

**Crescimento**  
Como as grandes  
empresas querem  
puxar pelas de  
média dimensão

**Bill Browder**  
Entrevista ao inimigo  
de Putin, que já foi  
o maior investidor  
estrangeiro na Rússia

**Girl Talk**  
Aproveitar o melhor  
potencial das pessoas,  
por Maria Azevedo  
e Joana Patuleia

**Novembro 2022**  
Publicação Mensal  
**463**  
Portugal  
€5 (Continente)

exame.pt

# Exame



## AS MELHORES EMPRESAS PARA TRABALHAR

AS VENCEDORAS VISTAS À LUPA | ANÁLISE DOS RESULTADOS  
AS TENDÊNCIAS QUE SE ESTÃO A AFIRMAR NA GESTÃO DO TALENTO  
O DESAFIO DO TRABALHO HÍBRIDO | A OPINIÃO DOS ESPECIALISTAS

22ª EDIÇÃO



EM PARCERIA COM





# TUTORIAL APRENDA A TIRAR TODO O PARTIDO DA APP

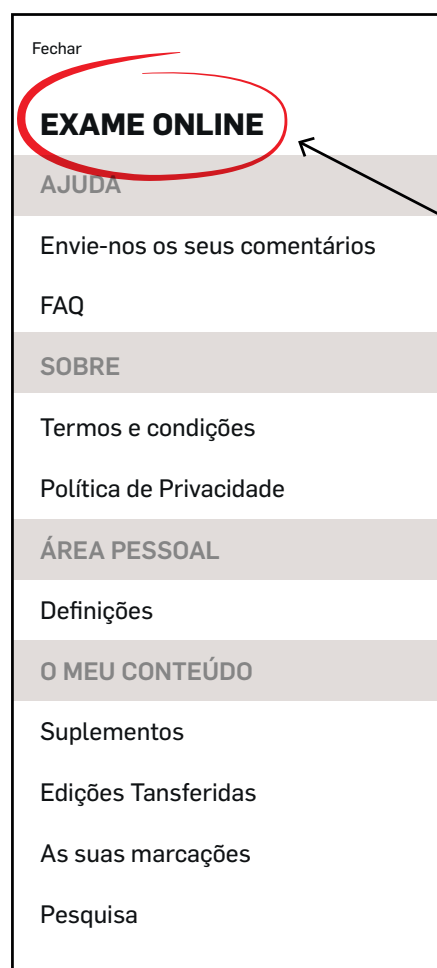
Exame

## AS NOTÍCIAS DO DIA

Aceda à Exame online através do menú inicial e explore as últimas histórias e opiniões

## BIBLIOTECA DE REVISTAS

Ao ser assinante da **Exame** pode aceder a todo o arquivo de edições digitais da revista. Em cima, a edição mais recente, disponível em primeira-mão







## DUAS OPÇÕES DE LEITURA DA REVISTA

Pode escolher como prefere ler a edição mensal: **em formato pdf**, com primazia para o grafismo, ou **em formato de texto**, para uma leitura mais confortável do texto

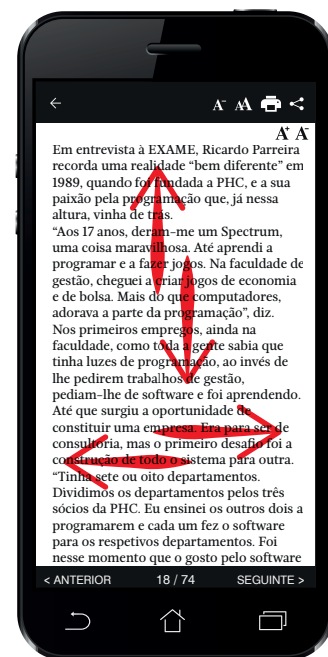


## CLIQUE PARA ABRIR FORMATO DE TEXTO

Para leitura mais confortável dos artigos ou caixas completas, basta carregar. Pode escolher o corpo de letra mais adaptável ao seu gosto

### NAVEGAÇÃO INTUITIVA

- ▶ Deslize para navegar entre páginas
- ▶ Aproxime e afaste para ver detalhes



## PESQUISA DE ARTIGOS

Pode **pesquisar um tema** que lhe interesse nos artigos publicados na edição mensal da Exame. Na barra de navegação em cima, à direita, encontre o menu com opção de pesquisa. Procure por palavra chave na última edição ou na biblioteca de revistas anteriores







PATEK PHILIPPE  
GENEVE

BEGIN YOUR OWN TRADITION



NUNCA SOMOS VERDADEIRAMENTE DONOS DE UM PATEK PHILIPPE.  
APENAS CUIDAMOS DELE PARA A GERAÇÃO SEGUINTE.

CALATRAVA PILOT TRAVEL TIME REF. 5524G





# DAVID ROSAS

*time experts*

Lisboa · Av. Liberdade, 69A · T 213 243 870  
Porto · Avenida da Boavista 1471 · T 226 061 060  
Algarve · Quinta Shopping, Loja 20 · T 289 399 410  
[www.davidrosas.com](http://www.davidrosas.com)



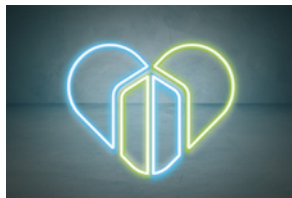
# Exame

Nº 463 . 11/22

88

## DAR ESCALA ÀS EMPRESAS

Pedro Ginjeira do Nascimento, secretário-geral da Business Roundtable, revela o programa que vai ajudar as empresas portuguesas a ganharem dimensão



14

## GESTÃO DE TALENTOS

A análise e as histórias das 50 melhores empresas para trabalhar em Portugal



LUIS BARRA

## • Enter

10

### AS METAS DE MEDINA

O défice e a dívida são as prioridades do OE para o próximo ano. Há vida além destes indicadores?

12

### ESG TALKS

Como o financiamento pode ser o grande aliado para uma economia mais sustentável



### A nossa capa

O destaque da edição é o grande dossier sobre as melhores empresas para trabalhar, numa capa desenhada por Edgar Antunes

## • Micro

74

### IA NA ENGENHARIA

“Vai ser uma revolução brutal.” Pedro Pacheco, engenheiro, CEO e fundador da Bridge Engineering Research & Design, revelou à EXAME como está a aplicar as virtualidades da Inteligência Artificial à engenharia de pontes

## • Macro

94

### O Opositor de Putin

Bill Browder, que já foi o maior investidor estrangeiro na Rússia, tornou-se num dos maiores inimigos de Vladimir Putin. Numa conversa com a EXAME, explica como iniciou uma campanha para responsabilizar oligarcas no Ocidente e analisa a situação na Rússia e Ucrânia

100

### UMA QUESTÃO DE OPORTUNIDADES

Na Girl Talk, a diretora do Estabelecimento Prisional de Leiria, Joana Patuleia, e a fundadora da Teach For Portugal, Maria Azevedo, apontam caminhos para melhorar o potencial de crianças e jovens que nascem em contextos adversos

## • Exit

108

### VÊM AÍ AS FESTAS

Os novos lançamentos de marcas para a época natalícia que se aproxima

110

### UM PURO DESPORTIVO

O M4 Competition Cabrio é uma autêntica “montra” do trabalho desenvolvido pela divisão Motorsport da BMW

112

### VINHOS DO MUNDO

As recomendações de vinhos deste mês olham para o que se faz lá fora. As escolhas recaíram em representantes de Espanha e Alemanha

114

### LIVROS

Na cabeça de Xi Jinping e os segredos dos melhores investidores e empreendedores

## • Opinião

22

### RUI TEIXEIRA COMPROMETER-SE HOJE COM O TALENTO DO FUTURO

72

### PEDRO AFONSO MAIS TALENTO PARA TRABALHAR NO PAÍS

98

### SOU MODIP SARKAR EMPREENDEDORISMO, DE UMA “MODA” PARA UMA REALIDADE?



POR  
**TIAGO FREIRE**  
Diretor

# Para onde vai o pêndulo laboral?

**H**istoricamente, o poder não está distribuído de forma equitativa entre uma empresa e os seus trabalhadores. Tirando épocas e setores muito específicos, é a empresa que escolhe quem lá trabalha, e não os profissionais que escolhem onde querem trabalhar. Acontece que os últimos anos trouxeram um forte abalo a esta forma de funcionar, a qual se entranhou de tal forma na nossa sociedade que temos muita dificuldade em lidar com a sua alteração.

O envelhecimento demográfico e economias em crescimento prolongado levaram, nos países mais desenvolvidos, a situações de muito emprego (ainda que nem sempre bom emprego). O resultado é que, enquanto os trabalhadores eram até aqui vistos como uma commodity indiferenciada, isso deixou de ser assim pelo fator escassez: com mais procura do que oferta, por parte das organizações, o pêndulo contrariou o movimento histórico que quase sempre fez, para se movimentar rapidamente no sentido contrário.

Junta-se a isto o efeito pandemia, que levou milhões de pessoas em todo o mundo a encontrarem uma forma diferente de trabalhar e até a questionar o sentido da sua vida, obrigando os empregadores a fazerem aquilo que lhes é desconfortável: sair dos seus gabinetes e descer ao open space e às ruas, para tentarem seduzir as pessoas a virem trabalhar com eles.

Esta é uma mudança sísmica e es-

trutural, mesmo que as dificuldades económicas que estamos a viver possam tornar os trabalhadores ligeiramente mais dóceis e menos exigentes do que até aqui.

É talvez a alteração mais importante, mas está longe de ser a única, no mundo laboral. Nunca tivemos tantas gerações, com as suas idiossincrasias, a trabalhar simultaneamente. E nunca tivemos, como hoje, um mercado de trabalho tão verdadeiramente global, no qual a emigração já não é um drama e sim uma hipótese tão viável como qualquer outra.

Bom, e como se resolve isto? Quem sabe não conta, ou ficará rico a contar por muito dinheiro. Mas há lições que podemos tirar. Para isso, baseio-me nos anos que levo a formar e a liderar equipas e no já longo histórico que a EXAME tem no estudo da matéria, através da iniciativa Melhores Empresas para Trabalhar, à qual dedicamos boa parte desta edição.

Não há uma bala de prata. A solução será holística, demorada e adaptativa. Mas, se me obrigarem a escolher um ponto decisivo, falo de Liderança. Só uma liderança empática, altruísta e humilde pode conduzir as organizações neste caminho.

Isto não é necessariamente uma boa notícia para as empresas, porque um software compra-se, mas líderes de qualidade não. Pode treinar-se liderança, mas não se ensina com facilidade, porque vem do âmago da pessoa.

Uma coisa é certa: a viagem ainda agora começou e a turbulência não vai parar. **E**



**Proprietária/Editora:**  
TRUST IN NEWS, UNIPESOAL LDA.  
**Sede:** Rua da Fonte da Caspolima – Quinta da Fonte  
Edifício Fernão de Magalhães, 8  
2770-190 Paço de Arcos. NIPC: 514674520  
**Gerência da TRUST IN NEWS:** Luís Delgado,  
Filipe Passadouro e Cláudia Serra Campos  
**Composição do Capital da Entidade Proprietária:** 10 000,00 euros  
**Principal acionista:** Luís Delgado (100%)  
**Publisher:** Mafalda Anjos

## Exame

www.exame.pt  
Revista Mensal

**Diretor** Tiago Freire  
**Redação** Cesaltina Pinto, Clara Teixeira, Margarida Vaqueiro Lopes (editora), Marta Marques Silva, Nuno Aguiar, Paulo M. Santos e Rui Barroso  
**Arte** Edgar Antunes (editor), Patrícia Pereira e Rita Cabral  
**Infografia** Álvaro Rosendo e Manuela Tomé  
**Revisão** Maria João Carvalhas, Rui Carvalho e Teresa Machado  
**Colaboradores de revisão** Margarida Robalo e Sónia Graça  
**Secretariado** Sofia Vicente (direção), Teresa Rodrigues (coordenadora) e Ana Paula Figueiredo  
**REDAÇÃO, ADMINISTRAÇÃO E SERVIÇOS COMERCIAIS**  
Rua da Fonte da Caspolima – Quinta da Fonte  
Edifício Fernão de Magalhães, 8, 8A e 8B, 2770-190 Paço de Arcos  
Tel.: 21 870 5000  
Delegação Norte: Rua Santos Pousada 441- sala 206/208, 4000-486 Porto  
Telefone: 22 099 0052  
**Marketing e Publicidade**  
Vânia Delgado (diretora) vdelgado@trustinnews.pt  
**Marketing**  
Joana Hipólito (gestora de marca) jhipolito@trustinnews.pt  
**Publicidade**  
Tel.: 21 870 5000  
Manuel Geraldes (diretor coordenador de publicidade) mgeraldes@trustinnews.pt  
Mónica Ferreira (gestora de marca) mferreira@trustinnews.pt  
Mariana Jesus (gestora de marca) mjesus@trustinnews.pt  
Rita Roseiro (gestora de marca) rroseiro@trustinnews.pt  
Florbel Figueiras (assistente comercial Lisboa) ffigueiras@trustinnews.pt  
Elisabete Anacleto (assistente comercial Lisboa) eanacleto@trustinnews.pt  
**Delegação Norte - Tel.: 22 099 0052**  
Margarida Vasconcelos (gestora de marca) mvasconcelos@trustinnews.pt  
**Branded Content**  
Rita Ibérico Nogueira (diretora) rnogueira@trustinnews.pt  
**Tecnologias de Informação**  
João Mendes (diretor)  
**Produção, Circulação**  
Vasco Fernandez (diretor)  
Pedro Guilhermino (coordenador de produção)  
Nuno Carvalho, Nuno Gonçalves e Paulo Duarte (produtores)  
Isabel Anton (coordenadora de circulação)  
**Assinaturas**  
Helena Matoso (coordenadora de assinaturas)  
Serviço de apoio ao assinante. Tel.: 21 870 5050 (Dias úteis das 9h às 19h)  
apoiocliente@trustinnews.pt  
**Impressão** Lisgráfica – Estrada de São Marcos n.º 27  
São Marcos – 2735-521 Cacém  
**Distribuição** VASP – MLP, Media Logistics Park, Quinta do Grajal,  
Venda Seca, 2739-511, Agualva-Cacém, Tel.: 21 433 7000  
**Pontos de Venda** contactcenter@vasp.pt  
Tel.: 808 206 545 – Fax: 808 206 133  
**Tiragem** 7 300 exemplares. Registo na ERC  
com o n.º 113 709, de 14/04/1989  
**Depósito Legal** n.º 24 202/89  
Estatuto Editorial disponível em visao.sapo.pt/  
informacaoopermanente/2018-01-01-Estatuto-editorial-da-EXAME  
“A TRUST IN NEWS, UNIPESOAL, LDA. não é responsável pelo conteúdo dos anúncios nem pela exatidão das características e propriedades dos produtos e/ou bens anunciados. As respetivas veracidade e conformidade com a realidade são da integral e exclusiva responsabilidade dos anunciantes e agências ou empresas publicitárias.” Interditada a reprodução, mesmo parcial, de textos, fotografias ou ilustrações sob quaisquer meios e para quaisquer fins, inclusive comerciais.



Esta revista utiliza papel produzido por empresas certificadas segundo a norma ISO 14001 (Certificação de sistemas de Gestão Ambiental)  
**CUIDE DO MEIO AMBIENTE**  
Utilize melhor esta revista depois de a ler  
Colabore com a sua reciclagem





"A BELEZA RESIDE NOS DETALHES DAS ESTRUTURAS  
MAIS IMPONENTES E REQUINTADAS."

ORA ÍTO,  
CRIADOR DE FORMAS, COM UM  
VACHERON CONSTANTIN TRADITIONNELLE.



**VACHERON CONSTANTIN**

GENÈVE

ONE OF  
NOT MANY.

---

LISBON BOUTIQUE, AVENIDA LIBERDADE



# Enter

NOTÍCIAS . FOCO

## OS ETERNOS DIAMANTES

Um único diamante de cor rosada foi vendido, em outubro, por quase 60 milhões de euros. Trata-se do segundo mais caro de sempre arrematado em leilão e o que atingiu o maior valor por quilate. Apesar do seu preço, este tornou-se apenas o sétimo mais valioso diamante do mundo.

Texto **Paulo M. Santos**

### DURAS RESERVAS...

Para além do ouro e das divisas, os diamantes também são usados como reservas monetárias por parte de muitos países. A Rússia é a que mais quilates acumula

VALOR EM MILHÕES DE QUILATES

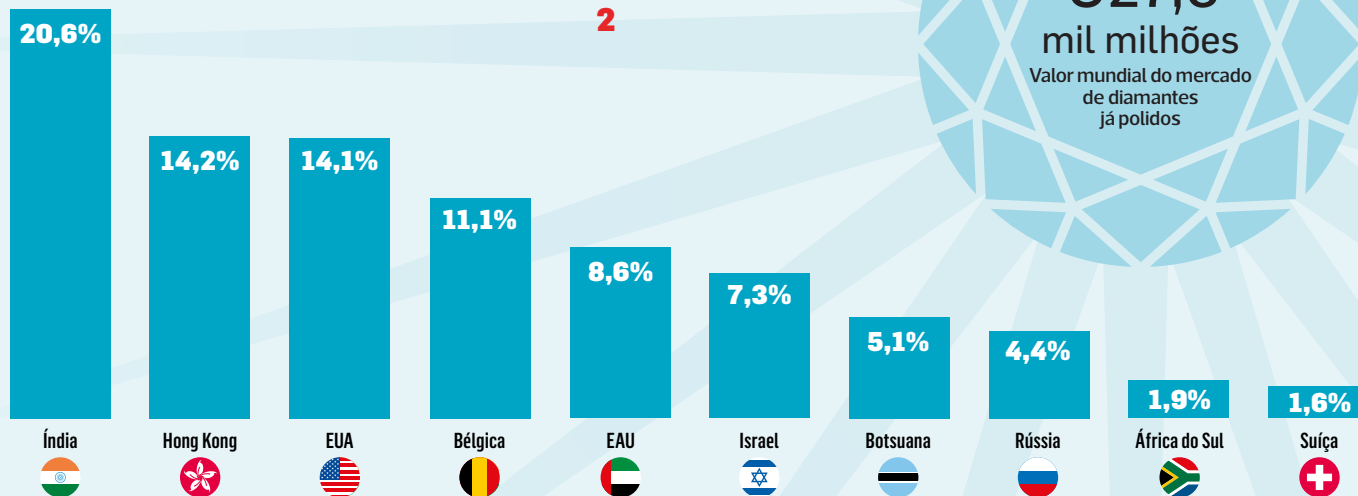
### ... GRANDES PRODUTORES

Apesar dos mais famosos diamantes serem, na sua grande maioria, oriundos da África do Sul e da Índia, existem outros países com maior mineração desta pedra preciosa

VALORES DA EXTRAÇÃO DE 2021, EM MILHÕES DE QUILATES

### COMÉRCIO LONGE DA EXTRAÇÃO

Ao contrário do que se poderia pensar, os países com maior quota de mineração não são os que mais lucram com o comércio internacional de diamantes. Saiba quem são os maiores exportadores de pedras já lapidadas



## OS MAIS VALIOSOS

São pedras únicas, encontradas ao longo dos últimos séculos, e valem verdadeiras fortunas. Fazem parte de coroas reais, espólios pessoais ou museus, na sua grande maioria. Veja quais os diamantes mais caros do planeta




**1**   
**Kahinoor**  
105,6 quilates

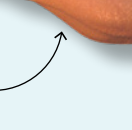
**Sem preço** O seu primeiro registo é de 1628. Fez parte do espólio de vários imperadores, xás e marajás, até que acabou por rumar a Londres, em 1851. Tinha, na sua origem 793 quilates, mas foi sendo delapidado, ao longo dos anos, para apurar o seu brilho. É a joia principal da coroa das rainhas de Inglaterra e a coroação de Carlos e Camila, agendada para maio, trouxe mais uma vez a público a polémica entre Índia e Reino Unido sobre a verdadeira pertença do diamante

**2**   
**Cullinan**  
530,2 quilates

**€400 milhões** Também conhecido por Estrela de África, este diamante foi descoberto, em 1905, com 3 106,75 quilates, o que faz dele o maior diamante em estado bruto até hoje encontrado. Foi cortado em 9 diamantes, que atualmente integram as joias da coroa do Reino Unido. A maior destas pedras, o Cullinan está na cabeça do Cetro Soberano.

**3**   
**Hope**  
45,52 quilates

**€350 milhões** Descoberto em 1660, foi trazido para França por um mercador gaulês. A lenda diz que a pedra preciosa foi roubada de um templo hindu, onde representava um dos olhos da deusa Sita. Acabou por ser adquirido pelo rei Luís XIV e tornou-se uma das pedras principais da coroa francesa. Foi oferecido a Maria Antonieta como prenda de casamento. Atualmente faz parte do espólio do Instituto Smithsonian, dos EUA.

**4**   
**The Beers Centenário**  
273,85 quilates

**€100 milhões** Esta pedra tem o grau mais alto da classificação de cores dos diamantes. O seu nome deriva do facto de ter sido revelado ao mundo em 1988, por ocasião da celebração do centenário da maior empresa diamantífera do mundo, a De Beers. Na sua origem, o diamante tinha um total de 599 quilates. A pedra foi vendida alguns anos depois, mas o nome do verdadeiro dono nunca foi revelado.

