem um elemento distintivo da concorrência.

Ao longo dos últimos meses, temos denotado uma grande preocupação por parte dos Recursos Humanos das empresas, em assegurar que os descritivos funcionais estão alinhados com as reais necessidades (trabalho híbrido, entre outras). Com base na estratégia da organização é fundamental conceber e implementar procedimentos de avaliação, quer para o recrutamento, quer para o desenvolvimento dos colaboradores. Ao avaliar os colaboradores (Assessment/ Development Centre) é possível identificar as pessoas mais enquadradas para desempenhar determinada função e será um elemento fundamental para assegurar que o colaborador tem à sua disposição um leque de ações de formação que visam colmatar eventuais gaps na função atual, programar promoções internas, permitir a futuros líderes desenvolver competências de liderança, refletir sobre Planeamento de Sucessões, entre outros. Com este levantamento das necessidades de formação e a gestão da formação, inclusive através de plataformas, as em-

presas têm uma visão clara sobre, não apenas, a eficácia da formação, mas também identificar os colaboradores que, com formação, terão mais potencial para desempenhar funções de maior relevo em 2/3 anos.

É fundamental cada empresa pensar nos seus ativos, garantir que é proporcionada a respetiva participação em ações de formação individuais (colmatar as necessidades de desenvolvimento focalizado, de forma a assegurar a consolidação de competências) que permitam a cada colaborador se tornar distinto. Se pensarmos numa organização como um relógio de corda, reparamos que cada pessoa/equipas (conjunto de pessoas) são únicas, que têm um papel fundamental e que basta uma peça deixar de funcionar para impactar toda a engrenagem. aprender



**Isilda Gonçalves**  
Office Manager da Thomas Portugal

## Assessment

Ajudamos a sua empresa a identificar as necessidades e na monitorização da formação, para aumentar o bem-estar, a motivação e a produtividade dos colaboradores.

[thomas.portugal@thomasportugal.com](mailto:thomas.portugal@thomasportugal.com)

<https://thomasportugal.com> [\(+351\) 213 958 036](tel:+351213958036)

# Emotional Learning: é possível aprender sem emoção?

**N**uma altura em que muito se fala na humanização das organizações, como estamos a encarar as questões ligadas às emoções nos processos de aprendizagem? São inúmeros os estudos que apontam as competências de inteligência emocional como as competências que mais relevo e importância têm para não só alcançar o sucesso como também, e talvez acima de tudo, viver numa sociedade e num contexto cada vez mais complexo. Será suficiente dedicarmos a nossa atenção ao desenvolvimento de pessoas para estas competências ou terá também chegado o momento de trazer o tema das emoções para as próprias abordagens e metodologias de aprendizagem?


Uma coisa parece certa... o ser humano está hoje definitivamente no centro das preocupações e decisões no que à gestão de pessoas diz respeito. E o ser humano vive de emoções. São elas que ditam as nossas respostas ao que acontece ao nosso redor, e regem a maneira como encaramos o mundo. Então, se queremos humanizar as organizações, se queremos efetivamente trazer o ser humano para o centro de tudo, não basta desenvolver competências emocionais, mas implementar modelos que promovam um Emotional Learning – uma aprendizagem de e a partir das emoções.

As pessoas já não querem experiências de formação e aprendizagem onde vão apenas aceder a um determinado conhecimento. Querem e precisam de experiências que efetivamente promovam uma transformação... experiências que as façam sentir e viver diferentes formas de encarar o mundo, e as ajudem a desenvolver novas competências, não pelo conhecimento teórico, mas pelas experiências vivenciais. É por isto que ganham cada vez mais expressão as abordagens da aprendizagem experiencial, o recurso à gamificação e os programas imersivos onde as pessoas são expostas a desafios que as façam experimentar outras formas de agir.

Uma coisa parece certa... o ser humano está hoje definitivamente no centro das preocupações e decisões no que à gestão de pessoas diz respeito.

---

Porque a alegria de conseguirmos algo que nunca tínhamos experimentado nos faz aprender... porque o medo de errar ou desiludir alguém nos faz aprender... porque a raiva de termos falhado em algo nos faz aprender... porque a tristeza de não estarmos a conseguir algo nos faz ter vontade de aprender... e porque a repulsa que sentimos quando vemos algo que vai contra os nossos princípios nos faz querer evoluir. E por isto e muito mais, se queremos efetivamente humanizar as organizações, está na hora de também humanizar a forma como desenvolvemos as nossas pessoas. Está na hora de desenvolver competências emocionais sim, mas também de trazer as emoções para a forma como ajudamos as pessoas a aprender e a evoluir.

