



CAPITAL HUMANO COM PRIORIDADE MÁXIMA!

Gerir pessoas continua a ser o desafio maior de uma liderança empresarial. A relação entre as empresas e os trabalhadores vive uma mudança acelerada, com os primeiros a priorizarem o bem-estar organizacional das equipas em prol da produtividade e sucesso da empresa. Já os colaboradores procuram cada vez mais o equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

Vivem-se tempos intensos no mundo empresarial e, como peça fundamental na engrenagem, os trabalhadores estão cada vez mais no topo das preocupações das empresas. O desafio de bem gerir as “suas pessoas”, numa altura em que o teletrabalho passou a ser uma realidade, em que o bem-estar dos colaboradores e o equilíbrio entre vida pessoal e profissional se acentuaram, as empresas, concretamente os seus departamentos de recursos humanos, têm em mãos uma

tarefa complexa para que a produtividade e desempenho empresarial não sofra danos.

MODELOS DE TRABALHO EM DISCUSSÃO

O teletrabalho passou a fazer parte das novas opções que as firmas agora oferecem aos trabalhadores. Os confinamentos a que a pandemia de covid-19 obrigou, em 2020 e este ano, afastaram os trabalhadores, aqueles cuja atividade o permitiu, das empresas, dos escritórios, e obrigaram à implementação de novos modelos de trabalho: o teletrabalho, o

trabalho remoto e híbrido. Atualmente, o cenário dominante em alguns sectores de atividade passa pela adoção de um modelo de trabalho flexível, ou seja, com a semana de trabalho dividida entre dias passados no escritório e outros em teletrabalho. De acordo com um estudo efetuado pela Mercer, o *Flexible Work Survey 2021*, o trabalho flexível é uma tendência que veio para ficar e uma realidade nas empresas portuguesas. Segundo esta pesquisa, que foi realizada entre maio e junho deste ano, três quartos das organi-

zações em Portugal pretendem implementar um modelo de trabalho híbrido. Os modelos de trabalho mudaram e as exigências do negócio e das pessoas acentuaram-se. Perante esta nova realidade, a flexibilidade pode ser uma vantagem competitiva e um fator diferenciador na proposta de valor para os colaboradores das empresas, refere o estudo da Mercer. O *Flexible Work Survey 2021* concluiu que 71% das empresas pretendem aderir à flexibilidade horária, 75% planeiam oferecer um modelo híbrido

como parte da política de trabalho flexível e 33% equacionam disponibilizar o trabalho remoto em *full-time*. Por outro lado, 46% das empresas inquiridas no estudo afirmaram querer fazer alterações nos seus espaços físicos nos próximos cinco anos. Pretendem tornar os escritórios mais eficientes, diminuir os espaços/edifícios, dos gabinetes individuais ou mudar para espaços mais colaborativos, como *open offices*. Mas as expectativas quanto aos modelos de trabalho parecem variar em função do cargo ocupado. Um estudo internacional da Slack revela que os chefes estão mais ansiosos para voltar ao escritório do que os funcionários. Mais: dos superiores que trabalham remotamente, 75% querem ficar no escritório três dias por semana e apenas 34% dos funcionários sem cargos de chefia pensam da mesma forma. Por outro lado, 44% dos chefes gostariam de voltar a trabalhar presencialmente todos os dias, contra 17% dos funcionários.

As razões apontadas por uns e outros são diferentes. A chefia quer um local calmo para estar concentrada no seu trabalho e quer colaborar com os colegas de forma presencial. Os restantes funcionários preferem o trabalho remoto para evitar as deslocações.