**5**   
**Estrela Rosa CTF**  
59,6 quilates

**€71 milhões** O leilão realizado pela Sotheby's, em abril de 2017, em Hong Kong, demorou apenas cinco minutos para estabelecer um novo recorde de venda de um diamante em leilão. O comprador foi o empresário Chow Tai Fook, que gere um conglomerado de empresas que atua em quase todos os setores de atividade, incluindo a joalheria.

**6**   
**Le Régent**  
140,64 quilates

**€60 milhões** O seu nome vem do Regente Philippe d'Orléans, um dos seus primeiros proprietários. Esta pedra foi encontrada, nas minas de Golconda, no Sul da Índia. Foi durante décadas a principal joia da coroa francesa. Atualmente está no Museu do Louvre.

**7**   
**Estrela Rosa Williamson**  
11,15 quilates

**€59,2 milhões** Foi vendido, a 10 de outubro deste ano, num leilão em Hong Kong, e tornou-se no segundo mais caro, até hoje, arrematado em leilão (só ficando atrás do Estrela Rosa CTF) e o que obteve o preço mais alto por quilate. O comprador foi um anónimo da Florida, nos EUA, que ofereceu mais do dobro do preço previsto.

**8**   
**O Azul de Oppenheimer**  
14,62 quilates

**€57,5 milhões** É o maior diamante azul até agora levado a leilão. A venda foi feita em Genebra, Suíça, em maio de 2016. Encontrado nas minas de Cullinan, na África do Sul, este diamante fazia parte do espólio pessoal de Sir Philip Oppenheimer, antigo presidente da De Beers. Philip Oppenheimer começou a trabalhar na indústria de diamantes em 1934 e foi, durante 45 anos, o líder da maior diamantífera do mundo.

**9**   
**Graff Lesedi La Rona**  
302,37 quilates

**€53 milhões** Encontrado em 2017 no Botsuana, esta pedra foi adquirido em bruto pela empresa diamantífera Graff. Tinha, na altura, 1 109 quilates e demorou cerca de 18 meses o seu corte e polimento para ser transformado na pedra atual, com menos de um terço do seu peso original.

**10**   
**Legado Rosa**  
18,96 quilates

**€50,4 milhões** Pertenceu durante anos à família Oppenheimer, que decidiu levá-lo a leilão em 2018. No evento, promovido pela Christie's, a casa de artigos de luxo Harry Winston adquiriu-o como forma de celebrar o 125.º aniversário do fundador da empresa.

**11**   
**Lua Azul de Josefina**  
12,03 quilates

**€48,4 milhões** Antes denominado apenas Lua Azul, foi comprado pelo milionário Joseph Lau, cujas empresas têm sede em Hong Kong, para oferecer à sua filha Josefina. O seu preço elevado deriva da sua cor azulada única e de ser uma pedra quase perfeita.

**12**   
**Graff Rosa**  
24,78 quilates

**€46,2 milhões** A cor de um rosa esbatido faz dele um dos diamantes mais raros do mundo. Foi arrematado pelos joalheiros Graff, em 2010, num leilão realizado pela Sotheby's. O vendedor foi a casa Harry Winston. Está certificado pelo Instituto Geológico da América como uma pedra sem qualquer tipo de imperfeição.



OE 2023

# Há vida além da dívida?

O OE 2023 é mais ambicioso do que muitos esperariam, mas não utiliza toda a margem financeira conquistada com um 2022 mais dinâmico do que se antecipava. Descer o défice e a dívida são as prioridades de Fernando Medina

Texto Nuno Aguiar

■ Há medidas de apoio às famílias, há iniciativas para aguentar a tesouraria das empresas, há pequenos alívios de impostos e mais investimento público. No entanto, quando olhamos para as contas do Orçamento do Estado para 2023, fica clara a cautela do Governo e a prioridade dada à descida do défice e da dívida, procurando escudar Portugal de futuras reações negativas dos mercados financeiros. Numa altura em que as regras europeias estão suspensas, o que justifica esta estratégia do Governo?

A diferença entre receita e despesa do Estado deverá recuar mais de 2 mil milhões de euros entre 2022 e 2023, o que colocará o défice público português novamente abaixo de 1% do PIB. Os 0,9% serão o valor mais baixo desde o excedente alcançado em 2019, antes de a pandemia ter virado as contas públicas de cabeça para baixo. Ao mesmo tempo, a dívida pública deverá terminar o

ano na casa dos 110% do PIB. Um mínimo de mais de uma década que, embora mantenha Portugal entre os países mais endividados, deixa-o menos isolado.

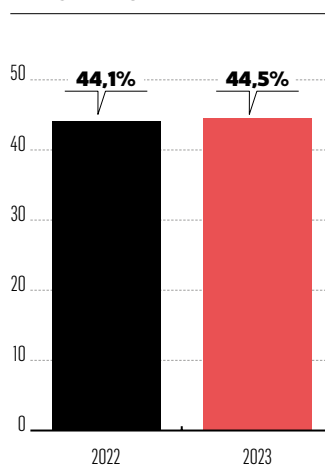
Estes dois indicadores têm sido amplamente destacados pelo ministro das Finanças desde o momento da entrega do OE, quando fez questão de dizer que se tratava de “um orçamento de redução de dívida, de contas certas”. Um slogan que tem marcado a governação do PS, inaugurado inicialmente por Mário Centeno, que teve continuidade com João Leão e que claramente se mantém com Fernando Medina.

“Se há algo que é hoje um fator de confiança para enfrentarmos o ano de 2023 é precisamente a redução da dívida”, referiu o atual ministro, ao *Expresso*. “Não fomos nos cantos de sereia daqueles que diziam que a dívida não conta e que devíamos expandir o défice.”

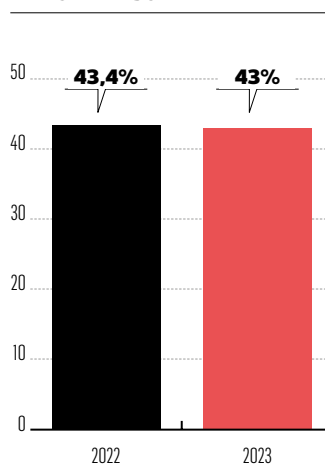
Como é feito este ajustamento? De forma simplifica-



> RECEITA TOTAL



> RECEITA FISCAL



da, com mais receita e menos despesa. Quando medida em percentagem do PIB, a receita pública cresce de 44,1% para 44,5%. Uma variação que, segundo os números do Governo, se deve essencialmente a mais receita de capital (fundos europeus), que anula uma despesa prevista para o peso dos impostos.

A despesa também dá uma ajuda ao ajustamento, com destaque para os apoios sociais. Apesar de o OE 2023 ter várias medidas na área das prestações sociais, uma série de iniciativas relacionadas primeiro com a pandemia e, depois, com o alívio dos efeitos da inflação vão desaparecendo. Nem mesmo o salto grande estimado para o investimento impede o recuo dos gastos totais.

Há alguns motivos para este foco orçamental, mesmo em contexto de crise. Por um lado, mantém a identidade de gestão das contas dos governos liderados por António Costa. A descida do défice foi uma das suas

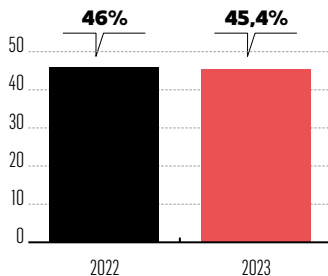


MARCOS BORGES

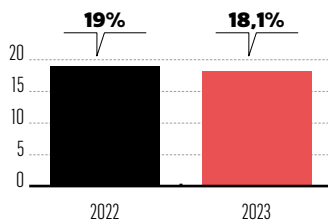
marcas e, mais do que isso, essa redução tem sido marcada por ajustamentos frequentemente mais agressivos do que estava orçamentado, permitindo ao Governo “brilhantes” nas contas no final de cada ano. Isso tem-se devido à incapacidade do Governo para executar investimento público ao ritmo previsto, a anos em que o crescimento económico surpreendeu pela positiva (incluindo 2022) e, em menor medida, à utilização de cativações.

Este ano, o Ministério das Finanças diz ter mais motivos de cautela, devido à enorme incerteza que rodeia a economia mundial e, principalmente, a europeia. A guerra na Ucrânia não dá sinais de estar perto de terminar, a inflação continua em níveis historicamente elevados e pode demorar a arrefecer e os bancos centrais entraram num ciclo de agravamento de juros que não se sabe ainda quanto vai durar nem quão agressivo será. Esse ambiente já se está a refletir no orçamento,

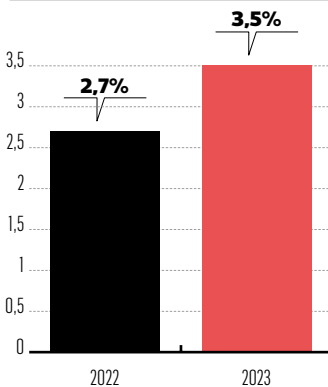
#### > DESPESA TOTAL



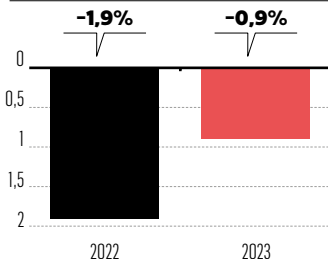
#### > APOIOS SOCIAIS



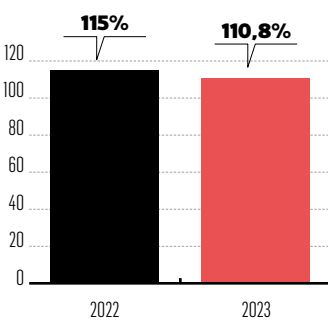
#### > INVESTIMENTO PÚBLICO



#### > DÉFICE ORÇAMENTAL



#### > DÍVIDA PÚBLICA



via uma subida da fatura com juros e um cenário macroeconómico preocupante.

Mas a maior preocupação de Fernando Medina será com uma possível repetição da crise anterior. Perante uma recessão na Europa e dúvidas sobre a duração das dificuldades, os investidores poderão pressionar mais países tidos como frágeis. Um grupo no qual Portugal é sempre integrado. Não é por acaso que o ministro tem sublinhado a possibilidade de a dívida pública nacional deixar de estar “isolada” enquanto terceira maior da Zona Euro e passar a estar alinhada com o – ainda alto, mas mais baixo – endividamento espanhol, francês e belga.

Por outro lado, está longe de ser certo que a solidez orçamental seja suficiente para escurar um país de uma vaga de especulação sobre a sua dívida. Portugal é uma economia frágil, com uma dívida que continuará alta. Isso será verdade com mais uma ou duas décadas de défice, menos uns poquinhos de IRS ou mais umas centenas de médicos e professores.

Porém, este ponto de partida relativamente conservador do Governo dá-lhe margem para atuar ao longo de 2023, caso, perante uma crise agravada, seja necessário uma intervenção social mais musculada.

Isso não significa que este orçamento não traga novidades relevantes para famílias e empresas, procurando aliviar o impacto da inflação. Elas são possíveis devido à margem criada por um 2022 de crescimento especialmente elevado, mas que travará a fundo em 2023 (6,5% vs. 1,3%).

As medidas vêm mais do lado da despesa e, em muitos casos, foram conhecidas ainda antes da apresentação do

orçamento. É o caso do aumento das pensões, responsável por mais de um terço do reforço de despesa especificada no orçamento (mais de mil em três mil milhões de euros). Em escala de relevância financeira, seguem-se os aumentos da Função Pública (620 milhões, a que se acrescentam progressões e mudanças nas carreiras).

Embora sejam as duas rubricas que mais absorvem do pacote orçamental, têm sido das mais criticadas pela falta de ambição. No caso dos funcionários públicos, por deixar muitos (com salários mais altos) sem compensação da perda de poder de compra deste ano. Do lado dos pensionistas, essa compensação até existe, mas, ao depender de um aumento extraordinário ainda este ano, significa que as reformas não aumentarão tanto de 2024 para a frente.

Quanto à receita, as mudanças estão concentradas essencialmente no IRS, que mistura uma série de pequenas medidas (mais deduções a partir do segundo filho, alargamento do IRS jovem) com iniciativas mais significativas, como a atualização dos escalões e a descida em dois pontos da taxa marginal do 2.º escalão. Somadas, estas duas medidas chegam aos 500 milhões de euros.

É possível que, em poucos meses, este orçamento se revele insuficiente para lidar com a dimensão da crise ou que assuma pressupostos demasiado otimistas (Portugal escapará a uma recessão? A inflação ficará mesmo em 4%?). Mas não devemos ignorar a vontade que Fernando Medina tem de fazer das “contas certas” a bandeira do seu mandato. Novos “brilhantes” no défice ajudariam muito essa causa. **E**



ESG TALKS

# O caminho do financiamento verde

Uma manhã de debate que deixou uma certeza: mesmo que todas as vantagens não estejam já em cima da mesa, a transição sustentável nas finanças é inevitável

Texto **Marta Marques Silva e Rui Barroso**  
Fotografia **José Carlos Carvalho**

Financiamento verde, sim, mas há muito caminho a fazer, e as vantagens ainda não estão todas incorporadas nos preços do mercado. Esta é uma das grandes conclusões do primeiro Deepdive das ESG Talks, realizado em setembro, que teve como mote o financiamento verde e sustentável.

Uma iniciativa do Novo Banco, em parceria com a PwC, a NOVA SBE, a VISÃO e a EXAME, com o objetivo de discutir os desafios da sustentabilidade ambiental, social e governança corporativa.

A sustentabilidade enquanto vantagem competitiva não é líquida do ponto de vista da maximização dos lucros. Por cada estudo que estabelece uma relação causal entre as duas variáveis existe outro capaz de a desafiar, nota Rodrigo Tavares. O fundador e CEO do Granito Group, e professor-adjunto de Finanças Sustentáveis da NOVA SBE, afirma, no entanto, que “conseguimos ver que empresas mais sustentáveis têm acesso a capital mais barato, têm melhor performance operacional, funcionários mais envolvidos ou melhor branding e reputação”.

Celina Carrigy, assessora do Conselho de Administração da

CMVM, destacou que “os investidores procuram cada vez mais este tipo de investimento e estão dispostos a pagar um prémio”. Reconheceu que o papel de maior proximidade e granularidade da banca junto das empresas será essencial na divulgação e apoio à transição, mas salienta a “grande oportunidade que existe nos mercados financeiros”, nos quais a procura por títulos verdes supera a oferta atual e cujas entidades de supervisão e regulação são uma garantia adicional de transparência e veracidade da informação reportada.

Já o sistema bancário tem um papel central na operacionalização desta transição, desde logo pelas exigências regulatórias a que o próprio setor terá de responder. O rácio de ativos verdes sobre a totalidade dos ativos na banca portuguesa fica atualmente pelos 4% – dados da PwC –, 50% abaixo do rácio da banca europeia. Nuno Cordeiro, diretor, Financial Services Risk & Regulation Advisory da PwC, notou que seriam necessários cerca de €14 mil milhões em ativos, classificados como sustentáveis, para equiparar o sistema financeiro nacional ao europeu. O papel instrumental do setor estende-se ainda à di-



## Dívida verde

Num painel moderado por Tiago Freire, diretor da EXAME, os custos e oportunidades das emissões de dívida verde foram analisados por André Almeida Santos, da Indico Capital; André Sousa, da Sonae; Carlos Mourisca, da EDP; Luís Ribeiro, administrador-executivo do Novo Banco e Miguel Silva, da Altri.



## Transformação transversal

Ana Cláudia Coelho, Sustainability and Climate Change Partner da PwC, alertou de que o ESG “não é um tema só para grandes empresas”



## Sustentabilidade como vantagem competitiva

Rodrigo Tavares, CEO do Granito Group; Paulo Dias, da Corticeira Amorim; Nuno Cordeiro, da PwC e Celina Carrigy, assessora da administração da CMVM, debateram a relação entre rentabilidade e sustentabilidade, num painel moderado por Mafalda Anjos, diretora da revista Visão





### Compromisso

O presidente da CIP, António Saraiva, garantiu que as empresas querem apostar na transição verde



vulgação, apoio na operacionalização e exigência de critérios e de reporte junto dos clientes empresariais.

Um caminho até agora reservado, quase em exclusivo, às grandes empresas, mas que, a prazo, terá de envolver todo o tecido empresarial. Paulo Dias, Corporate Banking da Corticeira Amorim, empresa que já concluiu três emissões ESG, diz que esta não é apenas uma questão de custos de financiamento, mas antes de sobrevivência: “Uma empresa que não entre neste comboio não terá apenas acesso a capital mais caro, terá mesmo dificuldades no acesso ao financiamento. Este é um caminho que todos temos de percorrer e é essencial que o façamos o quanto antes.” Como envolver as PME nesta transição? Na Corticeira Amorim, a exigência das melhores práticas estende-se a toda a cadeia de fornecimento: “As empresas querem ter como fornecedores parceiros que as ajudem a descarbonizar.”

### AFINAL, COMPENSA EMITIR DÍVIDA VERDE?

Nos últimos anos, as emissões de obrigações e financiamentos destinados ao investimento em projetos sustentáveis dispararam. Mas, apesar da forte procura por parte de investidores e instituições financeiras, as empresas portuguesas ativas neste mercado não têm notado grande vantagem no que diz respeito aos custos de financiamento.

“Ainda não existe uma vantagem económica e material em termos de dívida verde ou ESG”, afirmou André Sousa. O Head of Corporate Finance & Treasury da Sonae revelou que a bonificação que tem conseguido com esse tipo de dívida não tem ido além de dois ou três pontos base.

A perspetiva é partilhada por Carlos Mourisca, que faz parte da direção financeira da EDP. O representante da elétrica – uma das empresas portuguesas mais ativas no mercado de dívida verde – citou um estudo da Reserva Federal dos EUA que indicava uma poupança de

oito pontos base no custo dos financiamentos sustentáveis em relação às operações mais tradicionais. E realçou que essa poupança pode não ser suficiente para compensar os custos de montar operações de emissões de dívida sustentável.

Também na Altri não se tem sentido grandes vantagens financeiras em contrair financiamentos com a condição de alocar esses fundos a projetos sustentáveis. “Sentimos que existe muita procura por dívida verde, por parte de investidores de retalho e dos bancos, mas quando chegamos ao momento do pricing da operação não notamos grande diferença”, afirmou Miguel Silva, Chief Financial Officer da Altri.

Este aparente paradoxo, em que apesar da procura os custos de financiamento não baixam, pode ser explicado pelo mercado estar ainda em fase de adaptação. “Na parte dos bancos temos uma realidade em transição”, observou Luís Ribeiro. O administrador-executivo do Novo Banco explicou que os

modelos de avaliação das instituições financeiras ainda atribuem um peso maior ao risco de crédito e de mercado da operação. Mas salientou que isso “não vai ser sempre assim e os riscos de sustentabilidade irão impactar e ser incorporados nos modelos de decisão e de preço”.

Na perspetiva dos investidores, a preocupação em seguir as métricas ESG é já uma realidade. André Almeida Santos, partner da sociedade de capital de risco Indico Capital Partners, revelou que “quando as startups chegam a rondas de financiamento um pouco mais avançadas, os investidores vão perguntar quais são os indicadores de sustentabilidade, e essa é uma realidade que qualquer startup tem de saber”.

A manhã de reflexão contou ainda com intervenções de Ana Cláudia Coelho, Sustainability and Climate Change Partner da PwC, e de António Saraiva, Presidente da CIP, que fechou o encontro. “A questão não é se essa transformação é necessária, mas como a tornaremos bem-sucedida”, afirmou, salientando a necessidade de contrariar a ideia de antagonismo entre crescimento e ambiente. Para o sucesso da transição ecológica na Europa, António Saraiva destaca a necessidade de uma base industrial forte, mas também a exigência de simplificação das normas: “A complexidade regulatória é, de facto, inimiga da inovação. (...) Infelizmente muitas iniciativas legislativas, a nível europeu, tendem a aumentar a complexidade regulatória e a introduzir exigências injustificadas às empresas”.

As ESG Talks prosseguem com dois novos Deepdives já em novembro, como sempre na Nova SBE, em Carcavelos: dia 9, sobre Economia Circular e Reciclagem; e, dia 30, sobre os Oceanos. **E**









# AS MELHORES EMPRESAS PARA TRABALHAR

No meio de todas as mudanças no mundo e no ambiente laboral, voltamos a procurar as Melhores Empresas para Trabalhar, já na 22<sup>a</sup> edição. Muitas mexidas no ranking, empresas novas e bons exemplos em todas as áreas é o que pode encontrar nas próximas páginas





## ANÁLISE

# Grandes conquistam espaço, top 20 acima dos 80% de satisfação

O estudo Melhores Empresas para Trabalhar em Portugal mostra que quase todas têm classificações acima de 60%, com o top 20 a superar os 80%

Texto Nuno Aguiar

**N**uma altura em que a pandemia começa a ser ultrapassada, mas os hábitos de trabalho ainda não regressaram totalmente ao pré-Covid, navegar a satisfação dos trabalhadores pode ser um desafio ainda maior para as empresas, que atravessam as suas próprias dificuldades provocadas pela crise e a escalada da inflação. Mas há alguns padrões que podemos





GETTY IMAGES

ficações de facto relevantes. O estudo é conduzido pelo ManpowerGroup Portugal e analisa um universo de mais de 13 mil colaboradores, sendo os resultados posteriormente analisados pela Escola de Negócios AESE. A conclusão central é que quase todas as empresas que entraram no ranking têm classificações acima de 60%, com o top 20 a superar os 80%.