Porque uma questão essencial que devemos pensar é: será possível aprender sem emoção? Talvez seja... mas certamente não será a mesma coisa. 



**Maria João Ceitil**

Head of Talent&Innovation da Cegoc & General Manager FranklinCovey PT

**cegoc**  
Beyond  
knowledge

**Uma mudança  
que vai para além  
das aparências...**



 SCAN ME



Mais que sensações, ritmo  
Mais que idade, intemporalidade  
Mais que identidade, alma

Venha descobrir a nova  
Cegoc de sempre.

**cegoc.pt**

# A linguagem da Liderança. Versão 20.23

**A**ntecipando um futuro próximo, incerto, volátil e raramente linear, os desafios de ontem não serão os desafios de "um amanhã" que se precipita a uma velocidade furiosa. Tal como na tecnologia, as próximas versões do modelo de mundo global serão diferentes das suas versões anteriores. No último triénio, assistimos ao amanhecer abrupto de novos dias e à alvorada de um mundo em profunda transformação. E perante tantas mudanças repentinas, não familiares e surpreendentes, como um mar agitado produzindo vagas contínuas contra a costa, foram-se gerando fortes repercussões nas pessoas e nas organizações, moldando a forma como vivemos o nosso dia-a-dia e o nosso trabalho. Esses impactos induziram a emergência de novas respostas aos Business Leaders, os quais procuraram navegar neste mar agitado de incerteza, mantendo os seus negócios à tona. Tendo como figura de proa a rápida aceleração tecnológica, os tempos mais recentes vieram acelerar e amplificar algumas tendências já latentes, relacionadas com o significado do trabalho em si. A relação do trabalho com o Propósito, assim como o Onde, Quando e Como o trabalho é realizado. E para novas configurações, novas linguagens serão necessárias.

## O futuro do trabalho a acontecer

De acordo com o *World Economic Forum*, o seu último report previa que em 2025, cerca de 85 milhões de empregos poderiam ser perdidos para a divisão emergente do trabalho entre humanos, máquinas e algoritmos, enquanto 97 milhões de empregos iriam surgir mais adaptados à nova dinâmica do trabalho. Hoje, a meio caminho, com o advento da Inteligência Artificial Generativa, com o desenvolvimento do conceito Metaverso e da Web 3.0., estamos a assistir à realidade a acontecer.

E as pessoas? Bom, as pessoas estão no centro desta revolução tecnológica. No centro do negócio e na

(...) As pessoas estão no centro desta revolução tecnológica. No centro do negócio e na alavancagem dos resultados organizacionais através de uma abordagem human-centric.

---

alavancagem dos resultados organizacionais através de uma abordagem human-centric. Temas como o Wellbeing Corporativo, a saúde mental e as oportunidades de desenvolvimento estão hoje no topo da agenda dos gestores e líderes das áreas de People & Culture. Pessoas alinhadas com a estratégia e motivadas, numa cultura positiva e num ambiente de possibilidades e oportunidades. Será fundamental para os líderes a adoção de um modelo que continue a usar a tecnologia como um driver, e que por outro, envolva e prepare a sua força de trabalho para um mercado em demanda contínua.

## Estratégia de sucesso para bons resultados

Num contexto atual de incerteza económica a nível global, afigura-se como essencial uma estratégia integrada de capital humano, ancorada em dois vetores essenciais: o talento e a liderança.

**Talento. E agora?** Sendo que poderá levar algum tempo a perceber até que ponto a desaceleração da economia poderá afetar a procura pelo talento, alguns estudos sugerem que a competição por talento, a reduzir-se, será temporário. E será também pouco provável que as expectativas das pessoas nas organizações não se venham a manter ou não continuem a crescer. Diria, contudo, que fará sentido destacar três eixos nucleares:



### 1. Cultura de Learning e Inovação

A criação de uma cultura capaz de educar para a agilidade e inovação, implementando uma abordagem de upskilling e reskilling, sendo a comunicação e a confiança pilares dessa mesma cultura.

### 2. Estratégia de atração e retenção

Desenvolver uma estratégia end-to-end, com foco nas posições críticas para o negócio. Procurar os melhores performers no mercado, e sobretudo, os melhores para a sua organização de acordo com a sua própria matriz de talento; em paralelo, desenvolver uma robusta, competitiva e flexível proposta de valor, colocando na equação a marca de empregador e a experiência do colaborador.