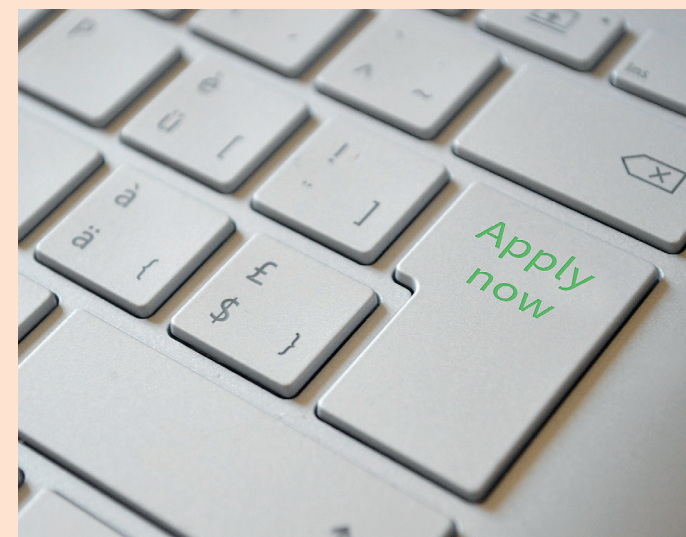
SAÚDE MENTAL NA ORDEM DO DIA

Nunca se falou tanto de saúde mental no espaço laboral como no último ano e meio. A pandemia e as alterações laborais a que esta obrigou – concretamente os confinamentos, o trabalho em casa e o *stress* associado à incerteza do futuro – trouxeram o tema para a ordem do dia. Os trabalhadores

do sexo feminino, por exemplo, surgem como os mais afetados pelo fenómeno do *burnout* durante a pandemia; foram quem, devido à carga profissional e pessoal, mais sofreu de *stress* e esgotamento. Uma pesquisa recente da McKinsey & Company revelou que um terço das mulheres inquiridas equaciona reduzir a sua carreira profissional ou mesmo abandonar o mercado de trabalho. O *Women in the Workplace* mostra que um terço das mulheres considera a possibilidade de reduzir a sua carreira ou, inclusive, de abandonar por completo o mercado de trabalho, uma situação a que as empresas precisam de reagir.

O impacto da saúde mental nas empresas é tão significativo que a própria Direção-Geral da Saúde (DGS), através do Programa Nacional de Saúde Ocupacional, lançou um guia sobre a “vigilância da saúde dos trabalhadores expostos a fatores de risco psicossocial no local de trabalho”, um documento que tem como finalidade melhorar a intervenção preventiva em contexto laboral. Nele são identificados alguns dos principais fatores de risco, bem como os instrumentos que podem ser usados para avaliação de risco, as metodologias de avaliação e identificação de situações prioritárias e de emergência, bem como os processos de referenciação no caso de trabalhadores com potenciais perturbações mentais moderadas ou graves.

São comuns entre os trabalhadores situações de *stress*, depressão, ansiedade ou *burnout* provocados quer pela pressão para responder às exigências do trabalho moderno, quer



pela atual situação de pandemia. O guia contempla também situações como conflitos laborais, assédio, violência física ou *mobbing*, que podem ter

reflexos na subida do absentismo laboral, nos baixos níveis de motivação e produtividade dos trabalhadores e, no limite, na perda do capital humano.

GLOBAL WELLBEING SURVEY 2021 ANALISA BEM-ESTAR DOS COLABORADORES

Portugal está na lista dos países que privilegia o bem-estar dos colaboradores, segundo o *Global Wellbeing Survey 2021*. Este estudo, que tem como objetivo comprovar que a implementação de estratégias de bem-estar nas empresas tem reflexos positivos no seu desempenho, concluiu que, a par do Brasil e da Índia, as empresas nacionais são as que implementam mais estratégias de bem-estar. Aliás, de acordo com o relatório, com apenas 4% de melhoria nos programas de bem-estar pode alcançar-se 1% de crescimento dos lucros e, simultaneamente, um decréscimo de 1% na rotatividade de colaboradores.

No conjunto da EMEA, as empresas portuguesas são as que têm maior probabilidade de ter uma estratégia de bem-estar integrada com o seu negócio e políticas de talento (26%). Seguem-se, com 24%, a Polónia, a África do Sul e a Irlanda. O nível de investimento neste domínio (51%), a dificuldade de avaliação do retorno das ações de promoção do bem-estar (44%) e os baixos níveis de *engagement* e de interesse dos colaboradores para iniciativas de bem-estar (42%) são algumas das barreiras apontadas pelo *Global Wellbeing Survey* à adoção plena de programas de bem-estar nas empresas. Desenvolvido pela Aon, em parceria com a IPSOS, o *Global Wellbeing Survey 2021* contemplou 1.648 empresas em 41 países.