Apesar de a classificação dos grupos de topo ter baixado ligeiramente, a AESE nota que existe uma “grande proximidade” entre as empresas deste ranking. Uma característica considerada “natural” pelos analistas, uma vez que “o estudo se baseia em empresas que consideram boas”. É também por isso que as diferenças entre o total das 50 e o top 25 não são muito expressivas.

Ainda assim, é possível identificar elementos diferenciadores à medida que subimos no ranking. Segundo a AESE, empresas no top 25 tendem a pontuar bem em Segurança, Cultura de Aprendizagem, Capacidade Digital, Diversidade, Missão e Propósito. Por outro lado, as pontuações mais baixas, ainda que a diferença seja pequena, são em Responsabilidade Social Corporativa, Políticas de Gestão das Pessoas e Satisfação.

Talvez mais útil para esta análise, as empresas do top 25 destacam-se face à totalidade do universo analisado na responsabilidade social, reconhecimento do trabalho e avaliação do desempenho, utilizando objetivos claros. É nestes critérios que as diferenças para o topo do ranking são maiores.

Veja-se, nas páginas seguintes, o exemplo da AstraZeneca, que instalou no seu novo edifício painéis fotovoltaicos. O objetivo é atingir a neutralida-

identificar. Os mais satisfeitos tendem a ter mais horas de formação e trabalham em empresas que dedicam mais atenção à responsabilidade social e ao reconhecimento e à avaliação do seu desempenho.

A EXAME volta a destacar as 50 Melhores Empresas para Trabalhar em Portugal em 2022. Tal como nos anos anteriores, para integrar esta lista é necessário atingir um nível mínimo de satisfação, procurando assim incluir as empresas com classi-

# 32%

## Gigantes

Quase 1/3 do top 25 é agora composto por empresas grandes. Um salto substancial face aos 8% de 2021

# 36,3

## Idade média

Os trabalhadores das 25 empresas nos lugares de topo do ranking têm uma idade média de 36 anos. No universo das MEPT, a média é de 37,6

# 32%

## Formação

Quase uma em cada três empresas do top 25 tem mais de 45 horas de formação

# 1500

## euros

## Remunerações

Mais de metade dos trabalhadores tem salários até 1500 euros

de carbónica até 2025, estando também a eletrificar a sua frota automóvel, pretendendo deixar de ter carros a combustíveis fósseis dentro de três anos. Substituíram o plástico, reduziram o consumo de papel e água e realizam ações de reflorestação e limpeza de praias.

## IMPORTÂNCIA DA FORMAÇÃO

Estas 25 empresas com melhor pontuação têm um maior peso de grupos de dimensão média e grande, sendo que a AESE sublinha que, “em 2022, a presença de grandes empresas no top 25 é bastante mais significativa do que em 2021”, apresentando um salto de 8% para 32%. Além disso, a tendência é para que sejam de Lisboa. Enquanto, na totalidade do universo, 43% das empresas têm essa origem geográfica, no top 25, a Grande Lisboa chega aos 60%.

A fatia mais significativa dos seus trabalhadores tem entre 30 e 35 anos, com uma idade média ligeiramente acima dos 36 anos, o que é dois anos mais baixa do que em 2021 e compara com os quase 38 da totalidade do universo do estudo.

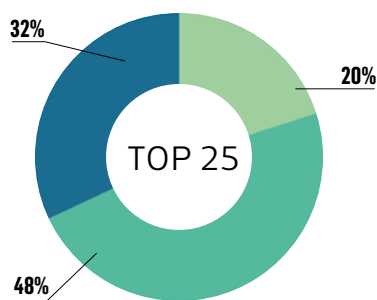
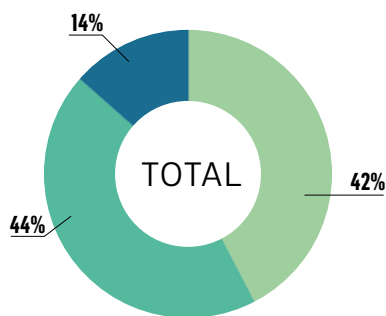
Os trabalhadores do top 25 estão, em média, há seis anos na empresa. Existe quase paridade entre homens e mulheres (55,4% vs. 44,6%), com a maior parte destas empresas a ter entre 25% e 49% de mulheres nas suas direções.

Por último, a análise destaca também o aumento das horas de formação como uma característica deste grupo, quando comparado com 2021, justificando-o com a “maior presença de grandes empresas”. Como referido anteriormente, é também uma das diferenças mais visíveis entre o top 25 e a totalidade deste universo. 32% têm mais de 45 horas de formação, o



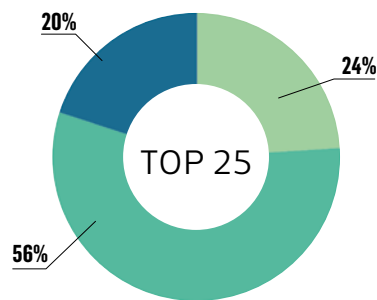
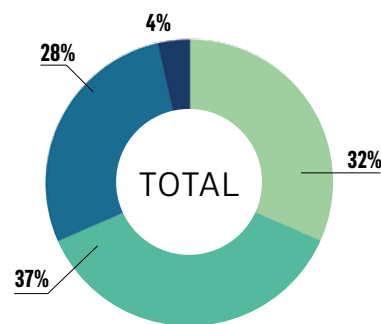
## &gt; CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS

Dimensão



■ Pequenas empresas  
■ Médias empresas  
■ Grandes empresas

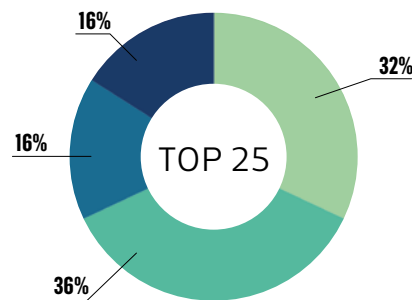
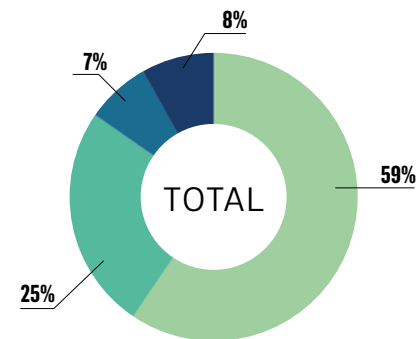
## &gt; MULHERES COM CARGOS DE DIREÇÃO



■ Menos de 25% ■ Entre 25% e 49%  
■ Entre 50% e 70% ■ Mais de 70%

## &gt; HORAS DE FORMAÇÃO

Por colaborador



■ [0, 25] horas ■ ]25, 45[ horas  
■ [45, 75[ horas ■ [75, +[ horas

que compara com 15% em todas as empresas analisadas.

“Isto para as pessoas é motivador, já que lhes oferece oportunidades de crescimento dentro da empresa”, diz Margarida Couto, administradora com o pelouro dos Recursos Humanos da CA Seguros, a número um no ranking das Melhores Empresas para Trabalhar, cuja história é contada a seguir. A empresa procura dar aos seus trabalhadores acesso a várias formações de carácter técnico ou comportamental, desde certificações até pós-graduações ou mestrados. É importante “pegar nas pessoas e formá-las para agarrarem novos desafios e poderem chegar onde pretendem”, acrescenta Margarida Couto.

Por outro lado, as horas dedicadas à responsabilidade social e corporativa estão mais ou

menos alinhadas. Enquanto que, em 2021, se observavam grandes diferenças entre o top 25 e a totalidade do universo, agora os perfis são semelhantes. Um reflexo de que o tema deixou de estar confinado apenas a uma elite empresarial?

**NOVAS GERAÇÕES. QUE SALÁRIOS?**

A metodologia do estudo é complexa, utilizando dois questionários – um quantitativo e outro qualitativo – a trabalhadores e empresa e atribuindo um peso de 50% a cada um deles. É da resposta a mais de 80 perguntas e um questionário qualitativo sobre a empresa que nasce o índice global, ponderando 20 critérios, divididos em cinco temas.

Em comparação com o ano passado, observa-se, como seria

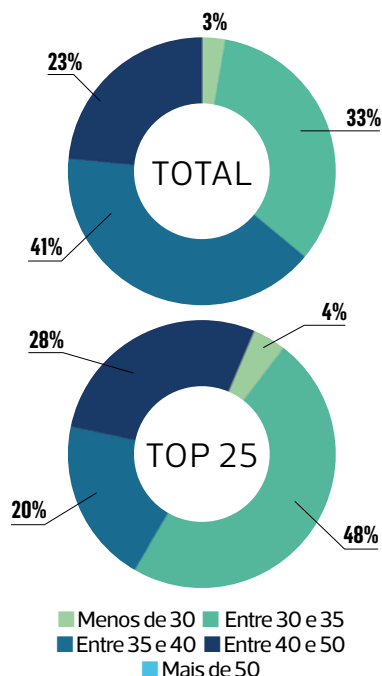
de esperar, uma presença maior da geração Z, embora os millennials continuem a ser mais de metade no universo de colaboradores que participaram. Este grupo, abaixo dos 40 anos, representa quase 56% da mão de obra, enquanto a geração Z, com menos de 30 anos, não chega aos 6%. Por outro lado, os mais velhos, baby boomers, são o grupo menos representado, compondo já apenas 4,4% da força de trabalho. A mudança geracional está, naturalmente, em curso.

Relacionado com este ponto, é interessante observar que a grande maioria dos inquiridos tem uma licenciatura ou mestrado, o que contrasta com o facto de apenas 24% da população portuguesa ter escolaridade superior. Por outro lado, entre as Melhores Empresas para

**No último ano, a geração Z ganhou mais espaço na mão de obra das Melhores Empresas para Trabalhar**

## > COLABORADORES / IDADE MÉDIA

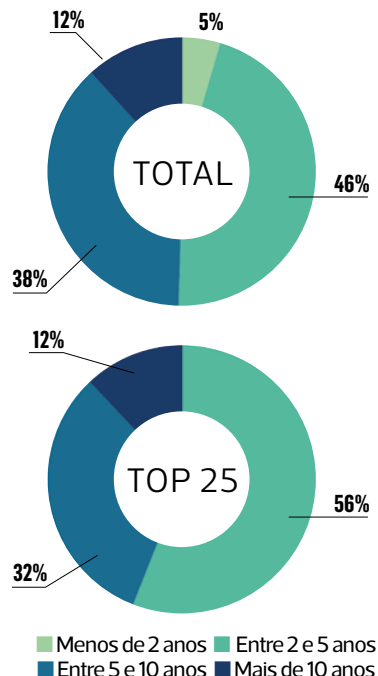
- Idade média\* dos colaboradores de cada empresa 2022 = 37,6
- Idade média\* 25+ 2022 = 36,3



\* Média das médias de cada empresa

## > COLABORADORES / TEMPO NA EMPRESA

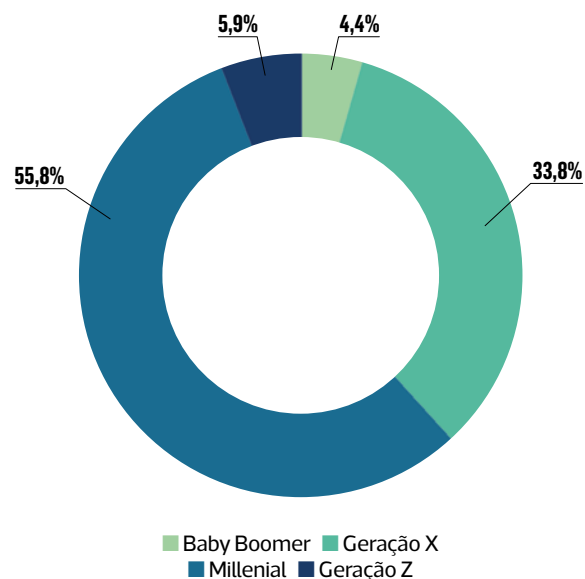
- Tempo médio\* na empresa 2022: 6,1 anos
- Tempo média\* na empresa 25+: 6,1 anos



\* Média das médias de cada empresa

## COLABORADORES CARACTERÍSTICAS PESSOAIS

### Geração



Trabalhar, menos de 1% têm um doutoramento.

A média salarial praticada nestas 50 empresas aumentou face a 2021, fixando-se no intervalo entre 1000 e 1500 euros (30,2% estão nesta categoria de rendimento). A distribuição das remunerações é curiosa, com um em cada dez trabalhadores com um ordenado superior a 3500 euros, não muito longe da percentagem daqueles que ganham entre 665 e 800 euros. O escalão entre 800 e 1000 euros tem também um peso semelhante ao de 1500 a 2000 (14,5% vs. 15,5%).

As posições de liderança representam perto de 28% dos trabalhadores. Mas menos de 8% têm mais de dez pessoas sob sua responsabilidade direta. Segundo a AESE, o número de trabalhadores sem ninguém

à sua responsabilidade cresceu face a 2021, o que, adianta, pode ser um reflexo do crescimento da “gig economy”.

Ainda que a esmagadora maioria dos inquiridos esteja a tempo inteiro e que 83% beneficiem da integração nos quadros das empresas, também é verdade que parece existir alguma rotatividade ou, pelo menos, bastantes contratações recentes, uma vez que 21% dos trabalhadores entraram para o respetivo grupo há menos de um ano. Um aumento de cinco pontos percentuais face a 2021. Cerca de 40% da mão de obra tem uma antiguidade entre um e cinco anos.

Integrar novos trabalhadores numa estrutura empresarial é sempre um desafio, mas a adaptação de ritmos forçada pela pandemia e a populariza-

ção do trabalho à distância tornou a tarefa ainda mais complicada. As empresas equacionam aquilo que mais as beneficia financeiramente, mas deparam-se frequentemente com o dilema entre pedir um regresso ao escritório ou oferecer maior flexibilidade.

“O nosso maior desafio tem sido trazer de volta os colaboradores e motivá-los, garantindo a manutenção da qualidade de vida de acordo com os parâmetros que tinham antes”, aponta Margarida Couto. “Eram eles que geriam a vida pessoal e profissional, e isso é algo que não lhes podemos tirar, pois temos a noção de que é um aspeto importante.”

Na CA Seguros, foi instituído um regime de trabalho misto (dois dias no escritório, três em casa), pedindo aos trabalhado-

res que aproveitem os momentos de trabalho presencial para colaborar, trocarem ideias e experiências. Estão também a ser estudadas alterações à arquitetura do escritório, procurando “humanizá-lo”. “As pessoas pedem mais cor e flores, por exemplo, o que, no fundo, reflete o que têm em casa”, diz a administradora.

Em parte, esse foi o caminho feito pela AstraZeneca, que inaugurou recentemente novas instalações já pensadas para esta nova forma de trabalhar. “Aproveitámos a pandemia para avançar com as obras e criar este novo espaço, que foi pensado para gerar pensamento colaborativo e que vai ao encontro das novas necessidades dos nossos colaboradores”, explica Sérgio Alves, presidente do grupo em Portu-





GETTY IMAGES

gal. É, agora, possível aproveitar melhor o espaço de jardim exterior e as zonas de lazer.

### JOVENS MAIS INSATISFEITOS

A AESE procura também explorar o que nos deixa mais felizes com aquilo que fazemos. Que características parecem mais relacionadas com uma maior satisfação no trabalho? Para isso, utilizou as respostas obtidas nos inquéritos, controlando por idade, sexo, qualificações, função e tipo de contrato.

Por satisfação, a análise considerou: identificação com trabalho; considerar que é útil; motivação para ir trabalhar diariamente; considerar que a organização se preocupa em garantir uma experiência positiva; e se pondera procurar outro emprego.

Talvez a conclusão que salte mais à vista seja que pertencer à geração Z parece coincidir com uma menor satisfação no local de trabalho, apresentando a relação mais forte entre as diferentes gerações. Millennials também apresentam esta relação negativa, mas em menor grau. Ao mesmo tempo, ser baby boomer parece estar correlacionado com maior satisfação.

Como seria de esperar, ter um contrato temporário (a pra-

## Ser jovem parece ter uma correlação com maior insatisfação no local de trabalho

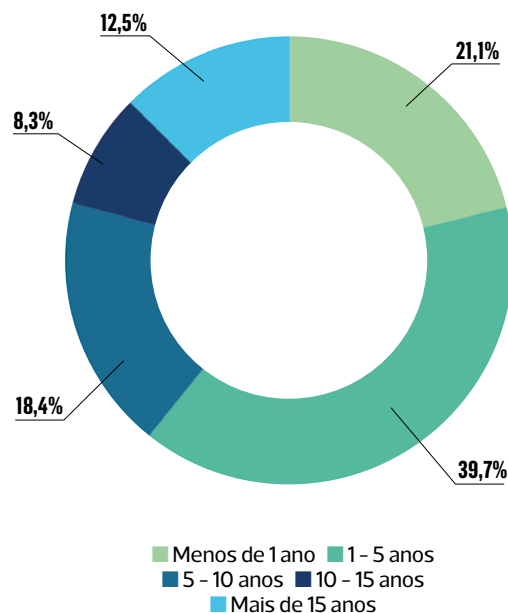
zo ou a recibos verdes) parece penalizar a satisfação. Curiosamente, não ter formação superior parece estar relacionado com maior satisfação.

Quando se olha para a informação da empresa, os fatores que parecem ter uma relação mais significativa com essa satisfação são o desenvolvimento de talento, a humanidade, missão e propósito, autonomia e empowerment e colaboração. Com impacto negativo aparece a capacidade digital e expertise.

Tudo somado, chegamos às 50 empresas que ficaram em melhor posição na 22ª edição das Melhores Empresas para Trabalhar. Descubra-as nas páginas seguintes. 📍

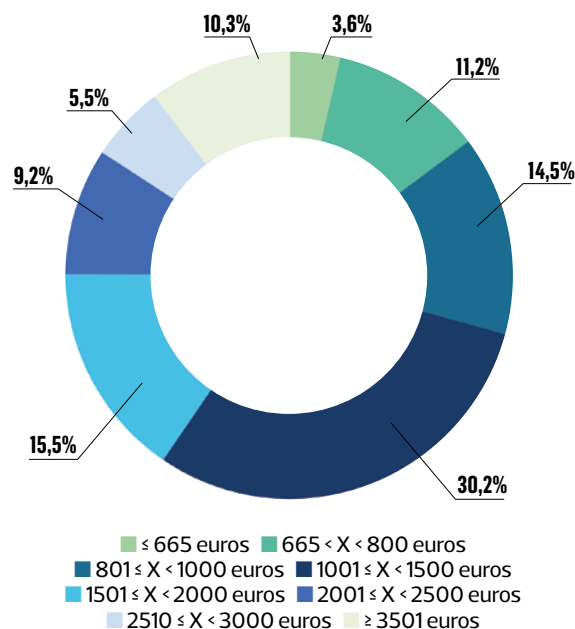
## COLABORADORES CARACTERÍSTICAS PROFISSIONAIS

### Anos na empresa



## COLABORADORES CARACTERÍSTICAS PESSOAIS

### Nível salarial



# A criar o futuro em soluções de higiene e limpeza robotizada.



## Eficiência de serviço

+14.000.000  
m<sup>2</sup> limpos com  
soluções robotizadas



## Redução do consumo energético

+10.000  
horas trabalhadas  
em modo autónomo



## Redução do consumo de água

+600.000  
litros de água poupados



## Eliminação de produtos químicos

+6.000  
litros de detergente poupados

Visite-nos em [www.iberlim.pt](http://www.iberlim.pt)



# Comprometer-se hoje com o talento do futuro

Ser uma das Melhores Empresas para Trabalhar não acontece de um dia para o outro. A transformação em curso leva tempo e tem de partir daquilo que os dados nos dizem que os trabalhadores querem

**S**er reconhecida como uma das melhores empresas para trabalhar vai muito além do prémio e não começa nem termina nesta distinção. É, em simultâneo, um compromisso e uma responsabilidade, porque não se trata unicamente de um reconhecimento, mas do resultado de uma estratégia de talento bem-sucedida. As melhores empresas para trabalhar são aquelas que hoje estão preparadas para o futuro.

Para liderar no futuro, é preciso entender as tendências que irão marcá-lo. Os últimos anos trouxeram disrupção nos modelos de trabalho, alterações nas preferências dos colaboradores, priorização do bem-estar físico e mental em detrimento de outros indicadores de performance, entre outros. E a juntar a tudo isto, o mercado de trabalho está mais competitivo do que nunca. Segundo o *Talent Shortage Survey 2022*, do ManpowerGroup, Portugal é o segundo país do mundo com a maior escassez de talento, com 85% dos empregadores a terem dificuldade em contratar trabalhadores qualificados. Está criada a tempestade perfeita. Como usar o vento a nosso favor? Virando a vela do barco a favor do vento.

Os líderes das melhores empresas para trabalhar são capazes de ver esta disrupção como

uma oportunidade e de ser ágeis na resposta. Querem ser um verdadeiro íman de talento, atraindo e comprometendo as pessoas certas para assegurar a sua sustentabilidade. E sabem que a melhor forma de o fazer é através dos membros da sua equipa atual – os melhores promotores, pois são eles que escolhem diariamente trabalhar naquela empresa, servindo de exemplo a quem procura uma vida semelhante. Para que esta recomendação aconteça, as empresas devem ser capazes de ligar coerentemente a sua missão, a sua visão e os seus valores e conhecer as preferências dos seus trabalhadores e candidatos.