### 3. Programas de desenvolvimento de potencial

Redesenhar um modelo de carreiras ajustado ao futuro da organização construindo um pipeline de talento através de soluções integradas, alicerçadas em programas de assessment e desenvolvimento.

**Liderança. Que mindset?** Hoje, exige-se dos líderes uma linguagem que reproduza uma forma de pensar pessoas e que às pessoas consiga chegar. Um mindset traduzido em comportamentos de gestão e comunicação que tragam as pessoas a bordo, com uma visão clara e uma mensagem inspiradora. E neste caminho, porque a Liderança é por defeito um lugar solitário, pode ser fundamental a implementação de soluções eficazes para o vértice da

Liderança, como é o caso do Coaching Executivo, com excelentes resultados nas Lideranças C-Level, Intermédias e em fase de potencial. Como diria Bill Gates, *"Everyone should have a Coach. Someone who can give you feedback. That's how you improve"*. Uma abordagem que com o modelo certo, poderá contribuir significativamente para uma forma de expandir comportamentos e de explorar novas soluções. Embora este seja um dos momentos mais emocionantes para nos envolvermos na mudança, perder este comboio poderá ser determinante. Tal como os chatbots, também a Liderança deverá ser apresentar um modelo de linguagem ajustado a uma nova realidade, atualizando para as suas versões 20.23 e superiores. Porque o futuro já começou. aprender



**Sérgio Cabral**  
COO da Header™ Top Executive Partners

**header™**  
TOP EXECUTIVE PARTNERS

**leading people  
ahead**

A **wellow** GROUP COMPANY

#### **Executive Search**

Interim Management  
Headhunting

#### **Learning & Agile**

Formação Calendário  
Formação à Medida

#### **Talenting Consulting**

Executive Coaching  
Outplacement  
Consultoria

[header-corp.com](http://header-corp.com)



# A falsa humanização

O processo de humanização parece ter tomado conta das nossas vidas e da vida das empresas. A centralidade humana passou a ser obrigatória.

A este respeito, parecem não existir dúvidas sobre a necessidade de mostrarmos o nosso lado humano e agirmos como humanos e vulneráveis. Mas isto, dito desta forma, poderá levantar algumas suspeitas.

E suspeitas porquê? Porque o fazemos como moeda de interesse e de troca para algo mais transacional? Como postura plástica e postiça? Bom, seria deplorável mostrar um lado humano apenas para satisfazer um protocolo e um "saber estar" adquirido numa qualquer formação ou pseudo-processo de transformação. Por isso tenho dúvidas em aceitar processos de transformação formativa muito curtos.

Por outro lado, há quem leve a sério a humanização e a coloque na sua agenda (felizmente). Com esforço? E porque não. Ou claro que sim. Ser mais humano implica mais atenção aos outros, mais disponibilidade e tempo, mais predisposição para estar atento às suas necessidades, para ouvir, para partilhar, simplesmente para estar quando outros precisam de nós. Às vezes, tantas vezes, sem nada dizer. Apenas sorrindo com o outro. Ou apenas chorando com ele. Estar. Disponibilizar-se. Acompanhar.

O que se obtém em troca por esta postura, esta atenção, esta preocupação, quando genuína, é uma predisposição diferente para sermos encarados também de forma diferente. De forma mais doce. Mais macia. Mais construtiva. Mais empenhada. Mais colaborativa. E, no fim, porque há ganhos bilaterais em que se obtém mais, muito mais, de tudo quanto se oferece,

Podemos investir numa humanização séria e que nos permite evoluir para melhor. Mas podemos, ao contrário, dar facilmente cabo dela.

muito mais do que de tudo quanto se recebe, acabando o processo de humanização por trazer vantagens para o próprio indivíduo. Vantagens que não se podem posicionar ao nível transacional, mas, antes, emocional e de self-rewarding.