“O DESENVOLVIMENTO DAS COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA É A CHAVE”

“Para evitar perder pessoas, as empresas devem criar condições para que os seus colaboradores não sintam vontade de procurar outro emprego ou ir a entrevistas.” Quem o diz é David Faustino, *managing director* da Nexllence, powered by Glintt, para quem o sucesso das organizações e dos países irá depender muito das *skills* de liderança de todas as pessoas dessas organizações, e não apenas da gestão de topo

No conjunto das diferentes áreas de negócio do grupo (Glintt, Nexllence), quais são os pilares-base da vossa gestão de pessoas?

A Nexllence é a marca de serviços de transformação digital da Glintt, que exerce a sua atividade num dos sectores em maior crescimento e de maior inovação do mundo – o desenvolvimento de *software* criado especificamente para servir a estratégia de negócio única de cada empresa, servindo clientes de todos os sectores de atividade.

O sucesso da Nexllence nestes quatro fundamentos do negócio (serviços especializados, elevado crescimento, grande inovação, heterogeneidade de clientes) é o resultado direto do desenvolvimento do seu único recurso: as pessoas. Por isso centramos o desenvolvimento das pessoas em cinco vetores: 1) a comunicação para os colaboradores (atuais e futuros), 2) o desenvolvimento de colaboradores (em tecnologia, gestão, processos, comunicação, liderança, idiomas, etc.) e 3) o desafio às pessoas para diariamente melhorarem, tornando-se melhores profissionais e pessoas. O interesse em ouvir as pessoas e em incorporar o seu *feedback* nas rotinas e na evolução da organização é o quarto vetor, e o último é o respeito pela individualidade: a complemen-



David Faustino, *managing director* da Nexllence, powered by Glintt

taridade de visões, opiniões e competências é fundamental para as organizações de sucesso. E esta heterogeneidade exige incorporar pessoas com níveis de ambição, mentalidades e aptidões diferentes.

Negócio e pessoas: de que forma equilibram estas duas variáveis na empresa?

Quando a ambição é crescer muito, se trabalha numa área de elevadíssima inovação e se compreende que a competição por talento se globalizou,

Qual a melhor forma de reter talento tecnológico nos dias de hoje? A que argumentos podem/devem as empresas recorrer para segurar as suas equipas?

Para evitar perder pessoas, as empresas devem criar condições para que os seus colaboradores não sintam vontade de procurar outro emprego ou ir a entrevistas. Parece incrivelmente simples, e é. O difícil é conseguir aqui chegar. Como métrica quantitativa, as empresas devem focar-se no aumento do indicador *employee NPS*. Obviamente, a competitividade salarial é importante. Mas é fundamental (e ignorado por muitas organizações) o desenvolvimento de competências de liderança, a comunicação frequente genuinamente interessada e feita nos dois sentidos, a gestão individualizada da carreira de cada pessoa, o investimento em formação, a criação de sentido de pertença (feita com pequenos gestos, como o agradecimento sincero e público) e a criação de um sentido de propósito para a equipa. As pessoas são cada vez mais bem formadas e com uma visão mais global do mundo. Os recém-licenciados de hoje recebem uma formação académica melhor do que os gestores de topo receberam. As pessoas necessitam, querem e exigem um propósito e um

respeito pela sua individualidade. As empresas que melhor o compreenderem são as que vão ficar com as melhores pessoas, e no final terão sucesso.

No vosso caso, que medidas adotam, sobretudo com a nova geração, mais tecnológica e habituada à mudança?

Acreditamos que formamos solidamente as pessoas, tanto em novas tecnologias, como em *soft skills*, e investimos muito na criação de um espírito de equipa com muitas iniciativas de comunicação interna (presencial, remota, nas redes sociais que cada geração usa na sua vida privada, em contexto de trabalho e fora deste).