Esta última característica varia em função da idade, do género e do momento de carreira. Atualmente, os fatores mais valorizados vão além do salário. Segundo o estudo *What Workers Want to Thrive*, desenvolvido pelo ManpowerGroup com a Thrive, depois de um salário justo, os trabalhadores valorizam principalmente a flexibilidade e a autonomia, a confiança nos colegas e nos líderes e a partilha de valores e crenças. O fit entre candidato e empresa vai, assim, além da função e das competências técnicas, com os profissionais a exigirem trabalhar num local que se enquadre com o seu propósito de vida.

Adicionalmente, a transformação digital, acelerada pelo contexto pandémico, veio

também desafiar as equipas dos dias de hoje. Segundo o *Talent Shortage Survey 2022*, 26% dos empregadores portugueses colocaram os cargos tecnológicos e relacionados com *data* como as funções mais difíceis de preencher, pelo que é preciso ir além do talento qualificado disponível no mercado. Para alcançarem o sucesso, os líderes devem ser capazes de influenciar, apoiar, motivar e orientar equipas num ambiente complexo e em mudança, impulsionando a adoção de tecnologia, de forma a tirar partido desta, e assumindo-se como líderes coach, capazes de desenvolver as suas equipas e explorar o seu potencial.

Em simultâneo, os colaboradores devem desenvolver a sua *learnability*, isto é, a sua capacidade de aprendizagem ao longo da vida, essencial para se adaptarem rapidamente à mudança e continuarem a inovar e a acrescentar valor, já que muitas das profissões do futuro não existem hoje e, segundo o Fórum Económico Mundial, 94% dos líderes empresariais

**O fit entre candidato e empresa vai além da função e das competências técnicas**

POR  
RUI TEIXEIRA



> Country Manager do ManpowerGroup Portugal

esperam que os seus colaboradores adquiram novas competências. Assim, por um lado, os indivíduos têm a responsabilidade de aprender a aprender, e, por outro, as empresas devem promover a melhoria das competências dos seus colaboradores, se quiserem garantir a sua sustentabilidade.

Por fim, o futuro do trabalho faz-se com uma equipa diversa, uma cultura inclusiva e um sentimento partilhado de pertença à organização, e as melhores empresas para trabalhar são as que melhor conseguem conjugar estas vertentes. Segundo o estudo *Diversity at Work*, do ManpowerGroup, que analisa a inclusão e o impacto da comunidade LGBTQI+ nas empresas, 85,16% dos inquiridos afirmam que um ambiente de trabalho mais diverso promove a inovação e novas ideias em contexto laboral.

Num mercado altamente competitivo, com desafios tanto para trabalhadores como para líderes, ser uma das melhores empresas para trabalhar é um compromisso que surge de uma estratégia complexa, a longo prazo e complementada por vários pilares. O caminho é árduo para lá chegar, mas os resultados ao nível da atração e da retenção de talento, e de resiliência perante as adversidades do futuro comprovam que é um investimento com um retorno seguro. **E**

# LET'S WALK TOGETHER

**MIND4LOGISTICS**  
*far beyond logistics*



Somos uma das 50 melhores empresas  
para trabalhar em Portugal!

Com orgulho todos recebemos esta distinção e, com  
humildade, continuaremos a caminhar em conjunto.

**Obrigado Team Mind4!**



ASSOCIAÇÃO DOS  
TRANSITÁRIOS  
DE PORTUGAL



**MIND4CUSTOMS**  
*far beyond customs*

**MIND4people**  
*Let's care together*


**MIND4  
GROUP**



## REGULAMENTO

# Metodologia

São muitos meses de trabalho que envolvem a EXAME, o ManpowerGroup Portugal e as próprias empresas, para fazer uma análise o mais minuciosa possível. Confira os vários passos deste percurso, com as pessoas no centro

 São entidades elegíveis para participação na iniciativa Melhores Empresas para Traba-

lhar – EXAME/MANPOWERGROUP todas aquelas que cumpram cumulativamente os seguintes critérios:

- Qualquer empresa ou organização do setor privado, independentemente da sua natureza jurídica, ou qualquer entidade do setor empresarial do Estado;

- Cumpram com um dos seguintes critérios de dimensão, considerando o final do ano civil de 2019:

- Possuam dez ou mais colaboradores (com Contrato Individual de Trabalho, com ou sem termo, ou Contrato de Trabalho em Funções Públicas) OU

- Tenham gerado um volume de negócios superior a €2 milhões.

## METODOLOGIA

A iniciativa está dividida em várias fases:

1. Abertura do período de inscrição das empresas e registo dos colaboradores.
2. Início do processo de seleção das Melhores Empresas para Traba-
- lhar – EXAME/MANPOWERGROUP, com a disponibilização dos acessos aos questionários Colaborador e Empresa.
3. Análise e consolidação dos resultados.
4. Visita dos jornalistas às organizações finalistas.
5. Validação e divulgação de resultados.

## 1 – A INSCRIÇÃO

As empresas interessadas em participar podem aceder ao portal <https://visao.sapo.pt/exame/melhores-empresas-para-trabalhar/> e clicar no link que lhes permite proceder à inscrição na iniciativa. Esta fase pressupõe o preenchimento do formulário de pré-registo da empresa; incluindo o formulário de “Acordo para a utilização de dados pessoais” Apenas serão consideradas empresas que cumpram com os requisitos mínimos de acordo com número de colaboradores e volume de negócios. A inscrição só é válida após confirmação de registo através de email.

## 2 – PROCESSO DE SELEÇÃO

As empresas que se inscrevem nesta iniciativa serão alvo de dois tipos de questionários. Estes têm objetivos e públicos-alvo distintos:

- Questionário aos colaboradores, com o objetivo de aferir o grau de satisfação com a empresa;
- Questionário à empresa, que consiste na recolha de informação sobre as iniciativas levadas a cabo pela empresa para o desenvolvimento das suas pessoas, bem como a sua atuação em critérios de ambiente, sociedade e governo. A consolidação destas duas vertentes de análise irá permitir aferir a posição da empresa face às restantes organizações inscritas; Este registo considera-se fechado após a sua submissão, não podendo ser alterado.

## UNIVERSO DE PARTICIPAÇÃO E TEMPO DE RESPOSTA

Deverão responder ao questionário, todos os colaboradores que mantenham, com a empresa inscrita, um Contrato Individual de Trabalho, com ou sem termo, ou Contrato de Trabalho em Funções Públicas (excluem-se, por exemplo, os estagiários, trabalhadores independentes, etc.).

Por forma a garantir a conformidade com o Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados (RGPD), deverá ser responsabilidade da empresa assegurar o consentimento dos seus colaboradores quanto à partilha dos seus dados (nome/email) com a EXAME e ManpowerGroup, no âmbito da sua participação na iniciativa Melhores Empresas para Traba-

lhar – EXAME/MANPOWERGROUP de 2022.

Assim, após validada a inscrição, o responsável pela participação da empresa irá receber um email com um hiperlink, que dará acesso ao questionário da empresa. Em paralelo, cada colaborador receberá também um email com um hiperlink para aceder ao seu questionário individual. Este questionário é totalmente anónimo e confidencial.

## COMUNICAÇÃO INTERNA

A empresa fica responsável pela comunicação interna relativamente à participação no estudo Melhores Empresas para Traba-

lhar – EXAME/MANPOWERGROUP, e por realçar a importância do mesmo.

As mensagens enviadas deverão apelar à participação de

todos os colaboradores, mas não deverão influenciar em momento algum as suas respostas. Caso esta situação se verifique e seja do conhecimento dos promotores da iniciativa, a continuação da empresa no processo será considerada inválida.

Durante o período de resposta ao questionário, e além das mensagens recordatórias emitidas pela plataforma das Melhores Empresas para Traba-

lhar, é aconselhável que sejam feitos lembretes a apelar à participação de todos na iniciativa. A taxa de resposta será um dos critérios essenciais para a avaliação da empresa. Uma taxa de resposta inferior a 50%, no caso de empresas até 150 colaboradores, e 40% no caso de empresas de mais de 150 colaboradores, será considerada um critério de desqualificação ou de penalização no resultado.

Cada empresa poderá consultar a qualquer momento a sua taxa de resposta, mediante acesso a uma plataforma online de seguimento de resultados. O acesso a esta plataforma será individual, permitindo o acesso em exclusivo aos dados da empresa. Este acesso será comunicado a cada empresa, por email, após confirmação da validade da inscrição na iniciativa Melhores Empresas para Traba-

lhar EXAME/MANPOWERGROUP 2022.

## RESPOSTA AOS QUESTIONÁRIOS PELOS TRABALHADORES

O processo de preenchimento do questionário para os colaboradores da iniciativa Melhores Empresas para Traba-

lhar EXAME/MANPOWERGROUP 2022 prevê

que cada colaborador receba um email com o hiperlink de acesso único ao questionário de avaliação do grau de satisfação com a empresa. No processo de resposta, o colaborador deve aceitar o acordo de utilização de dados pessoais.

### **RESPOSTA AOS QUESTIONÁRIOS POR PARTE DA EMPRESA**

A empresa deverá responder a um questionário relacionado com os seus procedimentos e as melhores práticas existentes que visam o desenvolvimento das suas pessoas, bem como a sua atuação em critérios de ambiente, sociedade e governo (ESG).

À semelhança do questionário para os colaboradores, este estará disponível mediante acesso através de um link dedicado, que é enviado à empresa na sequência da sua inscrição.

O não preenchimento do ques-

tionário invalida a continuação da empresa no processo.

### **3 - ANÁLISE E CONSOLIDAÇÃO DE RESULTADOS**

Após encerrado o período de respostas, será feito o respetivo tratamento e a análise.

A identificação de incoerências nos dados obtidos durante o processo pode levar à desclassificação da empresa e consequente exclusão do processo.

### **4 - VISITA DOS JORNALISTAS DA EXAME ÀS EMPRESAS FINALISTAS**

Após a realização dos questionários será efetuada uma visita às empresas participantes pelos jornalistas da EXAME. Esta visita resultará num artigo sobre as orientações da empresa para o desenvolvimento das suas

pessoas, complementado com fotografias das instalações e da equipa.

Apenas chegarão a esta fase as empresas mais bem classificadas. A recusa de participação na entrevista resulta na desclassificação da empresa e consequente exclusão do processo.

### **5 - DIVULGAÇÃO DOS RESULTADOS**

A lista de empresas finalistas apenas será divulgada após a conclusão de todas as fases do processo. Esta lista será da inteira responsabilidade das entidades promotoras da iniciativa e não estará sujeita a protesto ou pedido de revisão.

A divulgação dos resultados será realizada no Fórum Futuro do Trabalho EXAME/MANPOWERGROUP/AESE 2022, acompa-

nhada de uma edição especial da EXAME/Visão que contará com a listagem das empresas consideradas As Melhores Empresas para Trabalhar e a respetiva classificação. Serão também apresentadas algumas análises adicionais, efetuadas com base em dados descaracterizados, da responsabilidade da AESE.

Os resultados individuais serão disponibilizados ao responsável da iniciativa dentro da empresa, através de um relatório personalizado. Esta divulgação apenas será efetuada após a realização do Fórum Futuro do Trabalho EXAME/MANPOWERGROUP/AESE 2022. Cada empresa receberá um relatório contendo estatísticas relativas às respostas dos seus colaboradores. As 50 empresas distinguidas receberão igualmente um logótipo relativo à distinção MEPT e respetivas regras de utilização.



Paulo Barroso

**SÓ BARROSO**  
AUTOMÓVEIS SEM SURPRESAS

**ESCOLHA COM CONFIANÇA  
COMPRE SEM SURPRESAS!**

- AS MELHORES SOLUÇÕES AUTO
- VIATURAS CERTIFICADAS
- HISTÓRICO DE MANUTENÇÃO
- AUTOMÓVEIS NACIONAIS
- GARANTIA COMPLETA
- KMS COMPROVADOS
- OFICINA CERTIFICADA
- ASSISTÊNCIA PÓS-VENDA

**SOBARROSO.PT**



CA SEGUROS - COMPANHIA DE SEGUROS DE RAMOS REAIS

# Preparar o regresso a casa

Depois de dois anos de pandemia e em trabalho remoto, a seguradora não vida do grupo Crédito Agrícola está a trazer os colaboradores de volta ao escritório sob um novo conceito de local de trabalho, mais próximo do ambiente e conforto de casa. Conheça melhor a grande vencedora deste ano

Texto **Palmira Simões**

**1** À semelhança do que aconteceu com a maioria das empresas, e não apenas com as do ramo financeiro e segurador, a pandemia arrastou para casa todos os colaboradores da CA Seguros. Com a Covid-19 sob controlo, este tem sido um ano de regressos. Neste momento, conforme nos explica Margarida Couto, administradora com o pelouro dos Recursos Humanos, “o nosso maior desafio tem sido trazer de volta os colaboradores e motivá-los, garantindo a manutenção da qualidade de vida de acordo com os parâmetros que tinham antes. Eram eles que geriam a vida pessoal e profissional, e isso é algo que não lhes podemos tirar, pois temos a noção de que é um aspeto importante”. E parece que o movimento está a funcionar: afinal, estamos perante a grande vencedora da edição de 2022 das Melhores Empresas para Trabalhar.

A CA Seguros, que iniciou a atividade em 1994, com o modelo de negócio de banca e seguros, e que conta atualmente com cerca de 175 colaboradores para gerir uma carteira com mais de 400 mil clientes, é a companhia seguradora não vida do grupo Crédito Agrícola, banco cooperativo centenário de implementação regional no País, com forte presença nas comunidades locais.



Depois de um período difícil, com os sucessivos confinamentos que obrigaram muitos profissionais a trabalhar a partir de casa, esta organização acredita que trazer as pessoas para o escritório exige um novo paradigma, não podendo, simplesmente, fazê-lo à luz do conceito anterior. Por isso, a empresa está a reorganizar-se e a implementar mudanças fundamentais face ao que existia antes da crise pandémica. Uma delas é uma experiência-piloto, que está a ser desenvolvida num dos pisos do edifício da CA Seguros, em Lisboa, onde trabalham atualmente alguns dos departamentos da empresa. A experiência baseia-se num modelo híbrido que visa a diminuição dos postos de trabalho (secretárias): agora não há lugares fixos, e todas as pessoas trabalham num espaço aberto.

A opção pelo trabalho misto, constituído por três dias em casa e dois no escritório, foi tomada em consenso, após consulta dos colaboradores, tendo-lhes sido dada liberdade para gerirem essa alternância. “A única coisa que lhes pedimos foi que aproveitassem os dias no escritório para fazerem trabalho colaborativo, partilhando ideias e experiências”, refere Margarida Couto. Este novo conceito está a ser valorizado pelas pessoas, uma vez que favorece a cooperação entre colegas e ajuda a desenvolver o espírito de equipa. Se resultar, será alargado a outros departamentos da empresa. Para complementar esta opção, está a ser feito um projeto de arquitetura que inclui alterações estruturais e de conforto, com novo mobiliário, por forma a “humanizar” os espaços. “As pessoas pedem mais cor e flores, por





LUIS BARRA



## INFORMAÇÃO DA EMPRESA

NOME  
**CA Seguros – Companhia de Seguros de Ramos Reais, SA**

SETOR  
**Atividades financeiras e de seguros**

REGIÃO  
**Grande Lisboa**

NÚMERO DE TRABALHADORES  
**172**

DIMENSÃO  
**Médias empresas**

um conhecimento das principais funções de cada uma, como se relacionam entre si e permite um melhor conhecimento dos colegas. Depois, ao longo do seu percurso, o colaborador tem acesso a formações várias, desde as de carácter técnico ou comportamental, passando por certificações específicas, até à participação em pós-graduações, mestrados ou licenciaturas. Assim sendo, sempre que há

abertura de uma nova vaga, a prioridade é dada ao funcionário. “Isto para as pessoas é motivador, já que lhes oferece oportunidades de crescimento dentro da empresa”, diz Margarida Couto, que considera importante “pegar nas pessoas e formá-las para agar-

rarem novos desafios e poderem chegar onde pretendem”.

Neste processo, a avaliação de desempenho é um instrumento essencial e que, na CA Seguros, compreende duas etapas: uma avaliação anual referente ao ano transato e uma revisão de objetivos intercalar, geralmente realizada a meio do ano. Este sistema de avaliação está assente no desenvolvimento das competências dos colaboradores, já que, consoante as suas necessidades atuais e futuras, lhes é proposta a formação adequada. Adicionalmente, existem programas de lideran-

ça corporativa que ajudam a desenvolver e a manter uma gestão mais qualificada.

## PREOCUPAÇÃO COM O BEM-ESTAR FÍSICO E EMOCIONAL

Ciente de que corpo e mente saudáveis são fundamentais para o bom desempenho dos colaboradores, e devido ao isolamento social a que a maioria esteve sujeita por causa da pandemia, a companhia tem vindo a reforçar o apoio psicológico junto dos trabalhadores, com consultas gratuitas de psicologia via plataforma online Zoom. “Estamos a dar muita atenção a este ponto, para garantir a saúde mental das nossas pessoas”, sublinha a administradora.

Entre outras iniciativas, estão também a ser desenvolvidas sessões semanais de ginástica laboral, mesmo para quem se encontra em teletrabalho. Já neste ano, com a ação Planta Energia Verde, a empresa procura aliar a prática de exercício físico à sustentabilidade e preservação do ambiente. O projeto reflete em árvores, a plantar, todos os quilómetros percorridos pelos colaboradores, seja a nadar, a correr, a andar de bicicleta, seja a fazer outros desportos. Com 15 mulheres em cargos de direção – e 19 homens – e um conselho de administração que inclui um presidente e duas vogais, a igualdade de género na CA Seguros é um facto. Em 2019, destacou-se, entre 200 participantes dos mais variados setores de atividade, no WinB Friendly Companies Awards, uma iniciativa que premeia as boas práticas empresariais. O investimento num clima organizacional que inclui as mulheres em lugares de topo e de decisão valeu à companhia o prémio Women in Business Friendly Companies Awards, de Melhor Empresa do seu segmento. “Não discriminamos ninguém, as pessoas são recrutadas pelas competências e não por qualquer outra razão”, garante Margarida Couto. Um princípio que está no topo das prioridades do código de ética e conduta da seguradora. Talvez por essa razão a CA Seguros venceu ainda a distinção Talent Magnet, que destaca as entidades capazes de ligar coerentemente a sua missão, visão e valores, que conhecem as preferências dos candidatos e que sabem adotar múltiplos canais para comunicar a sua mensagem, com honestidade e transparência, atraindo o talento. **E**

## Estamos a dar muita atenção à saúde mental das nossas pessoas

**Margarida Couto**

Administradora com o pelouro dos RH, da CA Seguros

exemplo, o que, no fundo, reflete o que têm em casa”, explica a administradora.

### FORMAR PARA CRESCER

A CA Seguros tem implementada uma política de Recursos Humanos em que está espelhado o Modelo de Desenvolvimento das Pessoas, acessível a todos os colaboradores com ambição de progredir na carreira. Para promover oportunidades de progressão interna, mesmo ao nível de funções de liderança e em alternativa ao recrutamento externo, incentiva-se aqui o desenvolvimento de competências desde a admissão, em que os novos colaboradores começam por percorrer todas as áreas da companhia. Isto possibilita





JOSE CARLOS CARVALHO

## ASTRAZENECA

# Um dia na vida de... um doente

Esta empresa farmacêutica incentiva os colaboradores a criar mais empatia com os doentes, através de iniciativas variadas, prestando assim um melhor serviço à sociedade

Texto **Helena C. Peralta**

**2** Numa empresa em que o foco principal é a saúde humana, nada melhor do que treinar a empatia em relação aos doentes para quem todos trabalham. Assim, a filial portuguesa da AstraZeneca, a multinacional farmacêutica, presente em mais de 100 países, que se dedica à investigação e comercialização de terapêuticas nas áreas de oncologia, doenças raras, biofarmacêuticas, vacinas e imunoterapias, envolve os colaboradores naquilo que é a vivência diária dos pacientes, através de iniciativas como a One Day in a Life. Por meio de uma aplicação móvel instalada para o efeito, os colaboradores foram levados a

viver, recentemente, as rotinas de um doente com lúpus (doença para a qual estão a lançar um medicamento), simulando desde a toma da medicação até aos sintomas sentidos. “A ideia é que os colaboradores, sobretudo em funções menos familiarizadas com a doença, pudessem estar, por um dia, na pele destes doentes”, explica Maria João Maia, responsável pelos Recursos Humanos. A mais recente edição desta iniciativa aconteceu há apenas algumas semanas, mas já houve outras idênticas, como a que foi dedicada à doença renal crónica. Esta é apenas uma entre as muitas iniciativas que esta filial portuguesa, sediada em Queluz de Baixo, proporciona ao seu quadro de trabalhadores, por

forma a promover a sua missão: o foco na inovação com vista a mudar a vida do doente.

Um dos momentos altos da existência desta empresa foi a recente inauguração das recentes instalações, uma vez que o anterior edifício já tinha 20 anos e necessitava de obras. “Aproveitámos a pandemia para avançar com as obras e criar este novo espaço, que foi pensado para gerar pensamento colaborativo e que vai ao encontro das novas necessidades dos nossos colaboradores”, explica Sérgio Alves, presidente da companhia em Portugal. As pessoas foram auscultadas e muitas das decisões foram tomadas em sintonia com as opiniões delas. O modelo de regresso ao trabalho foi também decidido em conjunto. Nas instalações modernizadas, é possível aproveitar muito mais o espaço exterior, de jardim, as zonas de lazer e de convívio, bem como fortalecer os laços de entajuda entre as várias equipas.