Um destes dias alguém postou uma frase em letras gordas deste estilo: "A falsa bondade é o lado mais nojento da maldade". E é isto mesmo. Tenho visto tanta falsa bondade, tanto interesse, segundas intenções e tanta atitude transacional em tudo quanto se faz que pode e deve levar-nos a desconfiar, e bem, de tanta humanização. Ou seja, a humanização tem de existir e deve existir. Mas a exacerbação da humanização e as falsas bondades podem estragar, e estragam, muito facilmente tudo. Podemos investir numa humanização séria e que nos permite evoluir para melhor. Mas podemos, ao contrário, dar facilmente cabo dela. Por isso apenas acredito em processos de transformação e humanização longos com objetivos claros e sentidos de mudança. Mudança para melhor. Por isso, perdoem-me todos quantos andam bem-intencionados. Porque esta mensagem, não sendo para eles, não deixa de ser um aviso à navegação. aprender



**José Crespo de Carvalho**  
Presidente da Comissão Executiva  
do Iscte Executive Education

# iscte

— Executive Education

## Recomendo este curso não só para quem trabalha na área dos Recursos Humanos, mas também para quem gere equipas no dia-a-dia.

Tive a oportunidade de ingressar no **Iscte Executive Education** em **Gestão Estratégica de Pessoas e Liderança**, o que me permitiu aprofundar conceitos de recursos humanos e **desenvolver competências técnicas** e relacionais que se têm revelado extremamente úteis no desempenho das minhas funções, uma vez que a minha formação estava direcionada para a Gestão Financeira e Auditoria.

Os **fatores decisivos** para ter escolhido frequentar este **Executive Master** foi o **plano de conteúdos das disciplinas**, bem como um excelente corpo docente, o que me proporcionou uma **experiência inesquecível e enriquecedora**, tendo tido a oportunidade de trocar experiências com os colegas e os docentes e ter uma **visão global** das várias realidades existentes nas empresas, no que se refere à **gestão de pessoas**. Tendo em conta a minha experiência, recomendo este curso não só para quem trabalha na área dos Recursos Humanos, mas também para quem gere equipas no dia-a-dia.

### Ana Teresa Caboz

Coordenadora funcional  
de RH no Banco de Portugal

### CANDIDATURAS



Contactos

(+351) 211 908 795  
mafalda.perez.perdigao  
@iscte-iul.pt

ACREDITAÇÕES, AFILIAÇÕES E RANKINGS



# Formação e *Employer Humanization*

## Um equilíbrio transformacional

**S**enso comum é percebermos que o mundo laboral está em grande evolução. Uma revolução ou transformação? Uma mudança abrupta e duradoura ou uma mudança pressionada por razões inesperadas e incontroláveis, ou antes planeadas e premeditadas? Mas o que interessa verdadeiramente é que são as pessoas que estão no centro de todo e qualquer impacto. Mudanças de modelos de trabalho, novas metodologias, até novas profissões e tendencialmente desaparecimento de outras geram consequências de forte incerteza. *Employer Humanization* é (re)configurar o desenvolvimento das pessoas, agilizando e puxando por todo o seu potencial.

Nesta perspetiva, a Formação é um elemento fulcral. Significa acima de tudo acompanhar a mudança, inovar, colocar a aprendizagem ao serviço das pessoas, na sua lógica de interação com o mundo atual. É essa perspetiva que o ISQ Academy tem adotado. Estudamos as megatendências do mercado, em face dos novos desafios, inovamos nas abordagens e metodologias, com o objetivo de aprendizagens sustentáveis. Mas acima de tudo, damos resposta apostando no equilíbrio entre as necessidades de evolução das competências técnicas e tecnológicas, com as competências comportamentais. Mas vamos mais longe. Assumimos a responsabilidade do propósito de *Employer Humanization* de cada organização com quem trabalhamos.

Desde sempre que o ISQ Academy se posicionou no mercado dentro de uma lógica concetual inovadora e de envolvimento com a realidade. Estruturamos Formação tendo por base a identificação de uma cultura organizacional vigente, conhecendo os valores que dão sentido ao cumprimento da missão das organizações. O *Employer Humanization* não é um chavão. Significa cumprir princípios transversais

das necessidades das pessoas como segurança, equidade, autonomia e democracia. É potenciar nas pessoas confiança, com uma comunicação transparente e proporcionar uma formação que represente enfrentar novos desafios e apoiar o desenvolvimento do potencial real de cada um.