Mas entendemos que o desenvolvimento das competências de liderança é a chave: muitas iniciativas que hoje temos não foram criadas pela liderança de topo, mas surgiram de líderes (formais ou informais) muito jovens, que conhecem os desafios e as ambições de todos, que anseiam pela mudança e que, por estarem interessados, atentos e por saberem que podem tomar iniciativa, propõem e implementam iniciativas de mudança.

De que forma a pandemia alterou o vosso modelo de negócio, concretamente no que respeita à adoção de novos formatos de trabalho?

Em termos de modelo de negócio, a pandemia criou um novo mundo de oportunidades e desafios. Hoje podemos com maior facilidade prestar serviços para clientes em qualquer país do mundo (as restrições são sobretudo de fuso horário, custo salarial, idioma e proximidade cultural) e podemos contratar (ou alocar pes-

soas) para qualquer país. É um novo “jogo”, que irá ser ganho por quem compreender os *drivers* de transformação, agir rapidamente e respeitar os interesses das pessoas.

Como promovem a proximidade entre as lideranças e as diferentes gerações das vossas equipas?

Com novas ferramentas (nunca foi tão fácil fazer reuniões com pessoas em unidades, escritórios e países diferentes), com consciência do que mudou (as mensagens hoje têm de ser curtas e simples), formando mais as pessoas (para serem melhores líderes e me-

lhores “liderados”) e criando um plano de comunicação interno que evoluiu de um sentido (da gestão para os colaboradores ou clientes) pluridirecional, em que as pessoas percebem o interesse em comunicar e o fazem não porque lhes pedem, mas porque querem e gostam.

A tecnologia está a transformar a cultura empresarial?

Absolutamente. Na forma de trabalhar (trabalho remoto), nas expectativas das pessoas (de trabalho remoto, de as empresas lhes disponibilizarem ferramentas que eliminem trabalho repetitivo ou per-

mitam interagir digitalmente com clientes e fornecedores), na produtividade das empresas (as menos digitais, “por norma”, são menos produtivas), na forma de comunicar com clientes (o *marketing* digital arrasou com os modelos tradicionais de comunicação), na globalização (no digital há muito poucas fronteiras, e isso tem de ser visto como uma oportunidade) e na estratégia empresarial (mais digital, mais global, mais dinâmica).

O que é que uma correta gestão de pessoas pode influenciar o sucesso de uma empresa e, no limite, da economia de um país?

O mundo tem mudado muito, e este ritmo de mudança não só vai acelerar até ao final desta década como também será muito maior na próxima (estima-se que perto de 2029 a computação quântica esteja pronta para ser usada comercialmente).

O nível de educação formal em todo o mundo, continuará a aumentar, e as pessoas cada vez mais têm a perceção do que se passa à sua volta numa esfera global. Isto irá impulsionar a Humanidade para uma nova era de prosperidade e invenção, mas também para uma era de maior exigência para com as empresas. E a chave será a liderança de pessoas (desenvolvendo-as e desafiando-as), e não a gestão de pessoas, tradicionalmente preocupada em ter os recursos certos nas funções certas e focada no controlo de indicadores de gestão.

O sucesso das organizações e países irá depender muito das *skills* de liderança de todas as pessoas dessas organizações e não apenas da gestão de topo.



TALENTO EM TI: O QUE TEMOS DE FAZER QUANDO ENCONTRAMOS A TAL “AGULHA NO PALHEIRO”?

Podia começar por falar no trabalho quase hercúleo que é contratar o recurso tecnológico perfeito para uma empresa ou projeto. Mas isso já toda a gente sabe! O pior é o que acontece depois. Depois de todos os truques, trunfos e “jogos de cintura” para atrair, conquistar e criar uma oferta atrativa e imbatível para aquele profissional de tecnologias que tanto procurámos, como impedimos que ele fuja ou seja roubado, muitas vezes no espaço de alguns meses? O que temos de fazer para sobreviver ao *turnover tsunami*?

A retenção de talento é crucial, porque não perdemos apenas o profissional que queríamos. Perdemos tempo, deixamos projetos a meio, comprometemos qualidade e *timings* de entrega, fragilizamos e desequilibramos equipas, perdemos dinheiro investido na contratação e formação daquela pessoa.