## NEUTRALIDADE CARBÓNICA ATÉ 2025

Com a sustentabilidade a ser um dos pilares do negócio, a AstraZeneca instalou neste edifício painéis fotovoltaicos, para atingir o objetivo de neutralidade



## INFORMAÇÃO DA EMPRESA

NOME  
**AstraZeneca – Produtos Farmacêuticos, Lda.**

SETOR  
**Comércio por grosso e a retalho**

REGIÃO  
**Grande Lisboa**

NÚMERO DE TRABALHADORES  
**202**

DIMENSÃO  
**Médias empresas**

carbónica até 2025. Além disso, a frota de automóveis está a ser renovada com veículos elétricos e, além dos 12 de que já dispõe, estão mais 70 encomendados, para que se alcance 100% de carros elétricos dentro de três anos. O plástico foi substituído, o consumo de papel e de água reduzido ao mínimo e a equipa participa em várias ações de responsabilidade social, como a reflorestação e a limpeza de praias.

A AstraZeneca afirma ser uma empresa que fomenta a diversidade e a inclusão, com oportunidades de carreira transversais a todos e, inclusive, mobilidade horizontal e internacional. Incentiva uma política de porta aberta e de speak up, mantendo uma informalidade na comunicação, que permite que os colaboradores possam dar opinião sobre o que está menos bem e o que poderia ser melhorado. Além disso, a equipa usufrui de benefícios, como cinco dias extra de férias por ano, além do dia do aniversário, seguro de vida e de saúde, plano de pensões, plano de benefícios flexível, subsídio para internet em casa do colaborador, assistência médica ao domicílio, subsídio de teletrabalho e ainda prémios de reconhecimento.



# tomorrow made together™

O futuro faz-se de experiência, talento e conhecimento. Faz-se de tecnologia e pela mão de quem a sabe criar e aplicar. Faz-se ao lado de grandes clientes e colaboradores que nos desafiam a ser melhores a cada dia.

**Há quase 10 anos que a Milestone faz parte do futuro, apoiando os seus clientes na transformação digital das suas empresas, na certeza de que, a cada desafio, estaremos mais próximos do amanhã que queremos conquistar.**

[milestone.pt](http://milestone.pt)





# Do ‘quiet quitting’ e da ‘great resignation’ ao propósito para agarrar o talento

Somam-se os sinais de desconexão entre empregados e empregadores, cuja solução não será fácil mas que passará sempre pela valorização do propósito positivo das organizações

**V**ivemos tempos paradoxais. O último verão foi dos mais quentes, desde que há dados, e é hoje certo (cientificamente) que os fenómenos climáticos extremos vão ser cada vez mais frequentes. Estamos a viver uma seca (severa) que já obrigou ao racionamento do uso de água em algumas localidades de Portugal. A infeliz guerra na Ucrânia, provocada pelo ataque injustificado da Rússia, aprofundou uma crise energética, que neste momento atinge proporções ao nível do que foi vivido nos anos setenta do século passado, com os preços dos combustíveis fósseis (petróleo e gás) a atingirem preços incomportáveis para muitos países e economias.

Ainda assim, basta abrir os jornais para verificar como, neste ambiente de crise, nunca as políticas ESG foram tão atacadas. Aliás, há quem decore a morte do ESG – as políticas de sustentabilidade ligadas aos três pilares: ambiental, social e governance. Vivemos tempos estranhos. Numa altura em que se esperaria um reforço do consenso entre políticos e líderes das empresas sobre a

necessidade da mudança de paradigma, com o acelerar da transição para políticas e modelos mais sustentáveis, parecemos estar a viver o oposto.

Esta miopia sobre a insustentabilidade de muitos dos atuais modelos de negócio não tem apenas consequências negativas no ambiente, afeta igualmente os outros pilares da sustentabilidade. Há hoje um debate à volta da terminologia ESG, sobre o que significa e como é usada por muitas empresas para efeitos de marketing ou pior: greenwashing.

Porém, independentemente do acrónimo, a sustentabilidade nas empresas deve ser vista de uma forma holística, ou seja, incorporando, em simultâneo, diversas dimensões e os interesses dos diferentes stakeholders. A dimensão ambiental é hoje dominante, até como consequência da própria agenda geopolítica, mas não é mais importante do que o capital humano da organização ou as suas práticas éticas e de governance. Os stakeholders vão ser cada vez menos tolerantes com práticas de maus-tratos dos trabalhadores e medidas de legalidade duvidosa ao ní-

vel da gestão, apenas para conseguirem melhores resultados no curto prazo, mesmo que depois as empresas apresentem planos sérios de redução de emissões de CO2.

O movimento de transição para modelos de negócio mais sustentáveis, por parte das empresas, está a ser claramente insuficiente. Os resultados desta lentidão notam-se particularmente na dimensão ambiental, mas também no capital humano. Por isso, nunca se falou tanto do “quiet quitting” ou no “great resignation”. Estas duas expressões, que chegam

**A sustentabilidade nas empresas deve ser vista de uma forma holística, ou seja, incorporando, em simultâneo, diversas dimensões e os interesses dos diferentes stakeholders**

POR  
BRUNO PROENÇA



> Professor de Política de Empresa na AESE Business School

da economia dos EUA, tentam sintetizar resultados, que também encontramos da Europa, de práticas menos sustentáveis das empresas para com os seus colaboradores.

O “quiet quitting” nasceu este verão no Tik Tok, com diversos vídeos muito populares de trabalhadores salientando a necessidade de evitar o excesso de trabalho. Ou seja, recusando um peso excessivo do trabalho nas suas vidas, nomeadamente no número de horas. Esta defesa de um maior equilíbrio entre trabalho e tempo de lazer foi entendido pelos especialistas como mais um sinal de diminuição do compromisso do capital humano relativamente às suas organizações. O “quiet quitting” juntou-se ao debate que já existia a propósito do fenómeno do “great resignation” – no seguimento da pandemia da Covid-19, pareceu existir um movimento de trabalhadores que, sem aparente justificação, demitiam-se dos seus empregos e procuravam mudar de vida e obviamente de ocupação.

A consultora McKinsey, no estudo recente *Great Attrition/ Great Attraction*, encontrou um resultado interessante:



GETTY IMAGES

40% dos trabalhadores inquiridos responderam que, de alguma forma, gostariam de abandonar o seu emprego no espaço de três a seis meses. A consultora conclui que, de facto, parece haver um movimento de colaboradores que simplesmente se despede e muda de vida, mas este fenómeno terá começado antes da pandemia. Em resumo, somam-se os sinais de desconexão entre empregados e empregadores. Em muitos casos, as empresas não têm modelos sustentáveis relativamente ao seu capital humano e o resultado final é este divórcio dos colaboradores face à organização que, no final do dia, prejudica a sua produtividade e rentabilidade.

Hoje, não basta a uma empresa criar valor, tem de criar valor sustentável e social. Tem de ter uma perspetiva de longo prazo e de retribuição à

sociedade e a todos os seus stakeholders. Para terem sucesso, as empresas precisam cada vez mais de uma espécie de licença social que lhes é “atribuída” por todos os stakeholders. Os colaboradores são um dos stakeholders mais relevantes para as organizações. Vários estudos mostram que a adoção de modelos de negócio mais sustentáveis permite às empresas contratarem colaboradores com mais talento. Ou seja, os melhores colaboradores, e os mais motivados, preferem trabalhar em organizações que lhes oferecem um propósito que vai para além da rentabilidade financeira, dos lucros, das remunerações e dos prémios anuais.

É importante que as organizações tenham um propósito mais ambicioso do que a componente financeira. As empre-

**A transição para modelos de negócio mais sustentáveis vai ser um caminho difícil, pois vai obrigar a reinventar muitos produtos e serviços. Ou seja, vai obrigar a uma nova vaga de inovação**

sas devem contribuir, com os produtos e serviços que colocam no mercado, para resolver os problemas ambientais, da economia e da sociedade, como a (falta de) diversidade ou a desigualdade (em excesso). O propósito das organizações ajuda a recuperar a ligação, que parece ter-se partido, com os seus colaboradores.

Obviamente que a transição para modelos de negócio mais sustentáveis não vai ser um passeio no parque. Vai ser um caminho difícil e tortuoso, pois vai obrigar a reinventar muitos produtos e serviços. Ou seja, vai obrigar a uma nova vaga de inovação. Relativamente ao capital humano, atrair e trabalhar com os mais talentosos está hoje ligado a propósitos e modelos de negócio sustentáveis. Caso contrário, terá que gerir uma equipa de *zombies*. ■



there  
to push  
innovation  
forward

MARCOS BORGIA

## MILESTONE

# Felizes, mesmo à distância

Como manter os níveis de satisfação, felicidade e proximidade dos colaboradores num modelo híbrido? Este é um dos principais desafios desta empresa de consultoria TI de Alfragide

Texto **Palmira Simões**

**3** Para cumprir a missão de prestar um serviço ao cliente com elevado nível de especialização e excelência, a Milestone aposta numa cultura de proximidade, respeito, transparência e reconhecimento para com os cerca de 160 colaboradores, que se encontram distribuídos por diversas geografias, dentro e fora do País. Manter a “família” unida, com os seus membros motivados e felizes, é o grande desafio ao qual a consultora de Tecnologias de Informação procura dar resposta, através de práticas de promoção do desenvolvimento pessoal e profissional, bem-estar e felicidade. “A nossa proximidade, e a ligação entre as pessoas, é o

que nos distingue, e há que garantir isso no modelo híbrido e totalmente remoto, em alguns casos, que adotámos”, destaca Liliana Silva, diretora dos Recursos Humanos.

A tarefa começa logo na forma como a empresa recebe e integra os novos colaboradores, passando pelos processos de aprendizagem, de feedback e de reconhecimento, a que se juntam vários mecanismos, agora adaptados aos dois mundos (casa e escritório), com impacto positivo na vida das pessoas. “Muitas das nossas ações, formativas, de engajamento, bem-estar e outras, são online. Mantemos no escritório as mensagens e os projetos de equipa, por exemplo”, acrescenta a responsável.

Este “novo normal” não é,

na Milestone, assim tão novo. Fundada em 2010, a empresa rege-se, desde o primeiro dia, pelo lema “máxima liberdade, máxima responsabilidade”, oferecendo aos colaboradores grande flexibilidade para gerirem o tempo. No fundo, garante Liliana Silva, “apenas adaptámos o lema à nova realidade, não existindo regras. Cada um vem ao escritório quando achar necessário”.

## FOCO NO RECONHECIMENTO

A consultora acredita que o reconhecimento é importante para a motivação dos colaboradores, tendo vindo a desenvolver, nesse sentido, várias iniciativas, inclusive entre colegas. É o caso da Gratidade Wall, em que cada pessoa manifesta a sua gratidão para

com outra, por exemplo, por qualquer apoio prestado; do Happy Voucher, que permite “oferecer” a um colega uma experiência tão simples como irem os dois ao cinema, lavar-lhe o carro ou, até, passear o cão, e da Personalidade do Ano, em que os colaboradores, entre si, distinguem, votando, aqueles que mais se destacaram, sendo que, para o efeito, todos são elegíveis. A empresa reconhece igualmente os colaboradores com prémios de desempenho, que são de valor igual para todos, independentemente do nível de carreira de cada um, bem como de desempenho académico, caso conclua um ciclo de estudos, o mesmo acontecendo com os filhos, presenteando-os com bolsas de mérito.



## INFORMAÇÃO DA EMPRESA

NOME  
**Milestone**

SETOR  
**Tecnologia e telecomunicações**

REGIÃO  
**Grande Lisboa**

NÚMERO DE TRABALHADORES  
**152**

DIMENSÃO  
**Médias empresas**

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



# CRIAMOS VALOR

FOCADOS NA SUSTENTABILIDADE  
DOS NOSSOS CLIENTES



**bigadvantage**<sup>®</sup>  
Consultores de Gestão



E-GOI

# Uma casa onde também se trabalha

O ambiente nesta PME de Matosinhos é descontraído e familiar, não fossem as suas instalações a antiga residência do CEO da empresa. Reconhecimento é a principal arma de retenção, garantem os responsáveis

Texto **Francisco de Almeida Fernandes**

**4** Desde 2009, quando a E-гой nasceu, em Matosinhos, que o escritório desta PME tem vindo a albergar cada vez mais colaboradores. No início, Miguel Gonçalves, CEO e fundador, achava que dificilmente iria conseguir preencher os cerca de dez lugares de trabalho que oferecia, mas logo percebeu que não. “Crescemos muito”, conta à EXAME. De facto, os números mostram isso mesmo: a partir de 2018, o crescimento em número de trabalhadores tem sido a um

ritmo de 70% ao ano. Estabilizou nos últimos dois anos, com perto de 150 pessoas, que todos os dias ajudam pequenas, médias e grandes empresas a comunicar com os clientes através das suas soluções de marketing digital. “Numa primeira fase, a pandemia aumentou a necessidade de os nossos clientes comunicarem, e isso foi bom para o nosso negócio”, enquadra o responsável.

Porém, o contexto pandémico trouxe também desafios na gestão dos recursos humanos. “O distanciamento físico aumentou, e foi preciso garan-

tir que não afetava a união das equipas”, explica. De lá para cá, o modelo de trabalho à distância foi substituído por uma forma híbrida, em que os colaboradores visitam o escritório três dias por semana. “Mas continuamos a ser muito flexíveis, até porque a presença não é, de todo, um indicador de produtividade”, assegura Miguel Gonçalves.

## CONVIVÊNCIA VALIOSA

O espírito de equipa é importante para a E-гой, um sentimento que se vive nos corredores do escritório que é,

na verdade, uma grande casa para esta família. As instalações, onde hoje se trabalha, foram, em tempos, a residência do CEO, que quis manter um ambiente acolhedor após a adaptação do espaço. “A convivência é, para nós, muito valiosa”, sublinha. No edifício, há espaço para a brincadeira dos mais pequenos, uma cantina e várias zonas exteriores de lazer, que convidam a momentos de descontração entre colegas.

Sendo uma organização do setor tecnológico, o desafio na retenção de talento é grande. Para lá da remuneração, “as questões da formação, do desafio, do reconhecimento e da progressão de carreira são fundamentais” para manter os colaboradores satisfeitos. Além de constantes iniciativas e de ações de teambuilding, a E-гой aposta em prémios de desempenho e de antiguidade, mas também na disponibilização de seguro de saúde ou de alimentação gratuita, que acresce ao subsídio de alimentação em cartão. “Temos uma série de benefícios”, afirma o líder, ainda que considere que o mais importante é mesmo a promoção de um ambiente em que o bem-estar de todos é rei. “Estas questões extrassalariais são muito mais eficazes na retenção”, remata.



## INFORMAÇÃO DA EMPRESA

NOME  
**E-гой, Lda.**

SETOR  
**Tecnologia e telecomunicações**

REGIÃO  
**Grande Porto**

NÚMERO DE TRABALHADORES  
**150**

DIMENSÃO  
**Médias empresas**







#### INFORMAÇÕES DA EMPRESA

NOME  
**Izertis Portugal**

SETOR  
**Tecnologia e telecomunicações**

REGIÃO  
**Grande Lisboa**

NÚMERO DE TRABALHADORES  
**79**

DIMENSÃO  
**Médias empresas**

IZERTIS

# Uma família com muitos “mimos”

Nem sempre o salário é o fator mais importante para os colaboradores das empresas. Nesta consultora tecnológica, o convívio e a partilha são apontados como os benefícios mais valorizados pela equipa

Texto **Francisco de Almeida Fernandes**

**5** A Izertis desenvolve soluções tecnológicas de Inteligência Artificial, cibersegurança, business analytics e cloud, entre outras, para cerca de 50 mercados internacionais. Foi considerada pelo “Financial Times”, pelo segundo ano consecutivo, uma das 1000 empresas com crescimento mais acelerado no continente europeu. Em Portugal, a organização, de origem espanhola, existe desde 2018 e tem cerca de 100 colaboradores, essencialmente divididos entre os serviços de consultoria e o desenvolvimento de

software. “Temos uma fatuação consolidada de cerca de oito milhões de euros. O objetivo é ser, nos próximos dois ou três anos, uma das principais consultoras tecnológicas em Portugal”, perspetiva Ivon Ramalho, CEO.

A pandemia foi “um acontecimento importante do ponto de vista da gestão das pessoas”, explica este responsável, porque implicou uma alteração nas dinâmicas de equipa, que passou a estar dispersa e fisicamente separada. “Fomos fazendo encontros via Zoom com os colaboradores, para nos revermos, e isso foi importante”, acrescenta. Nuno

Nogueira, diretor dos Recursos Humanos, diz ainda que a empresa redobrou assim a atenção à saúde mental dos trabalhadores. “Estar limitado no espaço físico foi um desafio. Tivemos um ou outro caso em que tivemos de intervir”, esclarece.

Apesar das dificuldades próprias do contexto, os responsáveis sublinham que, na surpresa, o espírito de equipa acabou por sair “reforçado” e a pandemia deixou ensinamentos, em especial no que ao modelo de trabalho diz respeito. Hoje, uma parte da equipa mantém funções à distância, com pessoas espalhadas por

vários cantos do País, graças ao que consideram ser “a flexibilidade inteligente”. “Não faz sentido voltarmos aos tempos em que é obrigatório ir ao escritório, quando não há nada que o justifique”, assegura Nuno Nogueira. O lema foi, no pós-pandemia, “chamar as pessoas à casa, de uma forma descontraída”.

#### TEAMBUILDING, INICIATIVAS E GESTOS DE APREÇO

“Somos uma empresa de mimos”, aponta Ivon Ramalho, que considera os encontros de teambuilding, iniciativas de convívio e pequenos gestos, o reconhecimento profissional e a aposta na formação como as principais mais-valias da Izertis na relação com os colaboradores. Os trabalhadores têm à disposição certificações pagas pela empresa, mas também benefícios, como seguro de saúde extensível à família, vouchers de educação para quem tem filhos e um programa de apoio financeiro para momentos desafiantes nas vidas de quem ali trabalha. “Somos a empresa mais cool do setor”, brinca o CEO.





## INFORMAÇÕES DA EMPRESA

NOME  
**InnoWave Technologies**

SETOR  
**Tecnologia e telecomunicações**

REGIÃO  
**Grande Lisboa**

NÚMERO DE TRABALHADORES  
**318**

DIMENSÃO  
**Grandes empresas**

### INNOWAVE TECHNOLOGIES

# Desafio: 100% remoto

Um modelo de open office, para usar quando cada um quiser e tiver necessidade, é o que oferece esta consultora tecnológica. Os encontros presenciais mantêm-se para festas e celebrações

Texto **Fátima Ferrão**

**6** Antes da pandemia, a flexibilidade e a autonomia já faziam parte do dia a dia das equipas da InnoWave, empresa especialista no desenvolvimento e consultoria em tecnologia. A trabalhar a partir de Portugal para diferentes partes do globo, para onde exporta 80% dos serviços, a prática de trabalho remoto já era, por isso, habitual. Ainda assim, os dois pisos da sede, em Lisboa, recebiam diariamente a maior parte dos colaboradores. Agora, e depois de dois anos em que o traba-

lho à distância foi transversal a todos, a administração decidiu manter um modelo que provou a sua eficácia. “A produtividade aumentou, e as pessoas estão satisfeitas”, revela André Gonçalves, diretor de Pessoas e de Cultura, que acrescenta que 2022 é o melhor ano de sempre na retenção de talento na empresa, que já soma 15 anos de existência.

Apesar dos bons resultados na retenção, o desafio diário daquele responsável passa por garantir que os níveis de satisfação se mantêm em alta e que a cultura da empresa não sai beliscada devido à distân-

cia física a que as equipas se encontram. “A liderança tem, a este nível, de ser um exemplo”, aponta Tiago Gonçalves, CEO. O fundador da InnoWave acredita que a autenticidade dos valores da organização faz realmente a diferença e que estes são absorvidos de forma natural pelos colaboradores, desde o primeiro momento. André Gonçalves acrescenta a importância do programa de onboarding, com a duração de dois meses, para a integração de novos membros nas equipas. “Mesmo as pessoas contratadas durante a pandemia absorveram a cultura de forma muito natural”, reforça.

### FORMAÇÃO E AVALIAÇÃO COM PAPEL ATRATIVO

Outros elementos diferenciadores, como a formação – que, em breve, será reformulada num modelo mais académico, com a concretização do projeto Universidade InnoWave, uma ideia de Tiago Gonçalves que ainda não tinha sido possível tirar do papel – ou o Feedback 360, cujo processo será melhorado no próximo ano, são, na opinião dos dois responsáveis, fatores de atratividade para a empresa.

No primeiro, a definição de um percurso profissional para cada colaborador, com check points que terá de cumprir para crescer, permitirá uma melhor gestão da sua carreira e um acompanhamento mais ajustado de todas as necessidades de formação, quer em soft skills quer em hard skills. Já o segundo, a iniciativa Feedback 360, inclui a avaliação de todos por parte de qualquer elemento da equipa, mas sempre numa perspetiva de melhoria. Ou seja: como explica André Gonçalves, “qualquer pessoa pode avaliar o trabalho de um colega ou de um superior, dando sugestões de melhoria de forma aberta, para que todos possam evoluir”.

O negócio também mantém o crescimento consolidado dos últimos anos, com uma previsão de 28% de aumento nas receitas em 2022 e cerca de 20% para 2023. A aquisição de uma empresa em julho e a perspetiva de novas compras no próximo ano abrem as portas ao reforço de algumas áreas tecnológicas – como IoT, AR, VR ou blockchain – com crescimento exponencial.