Em que a diferença seja tão só formas diferenciadoras de acrescentar valor, por complementaridade e estimulando o colocar em comum, com autonomia de ação e participação decisional. São princípios que representam motores de aprendizagem e que apelam ao cruzamento de experiências, determinantes no alcançar de resultados positivos. Para a organização e para o bem-estar das pessoas. Anular a incerteza e o desconforto, derivados de uma conjuntura adversa, representa aperfeiçoamento contínuo, de todos, incluindo de quem lidera. É sem dúvida o papel da Formação, mas capsulado por uma lógica de *Employer Humanization*. Incrementá-la é garantir uma transformação organizacional sustentável, em linha com um equilíbrio harmonioso e de sucesso entre pessoas, produtividade e resultados. aprender



**António Saraiva**  
Business Development Manager  
da ISQ Academy

The logo for ISQ Academy, featuring the letters 'ISQ' in a stylized font inside a square, with the word 'ACADEMY' written below it. The logo is set against a circular background and is part of a network of glowing blue nodes and lines that overlay a view of Earth from space.

ACADEMY

**#2023**

**0 ANO EUROPEU DAS COMPETÊNCIAS**

**CONTE CONNOSCO!**



isqacademy.@isqpt

# Lifelong Employability e a humanização do trabalho

**A**s empresas que conseguem promover uma cultura de aprendizagem contínua são as que conseguem reter e tirar mais partido dos seus talentos. Isso porque, além de oferecerem oportunidades para crescimento, essas empresas incentivam seus colaboradores a manterem-se atualizados e tornarem-se à "prova de futuro".

Estas empresas não têm receio de estar a formar pessoas que poderão acabar por ir trabalhar para outras organizações, porque compreendem que a empregabilidade é um processo contínuo que garante a competitividade da pessoa no mercado de trabalho, seja dentro ou fora da organização. Por isso, quando as pessoas percebem que estão numa empresa que valoriza o seu desenvolvimento, elas tendem a permanecer e contribuir para o crescimento da organização e criação de valor.

Este é o princípio base do *lifelong employability*.

Mas em que medida é que a estratégia de gestão e retenção de talento da sua organização ainda está focada em princípios de lealdade do colaborador e sentimento de obrigação, ao invés de uma relação harmoniosa em que os líderes compreendem que a sua responsabilidade vai muito além do tempo de permanência das pessoas na organização?

Num recente estudo realizado pela Edelman Trust Barometer, uma das questões respondidas no questionário de confiança e credibilidade, realizada a mais de 20 mil pessoas, foi a seguinte: "Qual dos seguintes stakeholders irá provavelmente resolver com mais sucesso os desafios societais vividos na sua comunidade?". As opções de resposta eram as seguintes: Empresas, Organizações sem Fins Lucrativos, Media ou Governo. As respostas foram largamente favoráveis para as empresas, considerando o Governo o stakeholder menos provável de responder a desafios societais como a disparidade de riqueza, diversidade e inclusão, desafios políticos e sociais, entre muitos outros.

As lideranças, deverão, em primeiro lugar, promover uma cultura de empatia que permita compreender as expectativas dos colaboradores, clientes, investidores, parceiros ou da sociedade.

---

Significa que hoje existe uma expectativa da sociedade, de que são as empresas, e em particular, os seus líderes, a responder a muitos dos desafios que vivemos na nossa comunidade.

Para que as lideranças assumam este papel, deverão, em primeiro lugar, promover uma cultura de empatia que permita compreender as expectativas dos colaboradores, clientes, investidores, parceiros ou da sociedade. Uma cultura que permita criar relações de proximidade e confiança com as pessoas da organização, fundamental para compreender as suas expectativas de carreira e de vida, assim como os seus desafios individuais.

Isto porque as pessoas precisam de compreender que as suas funções irão mudar com o tempo e o que isso significa para elas. Só assim é que as poderemos ajudar a prepararem-se para o futuro, seja na sua organização ou fora dela. Só assim estamos a criar sociedades focadas no bem-estar. **aprender**



**Pedro Brito**

Associate Dean da Nova School of Business and Economics

MESTRADOS EXECUTIVOS

# O conhecimento é luz

## Deixe-a iluminar o seu caminho

Seja qual for a sua escolha, obtenha o certificado em apenas um ano



Em parceria com:

**NOVA**  
NOVA SCHOOL OF  
BUSINESS & ECONOMICS

**NOVA** Executive  
Education  
NOVA SCHOOL OF  
BUSINESS & ECONOMICS

CONHEÇA O PORTEFÓLIO:



# Procurar inspiração em histórias para crianças. Quem diria?

**E**ra uma vez a fábula "A cigarra e a formiga". Claro que já conhece a história, usada como uma referência para a postura que devemos adotar no mundo do trabalho. Escusado será dizer que o conselho dos mais velhos sempre foi ser "a formiga": responsável, trabalhador árduo e capaz de antecipar dificuldades. O contrário da "cigarra", que representa o prazer, a diversão, sendo vista quase como uma vilã na interpretação da fábula de Esopo.