O grande desafio na retenção de talentos não está só na atual equação oferta-procura. Está na realidade atual do mercado: temos uma força de trabalho cheia de gregos e troianos, e, como diz o ditado, é difícil agradar a gregos e troianos. O rumo é seguir é *human centered*. Toda a estratégia de atração, contratação e (mais importante) de gestão de pessoas tem de ser totalmente ajustada a cada trabalhador. Os anteriores modelos “chapa 5” de ges-



António Loureiro, CEO da Conquest One

tão de recursos humanos já não funcionam, porque a atual força de trabalho é extremamente diversa a vários níveis. Essa força é habitualmente multigeracional, o que por si só já justifica uma abordagem distinta, mas atualmente há um ingrediente que adensa ainda mais esta diferença. Existe uma geração que nasceu na era analógica, uma que surgiu na era da transição tecnológica

e outra num mundo totalmente digital – o *mindset* é completamente diferente. O dinheiro já não é o único grande trunfo para a gestão e fidelização dos profissionais de TI. Estes querem equilíbrio e qualidade de vida, projetos desafiantes e ambiciosos, querem crescer, contribuir, ser reconhecidos. A velha relação “eu mando, tu executas” não funciona e as empresas que

não entenderem esta evolução e não se ajustarem aos novos modelos de trabalho e de gestão não vão conseguir reter talento.

Por fim, é crucial que a gestão de pessoas seja feita por... pessoas. Isto pode parecer uma frase totalmente desnecessária, mas na verdade não é. Tudo gira em torno das pessoas, porque são as pessoas que transformam.

A inteligência artificial e as restantes soluções tecnológicas atualmente ao serviço dos recursos humanos são muito importantes, mas nunca deverão substituir a relação pessoal entre as partes. Com o trabalho remoto, e sem uma política de gestão de pessoas bem desenhada, é fácil ter um recurso em autogestão – *business only* – sem qualquer relação de proximidade ou empatia para com a empresa. Sentir que faz parte de uma equipa, da cultura empresarial, do sucesso de um projeto e empresa, o que chamamos de “vestir a camisola”, é algo mais emocional, que se cria através de um relacionamento direto com alguém que lhe dá os parabéns pelo sucesso e que se preocupa em saber se o recurso está feliz, motivado, se tem queixas, se precisa de algo mais. Gerir pessoas não é recebê-las e tentar mudar a sua opinião quando elas comunicam que se vão embora. Tal como nos negócios, o segredo não está na resolução dos problemas, mas na sua prevenção.

TRÊS TENDÊNCIAS PARA O FUTURO PRÓXIMO

Brain Power é uma marca europeia especializada no desenvolvimento e na gestão de carreiras de consultoria comercial.

Fundada em 2016, a marca tem uma visão única e inovadora da gestão administrativa da atividade e do modelo de *outsourcing* – baseada em relações duradouras que respondem às ambições de longo prazo dos profissionais e das empresas.

A pandemia de 2020 ficará para a história como um evento acelerador de tendências: na medicina, na economia e na cultura organizacional das empresas em todo o mundo. A próxima década será definida por um conjunto de transformações que resultam de ideias e formatos latentes, agora em desenvolvimento exponencial. A aquisição de conhecimentos, tanto no domínio académico como na formação profissional, é uma área privilegiada neste processo inédito e turbulento – ao nível dos sistemas e das redes interpessoais.

SISTEMAS E PLATAFORMAS: A ESCOLHA NECESSÁRIA

A proliferação de sistemas digitais de comunicação, gestão e controlo é um desafio para qualquer empresa. A inovação tecnológica introduz novas possibilidades com uma frequência veloz e cabe a cada organização limitar a aquisição de ferramentas de acordo com as suas estratégias de médio e longo prazo.