# Harmonia profissional e pessoal

Comprometidos com a excelência, os 145 colaboradores desta tecnológica de Lisboa são a chave do sucesso. Por isso, é importante promover o seu bem-estar físico, mental e emocional e, ao mesmo tempo, ajudá-los a desenvolver as suas carreiras

Texto **Palmira Simões**

**7** Por detrás da inovação que a IT People oferece, desde 2008, aos clientes e parceiros está uma equipa concentrada na excelência para alcançar resultados extraordinários e redefinir as indústrias com tecnologias disruptivas. Para manter este talento motivado, a empresa aposta numa abordagem “peoplecêntrica”, recorrendo à auscultação individual dos seus

elementos, por forma a compreender melhor as suas expectativas, ambições e necessidades e, assim, em conjunto, ajustarem o caminho a seguir, tendo em vista o sucesso profissional e pessoal de cada um. “A nossa individualidade é um fator que nos distingue. Tratamos cada colaborador como uma pessoa distinta, e a progressão na carreira está sempre assente nessa premissa”, sublinha Rute Santos, diretora-executiva.

O modelo de gestão baseia-se na responsabilização, meritocracia e no mote “work-life blend”, que se fundamenta na flexibilização e na promoção da harmonia na vida de cada colaborador, promovendo o seu desenvolvimento profissional, com um plano formativo e de carreira alinhado não só com os objetivos profissionais como também com as suas metas de desenvolvimento pessoal. Neste âmbito, são promovidas iniciativas e atividades que incutem um estilo de vida promotor do bem-estar físico, mental e emocional, bem como experiências que permitam envolver as famílias.

Com as pessoas motivadas a trabalhar, sobretudo, a partir de casa, a empresa encontra-se a laborar praticamente em full-remote. “Sem querer impor nada, apenas apelamos a que venham uma vez por semana ao escritório, para fomentar o contacto pessoal e colaborativo”, adianta a responsável, para quem este novo paradigma constitui um desafio. “Temos vindo a fazer mais auscultações, agora trimestrais, e

com elas um regular upgrade das nossas ações e do pacote de benefícios flexíveis, tornando-os cada vez mais individualizados, ou seja: mais direcionados para o indivíduo. É uma forma de também retermos o talento. A nossa área é muito competitiva, pelo que temos de estar sempre em constante evolução”, remata Rute Santos.

## RESPONSABILIDADE SOCIAL TAMBÉM ONLINE

A IT People está ciente do seu papel junto da comunidade, desenvolvendo, ao longo do ano, várias iniciativas de responsabilidade social presenciais, como a limpeza de praias ou, entre outras, o donativo de bens a diversas organizações não governamentais e instituições de apoio a crianças, idosos e famílias carenciadas. Além disso, e com os colaboradores longe do escritório, a empresa procura apoiar, em modo remoto, outras instituições, desenvolvendo, “pro bono”, por exemplo, o website do Movimento de Defesa da Vida ou contribuindo para a associação de promoção de uma cultura de integridade e anticorrupção em Portugal, a ALL4Integrity.



JOSÉ CARLOS CARVALHO

## INFORMAÇÃO DA EMPRESA

NOME  
**IT People Consultores, SA**

SETOR  
**Tecnologia e telecomunicações**

REGIÃO  
**Grande Lisboa**

NÚMERO DE TRABALHADORES  
**145**

DIMENSÃO  
**Médias empresas**





## INFORMAÇÃO DA EMPRESA

NOME  
**PHC Software**

Setor  
**Tecnologia e telecomunicações**

REGIÃO  
**Grande Porto**

NÚMERO DE TRABALHADORES  
**197**

DIMENSÃO  
**Médias empresas**

### PHC SOFTWARE

# A felicidade é lucrativa

Ter os colaboradores felizes é, para a gestão desta empresa, uma forma de alcançar os objetivos de crescimento

Texto **Helena C. Peralta**

**8** Para esta empresa que desenvolve software de gestão e tem sede no Tagus Park, em Oeiras, apostar na felicidade dos colaboradores não é um chavão utilizado apenas nos relatórios. Na PHC, a felicidade é um dos pilares que sustentam o negócio, imbuindo transversalmente a cultura de toda a empresa. Este valor, aliás, não se dirige apenas ao público interno mas a todos os stakeholders, envolvendo clientes, parceiros e comunidade. O lema que abraça a organização – “Better management for happier people” (Melhor gestão para pessoas mais felizes) – tem subjacente uma

missão que Ricardo Parreira, CEO e um dos sócios fundadores, gostaria que chegasse a toda a sociedade. “Treinamos os nossos líderes para a construção da segurança psicológica, e esta resulta em alta performance. É necessário fazer uma combinação entre bem-estar e a felicidade individual, para alcançar os nossos objetivos. Acredito no conceito de que a felicidade é lucrativa.” Ricardo Parreira refere ainda que a gestão da PHC se preocupa sobretudo com a atitude para a felicidade, porque esta depende de cada um e não apenas da empresa. “Um líder tóxico produz infelicidade, e estamos atentos a isso. Promovemos a felicidade, medimos o

nível de segurança psicológica e temos, assim, uma boa empresa para trabalhar”, explica.

As novas instalações, no Tagus Park, num moderno edifício chamado “House of Digital Business”, são também uma das formas de materializar esta preocupação. Ali os trabalhadores podem usufruir, por exemplo, de um enorme terraço com vista para o mar, onde está disponível mobiliário de jardim para uma pausa, além de uma Extra Box para refeições e de um pequeno bar, em formato de elétrico, para convívios sociais e happy hours. Num dos pisos dos escritórios até se pode fazer uma pausa para dormir um pouco, numa sala com quatro camas preparadas para o efeito.

### ADEUS, AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO FORMAL

Enquanto muitas empresas estão ainda a introduzir os seus planos formais de avaliação de desempenho, a PHC já está um passo mais à frente. Este processo está, para Ricardo Parreira, ultrapassado: “Abandonámos a avaliação de

performance anual, porque acreditamos que tem defeitos, como, por exemplo, o facto de o líder só se lembrar das últimas coisas e não do ano todo. Agora temos uma ferramenta, a CFR – Conversa, Feedback e Reconhecimento, que consiste numa conversa, mensal ou bimestral, de meia hora, com o colaborador.” Com esta simples mudança, as pessoas estão a sentir-se mais reconhecidas, afirma. Outra novidade introduzida no pós-pandemia, e muito apreciada pela equipa, foi a Happy Friday. A empresa concedeu, recentemente, uma sexta-feira por mês aos colaboradores para tratarem dos seus assuntos pessoais ou simplesmente descansar. “Estamos a oferecer 5,1% do tempo de trabalho pago, e acredito que vai trazer percentagem equivalente na produtividade”, remata Ricardo Parreira. A PHC venceu ainda o prémio Skills Revolution & Learnability, que distingue entidades que apostem na melhoria das competências das pessoas, de forma contínua.



BLIP

# Flexibilidade marca a diferença

O mercado das tecnologias de informação é, cada vez mais, altamente competitivo. Para esta empresa do Porto, os benefícios extrarremuneração são o segredo para a retenção de talento

Texto **Francisco de Almeida Fernandes**

**9** Fazer parte de uma empresa de escala mundial com espírito de startup é uma das características diferenciadoras que a Blip oferece às suas centenas de colaboradores. A empresa, sediada no Porto, integra o grupo Flutter Entertainment, o maior player internacional no setor de jogos e apostas desportivas, e é a partir de Portugal que garante o desenvolvimento de software e o controlo de qualidade. Atuar no mercado tecnológico tem, porém, os seus desafios, nomeadamente ao nível da atração e, sobretudo, da retenção de talento. “Tentámos não

impactar o que de bom se fez durante a pandemia. As equipas e os colaboradores têm total liberdade para decidirem a melhor forma de trabalhar”, explica Hélder Costa, um dos responsáveis pela equipa de liderança.

Durante o período crítico da pandemia, os trabalhadores tiveram acesso a um benefício de €250 para poderem complementar, como quisessem, o escritório em casa. O material de trabalho, como computadores e periféricos, foi fornecido pela empresa. Esse valor mantém-se e é renovável a cada três anos, garante o gestor da Blip. Hoje, os colaboradores podem escolher entre

três modelos de trabalho – totalmente remoto, híbrido (sem número obrigatório de dias no escritório) e presencial. “Não sentimos qualquer dificuldade no pós-pandemia, porque a decisão de voltar ao trabalho presencial ficou a cargo de cada um. É uma das nossas principais mais-valias”, acrescenta.

## CRIAR LAÇOS DE EQUIPA

A realidade de quem ali trabalha é de que faz parte de um ambiente familiar, em que o contacto com os colegas é fomentado e a vontade de usufruir do espaço físico da organização é muita. E há razões para isso: desde a horta

biológica que alimenta parte do refeitório aos espaços de lazer espalhados pelo edifício, são muitas as vantagens. À EXAME, os colaboradores destacam que, mais do que o salário, é a flexibilidade e a possibilidade de fazer parte de pequenas comunidades – dedicadas aos jogos de tabuleiro, ao desporto e outros – que fazem desta uma empresa diferente num mercado altamente competitivo. As ofertas de emprego de outras organizações são muitas e constantes, mas poucos escolhem trocar de equipa graças ao bem-estar que sentem na subsidiária portuense do grupo Flutter. Por outro lado, os incentivos permanentes à formação e à progressão na carreira são valores apreciados pelos “blippers”. Anualmente, a empresa disponibiliza um fundo de mil euros para formações e certificações externas, escolhidas por cada trabalhador, a que se junta uma auscultação regular da satisfação dos recursos humanos. “Oferecemos muito em termos de benefícios mas também em desafio profissional”, garante Hélder Costa.



FERNANDO VELUDO



## INFORMAÇÕES DA EMPRESA

NOME  
**Blip – TSED Unipessoal Lda.**

SETOR  
**Tecnologia e telecomunicações**

REGIÃO  
**Grande Porto**

NÚMERO DE TRABALHADORES  
**390**

DIMENSÃO  
**Grandes empresas**



## STAPLES

# Jovens talentos precisam-se

A rede de lojas da marca, recentemente comprada pela portuguesa Firmo, está a apostar na diferenciação das práticas de recursos humanos face ao restante retalho, para atrair e reter os colaboradores mais jovens

Texto **Helena C. Peralta**

**10** Habitualmente são as empresas de maior dimensão que compram as mais pequenas, absorvendo a sua estrutura e a sua cultura empresariais. Curiosamente, neste caso passou-se o inverso: a portuguesa Firmo, marca industrial de material de papelaria, protagonizou, em 2021, a aquisição das operações portuguesas da multinacional de retalho de material de escritório, a Staples. Esta aquisição, cujo valor não foi divulgado, envolveu as 34 lojas físicas da marca em Portugal, e a integração das duas estruturas está agora a acelerar.

Estes processos de fusão nem sempre são fáceis, quer pelo choque das duas culturas quer pela duplicação de funções, que muitas vezes leva a processos de redução de efetivos. No caso da Staples, a gestão da empresa garante que o processo está a ser tranquilo, já que as duas empresas têm perfis de atividade diferentes, e sem perda de benefícios para os trabalhadores. O que está até a acontecer é que os colaboradores da empresa compradora acabam por beneficiar também de algumas das vantagens que a empresa adquirida já oferecia à sua equipa.

Com perto de 700 trabalhadores, a Staples Portugal era uma das filiais que melhor

pontuavam nos surveys internos de satisfação ao nível internacional, embora não participasse habitualmente em estudos externos. Neste ano, já como empresa nacional, ainda que mantendo o nome anterior, foi a primeira vez que se aventurou neste tipo de prémios, revela Luís Fernandes, diretor dos Recursos Humanos, e com bons resultados.

## MARCA PROCURA DIFERENCIAR-SE DO RESTANTE RETALHO

“Mudaram as ferramentas de recursos humanos que tínhamos ao nível internacional, mas, mesmo assim, estamos a melhorar, a modernizar, a procurar novos públicos e tor-

narmo-nos mais atrativos para jovens talentos”, afirma este responsável. Devido à grande rotatividade neste setor, a Staples está a tentar diferenciar-se, criando novos benefícios, mudando as lojas, fazendo acertos de horários mais convidativos e oferecendo contratos sem termo a todos os trabalhadores. Por exemplo: as lojas fora dos centros comerciais abrem às 10 horas e encerram às 20 horas, e em algumas delas já encerram ao domingo. Além disso, toda a empresa fecha no feriado do 1º de Maio, Páscoa e Natal. “Durante a pandemia, as lojas estiveram abertas, mas tentámos dar metade do tempo aos trabalhadores, ou seja: trabalhavam um dia e no outro ficavam em casa”, explica Luís Fernandes. A Staples oferece também o dia de aniversário e mais três dias extra de férias.

O pacote de benefícios é ainda composto por prémios de desempenho e de produtividade, descontos nas lojas da marca, adiantamentos monetários sem juros aos colaboradores, vale de oferta no Natal, seguro de saúde igual para todos os colaboradores que estejam há mais de três anos na empresa, extensível ao agregado familiar, e com consultas de psicologia incluídas, e ainda protocolos de descontos em várias áreas.



## INFORMAÇÕES DA EMPRESA

NOME  
**Staples**

SETOR  
**Comércio por grosso e a retalho**

REGIÃO  
**Grande Lisboa**

NÚMERO DE TRABALHADORES  
**697**

DIMENSÃO  
**Grandes empresas**





LUIS BARRA



## INFORMAÇÕES DA EMPRESA

NOME  
**Kwanko**

SETOR  
**Marketing**

REGIÃO  
**Grande Lisboa**

NÚMERO DE TRABALHADORES  
**22**

DIMENSÃO  
**Pequenas empresas**

### KWANKO

# Mais do que uma empresa, uma família

A proximidade e o respeito pelo equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal são os traços distintivos desta empresa de marketing digital, que funciona com laços quase familiares

Texto **Susana Torrão**

**11** O ambiente próximo e o equilíbrio entre os universos pessoal e profissional são dois dos aspetos que garantem à Kwanko Portugal uma forte apreciação por parte dos trabalhadores. A isto juntam-se a riqueza de experiências, trazida por um ambiente multicultural, e os benefícios que incluem os seguros de saúde e de vida e 12 dias extra de férias. Como resultado, a empresa de marketing digital tem uma média de permanência de cinco anos, um valor apreciável para o mercado em que se insere.

Nos dois andares ocupados pela Kwanko, na Avenida da Liberdade, em Lisboa, misturam-se vários idiomas, com as equipas portuguesa e internacional a partilharem o mes-

mo open space. A proximidade entre todos garante a troca de experiências, que pode ser intensificada no fun room, onde a mesa de snooker, o ténis de mesa e a PlayStation são usados por todos. Já as salas de reunião garantem a privacidade necessária ao desenvolvimento de novos projetos, e a silent room é procurada por quem precisa de um espaço calmo para refletir ou de uma poltrona confortável para uma pequena sesta a meio do dia de trabalho.

A funcionar em regime híbrido, com três dias de trabalho presencial e dois em trabalho remoto, a empresa organizou-se por forma a ter os elementos de cada equipa sempre no mesmo sistema: todos em casa ou todos no escritório. Quando em regime remoto, as duas reuniões diárias – que podem con-

templar tanto temas de trabalho como outros – ajudam a manter o espírito de equipa.

Sendo a proximidade, definitivamente, um traço distintivo da Kwanko Portugal, há um esforço para que o universo laboral não invada a vida privada de cada um: são evitadas reuniões no início ou no final do dia, e o trabalho está organizado para que a permanência na empresa não se estenda para lá do horário normal. A isto junta-se um dia extra de férias por mês. O conjunto de benefícios inclui ainda seguro de saúde e seguro de vida, que, no último ano, foi alargado a todos os colaboradores.

### ACOMPANHAMENTO, PASSO A PASSO

Com um programa personalizado de onboarding, a Kwanko Portugal investe na integração

dos novos elementos da equipa, promovendo um acompanhamento personalizado e reuniões no final do primeiro, segundo e terceiro mês de permanência na empresa. É feita ainda uma aposta na formação contínua, existindo uma plataforma de formação interna, a Kwanko University, para a qual os colaboradores são incentivados a desenvolver conteúdos.

Com uma pequena dimensão – a equipa em pouco ultrapassa as 20 pessoas – e uma estrutura marcadamente horizontal, as menores oportunidades de progressão na carreira são compensadas por meio de propostas de participação em novos projetos e do acesso a novos mercados ou até da passagem para outras empresas do grupo. Mas são sobretudo os colaboradores franceses a procurar a Kwanko Portugal, muito graças ao programa VIE, um protocolo entre os Estados francês e português, que permite a vinda de jovens para estágios até dois anos em empresas nacionais. Muitos acabam por ficar, como foi o caso da própria Amélie Lanneau, responsável pelos Recursos Humanos.

A Kwanko venceu ainda o prémio Talent Experience, que distingue entidades que conheçam os seus colaboradores e adaptem a sua proposta de valor para criar um plano de ação convincente que fomente o seu compromisso.



FI GROUP

# Distância não abala cultura

Aposta na capacitação, formação e no reconhecimento é muito valorizada por esta equipa, que continua a crescer sem perder a coesão

Texto **Fátima Ferrão**

**12** O ano de 2022 está a revelar-se “uma surpresa agradável”, no que ao negócio diz respeito. No FI Group, empresa especialista na captação de apoios para projetos de Investigação & Desenvolvimento (I&D), em que o mercado principal passa pelos investimentos e fundos comunitários, o negócio tem mantido uma dinâmica acima das expectativas iniciais do diretor-geral nacional, Paulo Reis. “Temos atualmente uma boa posição na Administração Pública, o que nos tem trazido projetos emblemáticos do Pla-

no de Recuperação e Resiliência (PRR).” A empresa participou diretamente em alguns dos consórcios das Agendas Mobilizadoras do setor automóvel e da microeletrónica, bem como em projetos de polos de inovação digital, Digital Built e Inov Turismo.

A satisfação do diretor-geral reflete-se igualmente nas equipas que mantêm a motivação em alta, com os projetos desafiantes que a empresa acompanha. Esta dinâmica, bem como a entrada constante de novos desafios, é, na opinião do responsável, um dos fatores de atração e de retenção de talento no FI Group. A abertura

de concursos do novo quadro comunitário Portugal 2030 ajudará a manter a equipa focada, nos últimos meses deste ano e ao longo do próximo.

Mas, além dos projetos em áreas tão distintas, Paulo Reis acredita que a atratividade e a diferenciação do FI Group assestam igualmente na forte aposta na formação e na capacitação das equipas. A FI University, plataforma de conteúdos formativos a que todos têm acesso, disponibiliza um conjunto de formações técnicas, mas também de línguas e de soft skills, a que os colaboradores acedem e podem frequentar quando têm disponibilidade e necessidade, sempre ao seu ritmo. O reconhecimento é outro fator diferenciador que o diretor-geral destaca. “O mérito é sempre premiado”, refere. Os colaboradores são avaliados anualmente pela sua prestação e compensados de acordo com os resultados.

## INCENTIVO A DESLIGAR

Desde que a pandemia deu tréguas, o regresso ao escritório no FI Group faz-se por equipas, que se encontram

uma vez por semana. O modelo adotado pressupõe um dia no escritório, que pode ser reforçado em caso de necessidade de cada grupo de trabalho. “Já tínhamos um modelo híbrido antes da pandemia, com os colaboradores a poderem ficar em trabalho remoto sempre que o desejassem, além das sextas-feiras à tarde livres”, explica Paulo Reis.

No entanto, e apesar de a maior parte da semana ser passada em casa, a produtividade cresceu e a empresa tornou-se ainda mais eficiente, como aponta o responsável. Ainda assim, Paulo Reis procura garantir que todos encontram um equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional. O programa Detox, implementado durante a pandemia, visa garantir que este equilíbrio prevalece, minimizando as reuniões no digital e respeitando as horas com a família. Já para afiançar que a cultura empresarial não se perde, a direção procura dinamizar encontros presenciais regulares, através de iniciativas que promovem o convívio e o espírito de equipa.



## INFORMAÇÃO DA EMPRESA

NOME  
**FI Group**

SETOR  
**Consultoria**

REGIÃO  
**Grande Lisboa**

NÚMERO DE TRABALHADORES  
**88**

DIMENSÃO  
**Médias empresas**



CA SEGUROS **SATISFAÇÃO DE CLIENTES 2022**

# Obrigado pela sua confiança



PUBLICIDADE 10/2022









**CRÉDITO AGRÍCOLA SEGUROS - COMPANHIA DE SEGUROS DE RAMOS REAIS, S.A.**

Rua de Campolide, 372 - 3º Dt.º • 1070-040 Lisboa

E-mail: [geral@ca-seguros.pt](mailto:geral@ca-seguros.pt)

Capital Social: €18.000.000 • M.C.R.C. Lisboa e Pessoa Colectiva nº 503 384 089

     App CA Seguros |  Online

Para mais informações:

**[ca-seguros.pt](http://ca-seguros.pt) | 213 806 000**

Atendimento personalizado, dias úteis das 8h30 às 17h30.  
Custo de uma chamada para a rede fixa nacional.