Permita-me que reescreva esta história, adaptando-a ao que acontece no século XXI. As empresas não podem apenas olhar para os trabalhadores como números ou força de trabalho. Durante anos, a cultura organizacional era focar em objetivos e resultados cumpridos, sem ter em conta que as empresas são feitas de pessoas e para pessoas. A figura, a personalidade e as suas necessidades eram quase apagadas.

A pandemia veio acelerar uma mudança de mindset dos responsáveis e líderes. As novas gerações de profissionais querem sentir-se motivadas e apoiadas nas suas decisões profissionais e pessoais. Querem flexibilidade

A pandemia veio acelerar uma mudança de mindset dos responsáveis e líderes. As novas gerações de profissionais querem sentir-se motivadas e apoiadas nas suas decisões profissionais e pessoais.

e valorização profissional. Uma empresa consegue oferecer isso a um colaborador, se olha para ele apenas como um número?

Sempre que na Scopphu acompanhamos uma empresa ou um formando, esta é a mensagem que queremos passar. É imperativo olhar para cada profissional como um ativo com potencial.

Fazemo-lo através de pontos importantes nos nossos serviços. Primeiro, através da nossa oferta formativa. O nosso catálogo de cursos aclamados internacionalmente pretende valorizar cada formando. Por isso, recorremos à cultura Agile e incentivamos à melhoria de competências técnicas e pessoais, explorando também a importância do networking como valor acrescentado da formação.

Segundo, através da consultoria que prestamos a empresas que nos procuram para desenvolver a sua transição ágil ou para reestruturar a sua cultura organizacional. Seja qual for o objetivo, a Scopphu cria estratégias de apoio a empresas, sem deixar para trás as necessidades dos seus profissionais.

Terceiro, com o apoio do coaching e mentoring que promovemos. São técnicas essenciais para transformar profissionais em líderes e equipas em estruturas organizacionais inquebráveis.

Quarto, com o desenvolvimento de atividades de team building, ações promotoras de bom ambiente, de melhoria de relacionamento entre pares e de motivação.

Recentemente, mudámos o nosso lema para "o futuro é people-centric" e estamos prestes a lançar novas soluções que vão ao encontro a esta vontade de humanizar as empresas e as suas estratégias. Uma empresa não é um edifício, nem uma sala vazia. Uma empresa é feita de pessoas com vontade de aprender e trabalhar como a formiga, mas também com gostos e necessidades como a cigarra. aprender



**Ana Carmo**  
CEO da Scopphu



# De olhos postos no

*futuro e na mudança!*

Em períodos de incerteza, há que ser mais ágil e resiliente. Mais que uma empresa de formação, coaching, mentoring ou consultoria, somos o parceiro certo para atingir o sucesso no seu negócio.

## Vamos mudar juntos?

Website

scopphu.com

Telefone

21 131 8922

Email

info@scopphu.com

Soluções empresariais



### Formações

O conhecimento técnico da nossa vasta equipa de formadores apresenta-se como uma das vantagens da Scopphu. A outra vantagem? Desenvolvemos diversas formações à medida, personalizáveis e, claro, certificadas.



### Team building

O combustível para o motor das empresas é a felicidade de quem lá trabalha! Apresentamos soluções divertidas de team building presenciais, híbridas ou totalmente online que são um "boost" de motivação.



### Mentoria

Aprender para formar, formar para aprender. Um mantra para a Scopphu e para todos aqueles que acreditam no mentoring como uma aposta certa para o sucesso empresarial, para a transição ágil e para a construção de líderes.



### Coaching

Uma ajuda fundamental para colaboradores e empresas. Que seria de uma equipa de futebol de sucesso sem o seu treinador, mas também sem os seus "players"? Foco, determinação e poder para as pessoas e empresas são valores essenciais no nosso serviço de coaching.

# Employer Humanization

## Todos a precisarmos de um enquadramento diferente

**Q**uem imaginaria que a nossa forma de viver e trabalhar mudaria tanto como mudou? O mercado de trabalho mudou e, em simultâneo, com o desaparecimento de certas oportunidades... outras tantas emergem. *Employer Humanization* na ordem do dia.