No âmbito da formação profissional, identificamos como



Sandra Soares,
CEO da Brain Power

A CAPACIDADE DE INCLUIR PROFISSIONAIS EM PROJETOS GLOBAIS [...] É UMA DAS GRANDES PROMESSAS DO NOVO AMBIENTE TECNOLÓGICO

prioridade os sistemas que facilitam a comunicação assíncrona e o desenho colaborativo de projetos. Estas são duas dimensões que já definem os modos de trabalho no contexto pós-pandemia e que vemos como fundamentais num modelo de aprendizagem flexível, adaptado aos constrangimentos da mobilidade urbana e da gestão pessoal do tempo.

INCLUSÃO E DIVERSIDADE: UM POTENCIAL DE CRESCIMENTO

A capacidade de incluir profissionais em projetos globais sem comprometer objetivos qualitativos e critérios de

avaliação é uma das grandes promessas do novo ambiente tecnológico. Esta capacidade abre caminho para a inclusão nas empresas de grupos e segmentos da sociedade previamente excluídos, devido a especificidades não só económicas como linguísticas, culturais e cognitivas. Em sociedades cuja população ativa enfrenta desafios demográficos, o sector privado deve expandir a sua força laboral qualificada através de programas multifacetados, que utilizem o universo digital para adaptar a transmissão de conhecimentos a audiências cosmopolitas e diversas.

COLABORAÇÃO ESTRATÉGICA: PARA ALÉM DAS TAREFAS

O contexto atual exige compromissos para além da aquisição de competências – é urgente aprender a exercer a liberdade de pensamento, o poder coletivo de decisão e o planeamento estratégico. A Brain Power é um exemplo da aplicação prática destas soluções, com relações de longo prazo estabelecidas com mais de 10 mil colaboradores a nível internacional, potenciadas pela sofisticação e excelência do nosso modelo de negócio. É fundamental delinear um modelo híbrido de colaboração profissional que contemple os imprevistos globais que as empresas vão enfrentar nos próximos anos e que inclua, desde já, as novas exigências do mercado. Um modelo flexível, mas composto por elementos clássicos de eficiência demonstrada e por novas apostas digitais e humanas.

EXPOGROUP, A EMPRESA QUE APOSTA NAS SUAS PESSOAS

O EXPOgroup nasceu em 2001, em Portugal, na sequência da fusão entre a RE/MAX Expo e a RE/MAX Eleven. Desde então tem reforçado a sua posição no mercado imobiliário nacional e internacional com uma forte aposta nas suas pessoas. Assume-se como uma “fábrica de líderes” e acredita que ao recrutar boas pessoas terá uma boa empresa

O EXPOgroup está presente em Portugal, Itália e Espanha... Que diferenças encontra na forma de gerir as equipas nestas diferentes geografias?

O EXPOgroup tem ao dia de hoje cerca de mil agentes nas 28 agências da RE/MAX, 14 em Portugal, uma em Espanha e 13 em Itália. De forma a implementar o mesmo ADN e *know-how*, devem-se respeitar as diferenças culturais do país/região, assim como os diferentes níveis de desenvolvimento em que se encontram. A nível europeu, Portugal tem o mais alto desempenho e reputação em trabalhar o mercado imobiliário. Dito isto, há já vários anos que é uma agência portuguesa na mediação imobiliária que teima em estar no topo da rede RE/MAX na Europa. Essa agência é a RE/MAX Expo, que pertence ao nosso grupo.

Dada a especificidade do negócio do EXPOgroup, quais os maiores desafios que enfrentam atualmente no âmbito da gestão de pessoas?

Somos uma empresa no ramo da mediação imobiliária, mas que, acima de tudo, é uma empresa que se preocupa com a prestação de serviços aos seus colaboradores. Esta é uma busca incessante e ilimitada, de querer prestar



Nuno Ricardo,
diretor-geral do EXPOgroup

DESENVOLVEMOS EMPREENDEDORES PARA UM NEGÓCIO SUSTENTÁVEL E PROFÍCUO

melhores e inovadores serviços às nossas pessoas, resultando, assim, que este seja o nosso maior desafio.

Como retêm os talentos e as boas equipas nos dias de hoje?