Grupo Crédito Agrícola





LUCILA MONTEIRO

ZOME

# Inovação com ADN imobiliário

A partir de um modelo de negócio assente na neurociência aplicada ao setor, esta empresa do Norte aposta na disrupção e no desenvolvimento de talento como principais armas para o crescimento

Texto **Francisco de Almeida Fernandes**

**13** Mais do que vender casas, a Zome procura assegurar o acompanhamento completo da jornada do cliente, oferecendo serviços de consultoria imobiliária e financeira. Porém, se, à semelhança de outros setores, a inovação parece ser um agente estranho, aqui, a empresa tem vindo a provar, desde o seu nascimento, que é possível romper com a tradição. “Sentimos necessidade de fazer um estudo neurocientífico para perceber o que tinha mudado no comportamento das pessoas”, começa por contex-

tualizar Patrícia Santos, CEO. Esta responsável explica que o objetivo era conhecer os receios e as motivações de clientes e consultores para, a partir daí, desenhar um modelo de negócio disruptivo.

A premissa da organização é trazer simplicidade, transparência e felicidade a um processo marcadamente burocrático. Por outro lado, a aquisição de uma propriedade implica um compromisso a longo prazo, e a Zome acredita que esta deve ser concretizada com base em decisões informadas e planeadas. É também por isso que todo o processo é acompanhado de perto pelos consultores, garantin-

do ao comprador o acesso a aconselhamento especializado. Exemplo disso, destaca a empreendedora, é a percentagem de clientes que opta por uma taxa de Euribor fixa – são 60% face aos cerca de 10%, ao nível nacional, que escolhem uma taxa variável –, uma ferramenta essencial para enfrentar os tempos de incerteza económica atuais.

Foi também a primeira imobiliária em Portugal a comercializar uma casa com pagamento em criptomoeda, uma área que hoje tem uma submarca própria – a Cryptohouses – e que está, como aponta Patrícia Santos, em franco crescimento.



## INFORMAÇÃO DA EMPRESA

NOME  
**Zome Real Estate**

SETOR  
**Atividades imobiliárias**

REGIÃO  
**Norte**

NÚMERO DE TRABALHADORES  
**1010**

DIMENSÃO  
**Grandes empresas**

## FRANQUEADOS EM CRESCIMENTO

A forma de “pensar diferente” tem permitido, só nos últimos 12 meses, duplicar o número de franquias em Portugal, mas sobretudo alavancar a criação de equipas de consultores que crescem debaixo do chapéu Zome. É este desafio permanente e este ADN inovador que têm atraído pequenos empreendedores que desenvolvem o seu negócio com apoio da marca. Ali encontram suporte a todos os níveis – legal, técnico e de mentoria –, essencial para atingirem objetivos e fazerem crescer a atividade. O plano de formação é o elemento diferenciador da empresa, ministrado em camadas à medida que o colaborador evolui. Ao longo do processo, existe um mentor que orienta os consultores e oferece apoio na definição de metas, bem como no caminho necessário para atingi-las. “É um acompanhamento permanente da carreira do consultor”, reforça a CEO de uma casa onde a felicidade dos colaboradores é o mote para o sucesso da equipa.

# Continuar a crescer em tempos incertos

Mais formação e prémios mensais, que reforçam o mérito e a produtividade da equipa, são algumas das iniciativas para reter o talento nesta empresa de impressão gráfica

Texto **Fátima Ferrão**

**14** Há um ano, Hugo Almeida recebia a EXAME, depois daqueles que assumiu terem sido os 18 meses mais difíceis na gestão da Tipocor, empresa especialista na impressão gráfica de bulas para medicamentos. O CEO revelava a sua preocupação com o afastamento a que a pandemia submeteu uma equipa, até então e há vários anos, muito próxima, coesa e habituada a trabalhar em conjunto. Neste ano, ultrapassada a distância física a que todos estavam obrigados, o convívio voltou aos níveis anteriores, mas, como defende o gestor, “é preciso ser permanentemente criativo para

manter as pessoas motivadas e felizes, porque o bom talento não pode ser desperdiçado”.

Num momento em que o País se debate com falta de mão de obra na maior parte dos setores, a Tipocor não é exceção. À equipa de 27 pessoas, o CEO espera conseguir juntar pelo menos mais duas, até ao final do ano, mas, confessa, “não tem sido fácil”. Durante a pandemia, a empresa começou a trabalhar com dois turnos, para não haver muitas pessoas juntas, porém este modelo acabou por manter-se com o crescimento das encomendas. “Agora precisamos de mais elementos em cada um dos turnos para dar resposta ao trabalho que temos em mãos”, salienta o responsável.

A formação tem sido uma das apostas que Hugo Almeida quer continuar a reforçar, não só para que a equipa esteja permanentemente atualizada, no que diz respeito às configurações técnicas das máquinas de impressão e corte, mas também noutras competências, como a segurança. Recentemente, a empresa adquiriu um desfibrilador e contou com uma formação do INEM, para que todos ficassem preparados para uma potencial emergência.

Já em termos de benefícios, uma das novidades para o próximo ano serão os prémios de produtividade mensais, que substituirão o pagamento de horas extra. Ou seja: como explica Hugo Almeida, “é mais justo

que cada um receba uma compensação pelo impacto real do seu trabalho nos resultados da empresa”. O apuramento destes objetivos será feito através da ferramenta de monitorização de produtividade alocada a cada uma das máquinas, a que todos podem ter acesso em tempo real.

## GERIR O NEGÓCIO, DIA A DIA

A principal matéria-prima, essencial ao negócio da Tipocor, é uma das mais afetadas com a subida constante dos preços. Em cerca de um ano e meio, o preço do papel duplicou, o que dificulta a gestão da atividade da empresa. “Não é fácil ter stock, as encomendas demoram a chegar e, muitas vezes, o preço na entrega é muito diferente do negociado no momento da encomenda”, diz Hugo Almeida. Este problema, a par dos constrangimentos logísticos agravados pela guerra na Ucrânia e da subida da inflação estão a obrigar a uma gestão de curtíssimo prazo, no dia a dia, “que exige um grande jogo de cintura e muita criatividade para não falhar os compromissos”. Para 2023, o gestor não consegue fazer grandes previsões, tendo em conta o contexto económico, mas mantém o otimismo quanto à confiança depositada pelos clientes e, acima de tudo, pela equipa que mantém esta máquina oleada.



OSÉ CARLOS CARVALHO



## INFORMAÇÃO DA EMPRESA

NOME  
**Tipocor**

SETOR  
**Indústria**

REGIÃO  
**Grande Lisboa**

NÚMERO DE TRABALHADORES  
**27**

DIMENSÃO  
**Pequenas empresas**



F3M

# Autenticidade faz a diferença

Na hora de reter os melhores talentos, as políticas autênticas e verdadeiras pesam na decisão de quem aqui trabalha

Texto **Fátima Ferrão**

**15** Na F3M há colaboradores que celebraram recentemente 30 anos ao serviço desta empresa, especializada no desenvolvimento e implementação de software. A organização centra-se especialmente nas áreas de economia social, óticas, indústria têxtil e unidades de saúde. Pedro Fraga, CEO, faz questão de que todos festejem em conjunto. Este é um dos motivos para haver celebração na sede da empresa, em Braga, mas os momentos em que todos se juntam para conviver, partilhar ideias e experiências sempre foram frequentes. A pandemia obrigou a desacelerar esta proximidade, mas, mesmo em modelo híbrido, a vontade de

as equipas estarem juntas manteve-se. “Somos como uma grande família”, diz o presidente-executivo, acrescentando desde logo que esta afirmação é, por vezes, vista como um lugar-comum no seio das organizações, “mas aqui é mesmo assim”, garante.

É esta autenticidade que o CEO destaca quando questionado sobre o que distingue a F3M de outras empresas. “Não sei o que se passa nas outras, mas aqui sei que as políticas verdadeiras e autênticas nos ajudam a reter as pessoas.” Num setor como o das tecnologias da informação, em que há mais de uma década falta talento especializado, Pedro Fraga garante que há colaboradores assediados quase diariamente por outras empresas. Ainda assim, salienta que a

taxa de retenção é muito elevada e volta a lembrar os membros da equipa que celebram 30 anos de casa, mas também os que celebram 20, 10 ou 5. “Eles escolhem ficar, pelo que devem ter as suas razões para o fazer”, diz.

A aposta na formação, na realização constante de masterclasses, com convidados especialistas nas suas áreas, workshops e outras dinâmicas interessantes para as funções das equipas são outros elementos que o CEO acredita serem diferenciadores na empresa. “Temos de criar intangíveis interessantes para combater os desafios da retenção”, aponta. O aumento do trabalho remoto é igualmente uma questão que obriga a administração a estar mais atenta. Aqui, a resposta passa pela criatividade

para conseguir manter as pessoas envolvidas no dia a dia da empresa, mesmo à distância.

Já para colmatar a falta de talentos, a F3M está a adotar uma estratégia de diversificação de competências. Ou seja: como explica Pedro Fraga, “recrutamos pessoas de outras áreas, mesmo sem background tecnológico, e damos-lhe a formação necessária”. A mais-valia, acrescenta o responsável da F3M, está em trazer visões diferentes para dentro da organização e que ajudam a pensar fora da caixa.

## CONTEXTO DE INCERTEZA DESACELERA RESULTADOS

O ano de 2022 começou muito positivo e prometia um crescimento nas diferentes áreas de negócio da F3M. No entanto, a guerra na Ucrânia e a subida da inflação, que começou a desenhar-se no primeiro trimestre, impuseram alguma travagem no ritmo do negócio. “Vemos muita retração nos investimentos”, constata Pedro Fraga que, ainda assim, se revela satisfeito com os resultados atualmente em linha com os de 2021. “Se falarmos do resultado líquido, vamos ficar um bocadinho abaixo porque os custos aumentaram”, acrescenta. Para 2023, o CEO mostra-se preocupado com a incerteza de um contexto global que acumula problemas, mas acredita que a F3M conseguirá ultrapassar as tormentas, à semelhança do que, aliás, já faz há 35 anos.



## INFORMAÇÃO DA EMPRESA

NOME  
**F3M**

SETOR  
**Tecnologia e telecomunicações**

REGIÃO  
**Norte**

NÚMERO DE TRABALHADORES  
**113**

DIMENSÃO  
**Médias empresas**





LUIS BARRA

LBC - LEADERSHIP BUSINESS CONSULTING

# Inovação e responsabilidade

A vontade de ver no terreno a diferença gerada pelos projetos que desenvolve e pelas pessoas que forma tem guiado a atuação da consultora, ao longo dos anos

Texto **Susana Torrão**

# 16

A inovação é um dos traços distintivos da

LBC, consultora que, em 2022, vive um momento particularmente positivo, com a retoma, no pós-Covid, a dar um novo dinamismo ao mercado. Facto que obrigou já a aumentar a equipa e que faz antecipar uma subida no volume de negócios na ordem dos 40%. Ao longo dos últimos dez anos, a LBC já levou a Silicon Valley mais de 77 startups graças ao programa Global Strategic Innovation. Muitos dos colaboradores da consultora também participaram na experiência imersiva de uma semana, que inclui uma componente formativa, visitas a incubadoras

e às chamadas “champions” de Silicon Valley, como a Tesla ou a LinkedIn. “E isto muito antes de estas assumirem a relevância que têm hoje”, lembra Carlos Oliveira, managing partner da LBC.

A comunicação aberta, a proximidade e o acompanhamento, a par e passo, da carreira dos elementos que integram a equipa são outras das imagens de marca da consultora. À chegada de um novo membro – marcada por um pequeno-almoço com os partners no primeiro dia na empresa – é atribuído um mentor com quem desenvolve uma relação próxima ao longo do tempo. A isto juntam-se vários momentos de comunicação e formação ao longo do ano, de que

é exemplo a reunião semanal das sextas-feiras, que junta à equipa de Lisboa as restantes equipas internacionais, e em que são apresentados os diferentes projetos em curso, bem como as iniciativas agendadas e os resultados da empresa, ou em que são realizadas ações de formação.

Mas, para Carlos Oliveira, é à variedade e à exigência dos projetos em que a LBC está envolvida que se deve o crescimento profissional de quem ali trabalha. Para o responsável da empresa, o carácter da LBC, enquanto “escola de talentos”, está patente nas carreiras seguidas por antigos quadros, que agora integram equipas tão diversas como a da Microsoft, em São Francisco,



## INFORMAÇÃO DA EMPRESA

NOME  
**LBC – Leadership Business Consulting**

SETOR  
**Consultoria**

REGIÃO  
**Grande Lisboa**

NÚMERO DE TRABALHADORES  
**35**

DIMENSÃO  
**Pequenas empresas**

a da Google, em Paris, ou a da General Motors, em Frankfurt.

## AGENTES DE MUDANÇA

A intervenção social da consultora vai além das ações de responsabilidade social (que também realiza) e integra-se nos projetos que desenvolve um pouco por todo o mundo, nos quais põe as capacidades da consultoria ao serviço de ações de desenvolvimento sustentável e de combate às desigualdades e à pobreza. É o caso de dois projetos de public expenditure review (revisões dos gastos dos governos em determinados setores) que está a desenvolver para a UNICEF, nas áreas do saneamento, acesso à água, saúde e nutrição. São dados que permitem depois à UNICEF fazer pressão sobre os governos para melhorar a situação nos vários países. Ou, ao nível europeu, o trabalho desenvolvido para a Fusion for Energy, entidade europeia com financiamento europeu, norte-americano e japonês, cujo objetivo é desenvolver a energia do futuro com base na fusão. “Estamos em projetos que fazem acontecer. Gostamos de ver o desenvolvimento, de ver o impacto”, assume Carlos Oliveira.





LUCILA MONTEIRO

SÓ BARROSO

# A proximidade faz a diferença

Nesta empresa de raiz familiar, a proximidade é fundamental para garantir que todos estão bem e motivados

Texto **Fátima Ferrão**

**17** Quando, há 38 anos, os irmãos Américo e Paulo Barroso saíram da pequena aldeia onde nasceram para se instalarem em Braga, tinham o sonho de criar um negócio próprio, com o qual fizessem a diferença na vida das pessoas e da comunidade. Volvidas quase quatro décadas, a Só Barroso, empresa de comercialização de viaturas usadas, emprega 28 pessoas que, nas palavras dos administradores, “são como uma família”.

A preocupação com o bem-estar da equipa é uma das prioridades para os fundadores, que defendem a lógica dos 3 “P”: Pessoas, Processos e Produtos. “Exatamente por essa ordem”, garante Paulo Barroso. E este

cuidado com os trabalhadores começa, desde logo, nas pequenas coisas do dia a dia. Nas atuais instalações, um edifício com oito mil metros quadrados, construído de raiz e inaugurado em 2019, a criação de uma zona de estacionamento para os colaboradores e de um espaço de copa, que serve simultaneamente para as refeições e para alguns momentos de convívio, foi uma exigência dos administradores. “Nas instalações antigas, estas eram falhas que sempre quisemos colmatar”, explica o responsável.

Mas ainda que os funcionários tenham à sua disposição uma cozinha totalmente equipada, a Só Barroso oferece diariamente o almoço a todos. “Existe um menu que as pessoas podem escolher, pago pela

empresa”, explica Paulo Silva, diretor de serviço, acrescentando: “Adicionalmente, mantemos o pagamento do subsídio de alimentação.” A este benefício juntam-se a oferta da mensalidade num ginásio próximo, dias extra de férias, oferta de viagens, prémios de desempenho anuais e partilha de lucros. Para os amantes de futebol, há ainda bilhetes para os jogos do Sporting Clube de Braga, equipa patrocinada pela Só Barroso. “Temos um camarote no estádio e convidamos membros da empresa para assistir aos jogos”, sublinha Paulo Silva que, precisamente durante a visita da EXAME, soube que seria um dos próximos a viajar para o estrangeiro para assistir a um jogo internacional da equipa bracarense.



## INFORMAÇÃO DA EMPRESA

NOME  
**Só Barroso**

REGIÃO  
**Norte**

SETOR  
**Comércio por grosso e a retalho**

NÚMERO DE TRABALHADORES  
**28**

DIMENSÃO  
**Pequenas empresas**

## INCERTEZA TAMBÉM MOTIVA

À semelhança de outros setores, o comércio automóvel tem sofrido quebras na produção da indústria. Na Só Barroso, apesar de o foco do negócio ser o mercado de usados, o diretor de serviço reconhece as dificuldades em manter os stocks de venda. “O grande desafio é conseguir adquirir carros dentro dos padrões de qualidade que exigimos”, revela. Os preços estão mais elevados, no geral, e o mercado de elétricos tem atualmente mais procura do que oferta. Ainda assim, o volume de vendas de 2022 está, segundo Paulo Silva, alinhado com o de 2021, ainda que tenham vendido menos viaturas.

Para o próximo ano, as expectativas são de que o negócio se mantenha estável, apesar das muitas variáveis que estão a trazer incerteza a todos os setores económicos. “O nosso maior desafio é continuar a manter as pessoas felizes, e os clientes satisfeitos”, garante Paulo Barroso, para quem a excelência que o mercado reconhece à empresa é fruto da excelência do trabalho de todos com quem partilha o dia a dia.



# Liderar com proximidade

A política de porta aberta faz parte da génese desta empresa, especializada em formação profissional, que procura manter uma relação estreita com os colaboradores. Bem-estar é a principal preocupação

Texto **Francisco de Almeida Fernandes**

**18** Ao fim de 17 anos de vida, a Comunilog continua a crescer e a expandir-se pelo País fora. A empresa de formação profissional, dirigida quer a empresas quer a particulares, está presente em todas as capitais de distrito, uma conquista que se deve ao próprio sucesso mas que levanta obstáculos à aproximação dos colaboradores. “A união das equipas é o nosso grande desafio”, explica Rui Abreu, do departamento de Inovação e Ação, que conta à EXAME como a pandemia veio adensar a necessidade de trabalhar

ainda mais a cultura empresarial. Munido de espírito de missão, Nuno Silva, CEO, decidiu fazer-se à estrada e percorrer, do Minho ao Algarve, milhares de quilómetros para sentir o pulso aos quase 50 trabalhadores da empresa.

“Fiz reuniões individuais com todos os colaboradores, de norte a sul, e nessas conversas individualizadas fui retirando alguma informação muito importante para a gestão”, aponta. Foi possível, por exemplo, perceber quais os problemas ou dificuldades pessoais, que ambições tinham e como podia a empresa ajudá-los a evoluir, não só ao nível profissional mas também pessoal. “Temos de ter

a consciência de que é no local de trabalho que passamos a maior parte do nosso tempo”, diz, referindo que é, por isso, fundamental que as organizações ofereçam mais do que apenas um bom salário.

O reconhecimento profissional, a consciência das necessidades de cada pessoa e os benefícios para lá da remuneração são instrumentos importantes no bem-estar da equipa. É essa a principal preocupação da Comunilog. “Uma empresa que não se enquadre nestes novos paradigmas de modelo de trabalho e de gestão de pessoas, não consegue sobreviver nem reter talento”, afirma o CEO.

## INCENTIVOS PARA PREMIAR A EQUIPA

Já neste ano, a administração criou um programa de incentivos com base no desempenho profissional, por forma a premiar os recursos humanos com prémios monetários. Apesar de os colaboradores considerarem este programa uma medida relevante, à EXAME dizem que o que mais valorizam é o espírito de equipa e o cuidado da empresa com o seu bem-estar, e também o equilíbrio possível entre trabalho e família. “Oferecemos marcadores com frases motivacionais às pessoas com filhos e, para nossa surpresa, isso foi algo que elas valorizaram imenso”, exemplifica Nuno Silva. Além da flexibilidade horária e da oferta de dias livres para poderem acompanhar os familiares, os trabalhadores têm acesso a seguro de vida totalmente participado e a seguro de saúde pago a 75% pela Comunilog. “Todos estes benefícios são centrados nos colaboradores e naquilo a que eles dão mais importância”, reforça o responsável da organização.



LUCÍLIA MONTEIRO

## INFORMAÇÃO DA EMPRESA

NOME  
**Comunilog**

Setor  
**Educação**

REGIÃO  
**Centro**

NÚMERO DE TRABALHADORES  
**41**

DIMENSÃO  
**Pequenas empresas**





JOSÉ CARLOS CARVALHO

## BANCO ATLÂNTICO EUROPA

# A vantagem de ser pequeno

Uma estrutura pequena apresenta desafios mas também permite um crescimento profissional mais rápido e uma maior participação de todos. É o que acontece no Banco Atlântico Europa

Texto **Susana Torrão**

**19** Liberdade, proximidade, facilidade de comunicação e visibilidade dentro da organização. Estes são alguns dos aspetos mais valorizados por quem trabalha no Banco Atlântico Europa, instituição vocacionada para o trade finance e para o apoio ao investimento dos cidadãos estrangeiros residentes em Portugal, com clientes de mais de 80 nacionalidades. Depois de um período de grande crescimento, entre 2014 e 2019, o banco tem vivido um período de “acalmia” nos últimos anos, uma fase que foi aproveitada para trabalhar processos, sem cortes ao nível do pessoal e mantendo resultados positivos.

A pequena dimensão (para

o tradicional no setor financeiro) da estrutura – apenas 170 colaboradores – é assumida pelos responsáveis como uma vantagem. “As pessoas procuram empresas que tenham valores que vão ao encontro dos seus. E nós temos valores muito importantes: espírito grande de entrega, proximidade entre todos, comunicação”, assume Fernando Rodrigues, responsável pelos Recursos Humanos da instituição. A proximidade traduz-se em ações tão diversas como os surveys, realizados durante o primeiro confinamento e que permitiram auscultar o modo como cada um vivia a nova realidade e assim incorporar o feedback em soluções internas ou, mais recentemente, no aumento do valor do subsídio de refeição, para fazer face à inflação.