Em alguns dos clientes onde estamos observámos, nos últimos anos, por variadíssimas razões, um estancar de entrada de sangue novo. Havia, por exemplo, reestruturações a fazer pelo que recrutar em simultâneo com o fazer sair, em nome da paz social e de quotas..., foi configurado como uma impossibilidade. E, de repente, o que previmos aconteceu... um gap geracional de 20 anos in house.

Imaginem o que isto cria? Conseguem perceber, em termos de Liderança, os novos formatos com que nos iremos deparar? Clientes onde os colaboradores, agora os mais "velhos", em breve saem, a típica geração do meio não existe, e os mais novos, que chegam, não vão ficar muito tempo por força da natureza da sua geração.

Nestes clientes vimos o que nunca antes tínhamos visto, novas gerações a abraçarem posições de liderança muito rapidamente, novas gerações a terem de aprender a gerir a diversidade geracional, reverse nas suas equipas, bem como a integrar o pensamento divergente... e gerações mais velhas a serem chamadas, contrariadas, a estar mais tempo no mercado de trabalho.

Todos a precisarem de um enquadramento diferente. As novas gerações estão preparadas para este desafio? Estão! Vão seguramente ser capazes! Melhor preparadas que qualquer outra geração, estão a ter uma oportunidade única. São digital natives, criados na Aldeia Global, gostam de aprender em small bites e de assumir desafios sempre atentos ao equilíbrio entre o esforço e os momentos de pausa para viver. Não vão ficar à espera da reforma para fazerem o que mais

lhes dá prazer, têm de viver tudo em simultâneo e vão fazê-lo. Adoram aprender, fazer acontecer, desgastarem-se o mínimo possível, e partir. Querem tempo. Querem tempo para partir sempre que lhes aprouver, pois partir faz parte da sua dinâmica de renovação e de aprendizagem, e querem fazer as coisas *their way!* As gerações mais velhas estão preparadas para este desafio? Sim, se as condições se alterarem bastante. Sentem que já deram o que tinham para dar e agora querem trabalhar, mas jamais nos regimes anteriores. Querem e precisam também de tempo. Admitem continuar a contribuir com a sua experiência, de seres quase raros para um mundo onde já sabem que não vão estar, mas querem viver a sua experiência de colaborador de outra forma. Também querem fazer as coisas *their way!*

Todos a precisarem de um enquadramento diferente! E eis que o caminho se redesenha, pois que é a única forma de as organizações se ajustarem a quem afinal manda: as pessoas. Surge o conceito de *Employer Humanization*, como resposta, e este não é mais do que o caminho para criar uma relação sustentável e de harmonia entre pessoas e empresas, entre pessoas, produtividade e resultados.

Que enquadramento, então? E como é que isto se faz? Nós estamos a fazer, *in a refreshing old way refreshed* – chamávamos Formação agora Webinars, Shots e com muito gosto. Quer saber o quê, como, quando, quanto, para quem e com quem? [aprender.mg.com](http://aprender.mg.com)



**Sofia Calheiros**  
Partner da Sofia Calheiros  
& Associates





Coaching  
Coaching  
Coaching



SOFIA & ASSOCIATES  
CALHEIROS



 +351 211 221 980

 [hello@sofiacalheiros.com](mailto:hello@sofiacalheiros.com)

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



LEADING  
PEOPLE

INTERNATIONAL HR CONFERENCE

RESET, REBIRTH, REINVENT OURSELVES

# SENSITIVE LEADERSHIP

31 MAIO 2023

CENTRO CULTURAL DE CASCAIS

2 JUNHO 2023

LÍDER TV (LIDERTV.PT, MEO #165, NOS #560)

ORGANIZAÇÃO

TEMA CENTRAL



CASCAIS

PLATINUM SPONSORS

Capgemini

multipessoal

TABAQUEIRA

zome

randstad



egor

GOLD SPONSORS



cornerstone

FIDELIDADE

N.OVA

Michael Page

SILVER SPONSORS

PARCEIROS INSTITUCIONAIS



UNIC

INTERNATIONAL COUNCIL OF PORTUGAL

WORLD TRADE CENTER LISBOA

OFFICIAL CAR



PARCEIROS DE MÍDIA

LIDER



LINKSLEADERS

APOIO

TURISMO DE PORTUGAL

RECORDATI

HOUSES PLACE

Made2Web

white way