Aqui tivemos de ser disruptivos. Sentimos uma necessidade tremenda de ter uma nova visão para este negócio. É como se não fôssemos mais uma empresa de mediação imobiliária, mas sim uma firma de serviços que está focada em dar as melhores ferramentas e competências às nossas pessoas. Detetámos uma lacuna na evolução de carreira na área do imobiliário. Dentro do EXPOgroup, o agente imobiliário sabe, a partir do primeiro dia, qual o plano de carreira que tem ao seu dispor. Quem entra para aqui quer ser dono do seu próprio negócio! Pode começar por ser inserido numa equipa com um gestor comercial, para ter um maior acompanhamento e formação inicial, ou por implementar a sua própria equipa, desenvolvendo-a pelas várias lojas existentes dentro do grupo, sejam elas nacionais ou internacionais. Desta forma, passará a ter o seu próprio negócio imobiliário dentro da nossa estrutura de serviços e logística. Transformamos pessoas que têm um negócio suportado apenas na sua produtividade, ou seja, a partir de um autoempregado para a construção e desenvol-

vimento de um negócio internacional ligado à mediação imobiliária. Desenvolvemos empreendedores para um negócio sustentável e profícuo.

Que atrativos deve ter uma empresa para manter as equipas consolidadas?

Começa pelos valores e cultura da organização. Por exemplo, para mim e para os meus sócios o lema é servir para liderar. O verbo servir e dar está na cultura desta empresa. É dar serviço personalizado e inovador às nossas pessoas é dar ferramentas e competências para serem os melhores profissionais na área da mediação imobiliária. Desenvolvemos o ExpoKids, um departamento que faz várias atividades com os filhos dos nossos agentes, como explicações, visitas de estudo, acampamentos, etc. Isto não

JÁ ESTÁ GASTO O DISCURSO DE QUE AS PESSOAS SÃO O BEM MAIS VALIOSO DAS EMPRESAS, PORQUE NA GENERALIDADE NÃO TEM PASSADO DISSO MESMO, APENAS PALAVRAS

apenas nas férias curriculares, mas durante todo o ano. Apoiamos várias instituições de cariz social ao longo do ano, contando com o apoio generalizado de todos. É deste modo que temos conseguido atrair para o nosso projeto pessoas ligadas às mais diversas áreas profissionais, desde a banca à advocacia, engenharia e aviação civil.

O que é que uma boa gestão de recursos humanos pode fazer pelo negócio de uma empresa?

Já está gasto o discurso de que as pessoas são o bem mais valioso das empresas, porque na generalidade não tem passado disso mesmo, apenas palavras. É preciso passar à ação, conseguir provocar mudanças nas nossas pessoas, estimular a sua evolução pessoal e profissional, fazê-las sentir que este também é o seu projeto. Se pensarmos que no nosso sector os agentes não são nossos empregados, o que lhes permite mudar de empresa com relativa facilidade, torna-se imperativo uma lide-



rança positiva, pelo reconhecimento, pela meritocracia e, sobretudo, pela proximidade, por estar presente nos momentos mais difíceis do dia a dia. Não há lugar para uma liderança à chefe, mas sim ao *empowerment* das nossas pessoas.

Que tendências prevê o domínio da gestão de recursos humanos? Tendências para o capital humano versus capital tecnológico?

Desenvolvemos capacidades e competências das nossas pessoas para exercerem a liderança no seu trabalho. Acreditamos que, ao contrário de outros sectores, as pessoas não vão ser substituídas por tecnologia, mas vão ser substituídas por pessoas que usem/dominem tecnologia, um algoritmo, por mais inteligente que seja, simplesmente não conseguirá replicar as experiências, as aptidões nem o *feeling* do agente imobiliário. É um negócio de pessoas para pessoas.

No caso do EXPOgroup, quais são as vossas prioridades neste sector?

A profissionalização e regulamentação deste sector são, de facto, prioridades para toda esta atividade. Temos dado o nosso melhor contributo, contudo a maior parte das medidas a serem tomadas são da parte governativa. A mediação imobiliária deve ser um sector cada vez mais respeitado por todos. Dentro do EXPOgroup, fomentamos a partilha de conhecimento e de liderança. Somos uma fábrica de líderes e acreditamos que ao recrutar boas pessoas teremos uma boa empresa.