“O que nos diferencia é a liberdade e a responsabilidade. Há menos formalismo do que é habitual na banca, e isso permite aos mais jovens estar expostos, desde cedo, a reuniões e a discussões a que noutros bancos não estariam”, destaca, por sua vez, Nuno Carmo Vaz, vice-presidente.

O aspeto menos positivo de uma estrutura pequena é a menor possibilidade de ascensão, colmatada com uma grande mobilidade entre departamentos e com o investimento no desenvolvimento dos colaboradores. Um exemplo é o programa de bolsas de estudo, que já colocou 16 colaboradores a receber formação em instituições como a London Business School ou as universidades de Harvard ou de Stanford.



## INFORMAÇÃO DA EMPRESA

NOME  
**Banco Atlântico Europa**

SETOR  
**Atividades financeiras e de seguros**

REGIÃO  
**Grande Lisboa**

NÚMERO DE TRABALHADORES  
**166**

DIMENSÃO  
**Médias empresas**

## SOLUÇÕES INDIVIDUALIZADAS

A flexibilidade é outra das facetas que caracterizam o funcionamento do banco e que têm impacto na forma como é promovido o equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal, que passa por perceber as necessidades de cada um. O responsável pelos Recursos Humanos dá o exemplo do luto, que está regulado por lei “de uma forma cega”. “Enquanto empresa, temos de perceber com a pessoa qual o tempo de que precisa”, explica.

A sustentabilidade é outra das preocupações, promovida a vários níveis. A título de referência, na análise de crédito, existem linhas vermelhas, como não financiar atividades relacionadas com a indústria do armamento, e atividades a promover, nomeadamente a diferenciação positiva de projetos de reabilitação que melhorem o desempenho energético dos edifícios. Há também uma aposta na renovação da frota, que, no próximo ano, será mais de 60% híbrida, e na promoção da ecomobilidade, com a criação de lugares para bicicletas e a instalação de duche na garagem, para os colaboradores que se desloquem de bicicleta.

# Meritocracia e bem-estar

Nesta empresa do Norte, especialista em gestão de clientes e fidelização, procuram-se pessoas positivas, ambiciosas e comunicativas para relação de trabalho duradoura e profícua

Texto **Fátima Ferrão**

**20** Se os colaboradores estiverem bem, a motivação cresce, e o negócio também. Uma receita que vai ao encontro do posicionamento da Sector Interactivo, “especialista no desenvolvimento de pessoas”, como assume o administrador, Ângelo Santos. Com sede no Porto, a empresa conta com escritórios em várias cidades e atua, essencialmente, em duas áreas de negócio: a gestão de clientes e a fidelização, serviços que presta em exclusivo à

operadora de telecomunicações NOS.

As pessoas são o ativo principal desta empresa, com 15 anos de atividade, o que se reflete na preocupação constante com a formação e a capacitação, não apenas para melhorar o desempenho nas funções de cada um mas também em áreas de interesse dos colaboradores e, acima de tudo, para aumentar a motivação. “O que importa é garantir que a equipa está preparada, disponível e bem”, diz Ângelo Santos.

Desde que entram na empresa, os colaboradores recebem um acompanhamento

permanente e conhecem o plano de carreira que podem seguir. Na perspectiva de Ângelo Santos, esta clarificação das metas a atingir e todo o processo de aculturação fazem a diferença na Sector Interactivo. Adicionalmente, os desafios semanais mantêm as equipas motivadas e competitivas. O top performer, por exemplo, tem direito a lugar VIP, numa sala diferente, e a privilégios, como ter a gestão a servir-lhe o café ou desfrutar de uma cadeira mais confortável durante uma semana. Assim que seja destronado, outro top performer ocupará o seu lugar. “É um fator de motivação que os colaboradores consideram interessante”, afirma o administrador.

## RECONHECER E PREMIAR

As insígnias Sector Interactivo e as placas de mérito são outro desafio para as equipas. As primeiras são atribuídas pela categoria profissional do colaborador, com as placas a serem oferecidas sempre que alguém cumpre as metas definidas para as diferentes etapas de evolução (número de clientes

sob gestão). O almoço mensal com a direção é outro momento alto para quem atinge a insígnia de ouro. “Promovemos o engagement através da psicologia motivacional e fazemos tudo em prol do colaborador”, explica Ângelo Santos.

A Sector Interactivo desenvolveu, internamente, uma academia de formação, certificada pela DGERT, cujas ações de formação se enquadram nos oito passos para o sucesso que a empresa definiu como essenciais, não só para cumprir as metas de cada etapa da carreira mas também os objetivos estratégicos da empresa. Para 2023, as previsões são de crescimento, mantendo o ritmo dos últimos anos, mas igualmente de concretização do objetivo de inaugurar a sede, maior e com melhores condições para acolher uma equipa que está também sempre a aumentar. Por outro lado, enfrentar as dores de crescimento e manter a capacidade de garantir a proximidade entre as pessoas, conservando igualmente os níveis de eficiência, são os desejos do administrador.

A Sector Interactivo venceu ainda o prémio Hybrid Talent Ecosystem, que distingue as empresas com bons resultados na área da inclusão e da diversidade, nas suas várias dimensões.



LUCILIA MONTEIRO



## INFORMAÇÃO DA EMPRESA

NOME  
**Sector Interactivo**

SETOR  
**Gestão de clientes**

REGIÃO  
**Grande Porto**

NÚMERO DE TRABALHADORES  
**258**

DIMENSÃO  
**Grandes empresas**







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

Saiba mais aqui:







YKK PORTUGAL

# Bondade é máxima de negócio

Assente nas suas raízes japonesas, a equipa nacional desta unidade industrial soube absorver a filosofia oriental e já é “best in class” nas boas práticas, destacando-se entre as cerca de 100 subsidiárias do grupo

Texto **Helena C. Peralta**

**21** Apesar de já estar instalada no Carregado desde 1981, foi apenas há poucos anos que a YKK Portugal perdeu a timidez low profile que a caracterizava e começou a dar-se a conhecer, sobretudo na região que a recebeu. A sua presença, com destaque, na lista das Melhores Empresas para Trabalhar em Portugal, foi uma das formas de o fazer, mas não foi a única. O envolvimento com a comunidade em que se insere tem sido crescente, devido ao elevado sentido de responsabilidade social. A YKK, multinacional de origem japonesa, fundada em 1934, produz fechos de correr de metal, espiral e plástico injetado, e está presente em mais de 70 mercados. O seu fun-

dador, Tadao Yoshida, desenvolveu uma filosofia de gestão assente no pressuposto de que só partilhando com a Humanidade os benefícios das ideias inovadoras geradas nas empresas se alcança a prosperidade. É este princípio que a YKK Portugal, que tem também escritórios comerciais na Maia, aplica aos seus stakeholders que incluem, obviamente, tanto o público interno como o externo. A sua máxima nos negócios é a bondade, e esta deve estar presente em três grandes pilares: colaboradores, clientes e sociedade. Porém, não é por pertencer a um grupo japonês que a filial portuguesa se destaca no panorama das boas práticas de recursos humanos. Na verdade a YKK Portugal é, entre as mais de 100 subsidiárias do grupo, umas das que mais se evi-

denciam neste aspeto, sendo já a “best in class” dentro do grupo.

A unidade industrial portuguesa, que emprega mais de uma centena de pessoas, envolve toda a equipa naquilo que chama “Ciclo de Bondade”, do qual faz parte a participação em projetos de responsabilidade social. “Neste ano, pedimos a todas as nossas equipas para escolherem uma instituição que gostassem de ajudar, e doámos um valor de €400 em género a cada uma das instituições escolhidas”, explica Ricardo Martins, diretor administrativo sénior e também responsável pela área dos Recursos Humanos. Esporadicamente, também fazem recolha de brinquedos e de roupa para doar a quem deles necessita. A empresa apoia ainda uma rádio local, e todos os cabazes que oferece são



## INFORMAÇÃO DA EMPRESA

NOME  
**YKK PORTUGAL**

SETOR  
**Indústrias extrativas e transformadoras**

REGIÃO  
**Centro**

NÚMERO DE TRABALHADORES  
**112**

DIMENSÃO  
**Médias empresas**

compostos por produtos da região, por forma a ajudar igualmente os produtores locais.

## BENEFÍCIOS ASSENTAM EM QUATROS EIXOS

Para assegurar um clima de felicidade entre os colaboradores, a YKK oferece vários benefícios que assentam em quatro grandes áreas: saúde profissional, saúde familiar, saúde física e saúde mental. Na saúde profissional, destaca-se, por exemplo, o apoio financeiro a cursos superiores e a formações externas, bem como o subsídio de deslocação, o fundo de pensões, o prémio de assiduidade, de antiguidade e de aniversário. Na área da saúde familiar, destaca-se o seguro de saúde para o colaborador e agregado familiar, 15 dias por ano para assistência à família, a Festa da Família, o Ticket Ensino, Cabazes da Páscoa e Natal, prémio de nascimento de filho e prémio de casamento. Na saúde física, o destaque vai para a ginástica laboral, o acompanhamento nutricional, as consultas de medicina curativa, as massagens terapêuticas, a oferta de fruta e de um valor mensal em snacks e café. Por fim, na saúde mental, garante consultas de psicologia e sessões de coaching.

# Cultura de “dar a mão”

É assim que os colaboradores definem esta empresa de consultoria de dados, em que a empatia é um dos grandes pilares no estabelecimento de relações próximas

Texto **Palmira Simões**

**22** A proximidade com clientes e colaboradores faz parte do ADN da Closer Consulting, empresa de Lisboa que atua no setor da tecnologia e telecomunicações e é especialista em data science. Fundada em 2006, conta atualmente com mais de 300 colaboradores, distribuídos entre Portugal, Brasil, Reino Unido e Hong Kong. Com projetos de Business Intelligence, Advanced Analytics e Inteligência Artificial a serem desenvolvidos em várias partes do mundo, as suas soluções e o seu talento apoiam diversas indústrias, desde a banca à aviação, no processo de tomada de decisões e de maximização da produtividade dos

negócios. Dentro de portas, a cultura passa por fazer com que as pessoas se sintam em casa, com respeito pelo próximo e com espírito de enteadada, valores que fazem parte da sua espinha dorsal, baseada em empatia, assertividade, perseverança e criatividade. Proporcionar felicidade no trabalho é o grande objetivo, através, também, de oportunidades de evolução de carreira, uma abrangente flexibilidade horária e acompanhamento constante.

Segundo Fernando Matos, um dos sócios fundadores, “temos uma cultura extraordinária, muito alicerçada na premissa de tratar os outros como gostamos de ser tratados, o que nos ajuda a tomar as nossas decisões tanto junto dos nossos clientes como en-

tre colaboradores”. O espírito de equipa e de partilha é muito valorizado pelos funcionários que, mesmo trabalhando em modelo híbrido e em diferentes geografias, conseguem estar unidos. Toda esta cultura de proximidade que norteia a Closer é construída em conjunto, através de surveys diversificados e regulares – incluindo um questionário de engagement mensal – que têm como finalidade melhorar o clima organizacional, bem como por meio de eventos e de reuniões online e presenciais e até de uma aplicação móvel. Na app Stay Closer, os colaboradores podem deixar sugestões e ideias sobre vários temas que dizem respeito a todos, nomeadamente desde negócio, ambiente, eventos, recursos humanos, marketing e responsabilidade social.

## OPORTUNIDADES DE CARREIRA MÚLTIPLAS

“Uma das formas de manter as pessoas felizes passa pelo facto de gostarem dos projetos que estão a desenvolver”, destaca o partner que, por isso, considera crucial proporcionar mobilidade, se o colaborador a desejar. É uma maneira de estimular a motivação e de reter o talento. A empresa dispõe de uma equipa de acompanhamento de colaboradores para orientar as suas carreiras, bem como de planos de formação variados, desenhados à medida, que permitem, inclusive, a requalificação de competências. Isto facilita, por exemplo, não apenas a mudança de projeto como também de área, operacional ou não.

No campo da captação de talento, a tecnológica tem um programa para jovens em início de carreira, o Closer Academy Professional Program, com formação de soft e de hard skills ao longo de seis meses. Sendo o desenvolvimento pessoal e profissional o motor de crescimento da Closer e respetivos colaboradores, o investimento em formação está no topo das prioridades, com o maior valor no orçamento do departamento dos Recursos Humanos.



LUIS BARRA



### INFORMAÇÃO DA EMPRESA

NOME  
**Closer Consulting, Lda.**

SETOR  
**Tecnologia e telecomunicações**

REGIÃO  
**Grande Lisboa**

NÚMERO DE TRABALHADORES  
**306**

DIMENSÃO  
**Grandes empresas**





## INFORMAÇÃO DA EMPRESA

NOME

**Bee Engineering**

SETOR

**Tecnologia e telecomunicações**

REGIÃO

**Grande Lisboa**

NÚMERO DE TRABALHADORES

**194**

DIMENSÃO

**Médias empresas**

ticas da consultora como forma de alargar o universo formativo. “A natureza do negócio permite que haja muita formação distinta: só a diversidade de tecnologia e de funções permite abrir o leque de conhecimento”, afirma José Leal e Silva. Por outro lado, a abertura da formação às restantes empresas do grupo aumenta a capacidade de formar turmas. A partilha de conhecimento é ainda alargada aos familiares, que podem inscrever-se gratuitamente em formações de carácter mais genérico, como cursos de primeiros socorros pediátricos ou de línguas estrangeiras.

Enquanto consultora na área de TI, a Bee Engineering convida alguns dos colaboradores mais seniores a integrar projetos de investigação (as chamadas academias), cuja duração pode ir até aos sete meses, e que incidem nas tecnologias emergentes. “Durante um determinado período, essas pessoas não estão a gerar rendimento para a empresa, mas ganham formação numa área. São projetos que podem gerar produto, mas, mesmo que isso não aconteça, geram conhecimento”, explica o responsável, que assume que, apesar de alguns dos produtos desenvolvidos nestas academias chegarem ao mercado, a maioria é de uso interno ou para investigação.

### BEE ENGINEERING

# Apostar no fator humano

O ambiente e a relação que consegue criar com os colaboradores distinguem esta tecnológica, cuja aposta na inovação e no conhecimento é também valorizada

Texto **Susana Torrão**

# 23

A operar no desafiante mercado das Tecnologias da Informação (TI), a Bee Engineering, consultora especializada em soluções tecnológicas customizadas, apostou no fator humano como elemento de diferenciação. “O melhor diferenciador da Bee são as pessoas que aqui trabalham e a forma como desenvolvem o seu trabalho”, garante José Leal e Silva, CEO da empresa. Para este responsável, é a relação criada com os colaboradores o aspeto que mais pesa na hora de decidir ficar ou aceitar um novo desafio. “É isso que impede alguém de sair, e não o facto de ganhar mais €200.”

A retenção de talento é, pois, o seu forte. O setor de atividade em que atua é caracterizado por uma alta rotatividade, associada à escassez de profissionais no mercado, o que conduz a um “assédio” constante. A isto juntou-se recentemente a normalização do trabalho remoto, que permite que empresas internacionais – com condições contratuais aliciantes – integrem, mais facilmente, profissionais a residir em Portugal. Como forma de manter a atratividade, a Bee Engineering tem promovido ações que criam uma maior relação com a empresa, nomeadamente ao nível do desenvolvimento da carreira. Assim, cada consultor é acompanhado por um manager com o qual tem reuniões trimestrais. A par disto, são feitas avaliações semestrais, que permitem aferir

não apenas o grau de satisfação do colaborador como também se o nível de carreira e o salário estão ajustados ao desempenho e ao mercado. Se houver mudanças a fazer, serão feitas de imediato. “É um mercado de progressão rápida, e as pessoas não esperam. O reconhecimento é devido no momento certo”, afirma o CEO, para quem a honestidade perante os compromissos assumidos é um ponto de honra na empresa que oferece ainda benefícios como seguro de saúde, cheque-creche, vale de apoio à parentalidade ou a participação nas atividades desportivas.

### APOSTA NO CONHECIMENTO

O investimento em formação é outro aspeto que faz a diferença, que capitaliza as caracterís-



# Benefícios para todos os momentos da vida

A multinacional alemã, especialista em soluções de software de gestão e de serviços na cloud, disponibiliza aos seus colaboradores um plano de benefícios bastante abrangente e adaptado a todas as necessidades

Texto **Palmira Simões**

**24** “Help the world run better and improve people’s lives” é o propósito da SAP Portugal que inspira a organização, uma multinacional tecnológica de origem alemã, a inovar por forma a ajudar os clientes a potenciar o seu negócio e a melhorar a vida das suas pessoas. Com perto de 550 colaboradores, a diversidade é grande e, para aumentar o bem-estar, neste ano a empresa investiu na melhoria do pacote de benefícios flexíveis, tornando-o ainda mais abrangente, nomeadamente no que diz respeito ao Employee Assistance Program, procurando in-

cluir não só mais apoios como todos os momentos da vida.

“Temos uma população muito diversificada, desde jovens recém-licenciados a colaboradores mais seniores. Por outro lado, com a pandemia, houve benefícios que as pessoas passaram a valorizar mais e outros que se revelaram insuficientes, pelo que tivemos de alargar a oferta”, diz Patrícia Cristóvão, diretora dos Recursos Humanos. Foi o caso das consultas de psicologia, entretanto extensíveis ao agregado familiar, ou dos webinars sobre ergonomia em casa, com conselhos sobre iluminação, mobiliário, postura, entre outros. A aplicação SAP My Flex Choice possibilita aos colabo-

radores selecionar os benefícios que melhor se adequam às suas necessidades.

Esta multinacional sempre foi conhecida pela flexibilidade relativamente aos horários e locais de trabalho, permitindo que as pessoas exerçam as funções a qualquer momento e a partir de qualquer lugar. Agora, num modelo assumidamente híbrido, essa flexibilidade aumentou ainda mais, porém não está isenta de desafios: unir mais de meio milhar de pessoas é uma tarefa diária. “Voltámos, por exemplo, a fazer as reuniões da empresa no escritório, criando incentivos para as pessoas regressarem, como as happy hours ou dando voz para partilharem expe-

riências, por forma a aumentar o sentimento de pertença. Embora estejamos mais afastados, esta é uma maneira de continuarmos próximos, e a verdade é que de reunião em reunião há cada vez mais gente”, explica ainda a responsável.

## PROMOVER A INOVAÇÃO

Numa empresa tecnológica, a inovação é um fator-chave, e promovê-la faz parte do ADN da SAP Portugal. As iniciativas que a fomentam são várias. Um dos programas existentes é o Innovator Challenge, em que as equipas se organizam para que seja possível desenvolver uma ideia inovadora e torná-la um protótipo. Durante seis meses, os colaboradores envolvidos têm a oportunidade de participar em learning labs, sessões de informação e hackathon e de receberem apoio de especialistas na área. No final, cada equipa apresenta o que desenvolveu a um painel de jurados, que determinará os vencedores. Outro exemplo é o Hasso Plattner Founders Award, um reconhecimento anual de colaboradores que se tenham destacado em conquistas inspiradoras e extraordinárias, através da apresentação de projetos.



MARCOS BORGIA



## INFORMAÇÃO DA EMPRESA

NOME  
**SAP Portugal**

SETOR  
**Tecnologia e telecomunicações**

REGIÃO  
**Grande Lisboa**

NÚMERO DE TRABALHADORES  
**548**

DIMENSÃO  
**Grandes empresas**





LUÍS BARREIRA

ALLIANCE HEALTHCARE

# Formação como passaporte para crescer

A empresa da área farmacêutica aposta no desenvolvimento do talento como motor para a retenção e competitividade

Texto **Francisco de Almeida Fernandes**

**25** Líder de mercado na distribuição farmacêutica em Portugal, a Alliance Healthcare vê nas qualificações dos cerca de 500 colaboradores o segredo para garantir a retenção e a satisfação destes. Para isso, criou o Passport2Talent que apoia e incentiva o desenvolvimento profissional contínuo dos trabalhadores que, desta forma, têm a oportunidade de aprofundar conhecimentos técnicos e de ganhar preparação para se candidatar a vagas internas. “Criámos uma área específica focada no desenvolvimento das nossas

pessoas”, aponta Ana Folgosa, diretora dos Recursos Humanos.

Até então dirigida às equipas operacionais, a iniciativa formativa vai, neste ano, ser alargada a outros cinco departamentos da organização. Na base, uma das principais preocupações tem sido a articulação, com o Instituto do Emprego e Formação Profissional, no sentido de criar uma ação de formação orientada para promover a conclusão do Ensino Secundário – a primeira edição apoiou perto de duas dezenas de colaboradores. Preparar os líderes do futuro é, igualmente, uma prioridade concretizada por meio de diversos programas

centrados no reforço de competências em gestão e liderança, acrescenta a responsável. “Queremos desenhar o futuro através da formação”, sublinha.

## PESSOAS FELIZES E REALIZADAS

A experiência de ingresso na empresa é, para a Alliance Healthcare, um dos primeiros e mais importantes passos para o sucesso da relação com os colaboradores. É com este processo que eles ganham um conhecimento generalizado de todas as áreas de negócio, dos diferentes departamentos e das exigências de cada função. Isto ajuda, garantem os colaboradores ouvidos pela EXAME, não só a com-



## INFORMAÇÃO DA EMPRESA

NOME

**Alliance Healthcare SA**

SETOR

**Comércio por grosso e a retalho**

REGIÃO

**Grande Porto**

NÚMERO DE TRABALHADORES

**467**

DIMENSÃO

**Grandes empresas**

prender melhor a importância do trabalho em equipa como também a valorizar o trabalho dos colegas. Por outro lado, é uma forma de mostrar a possibilidade que cada trabalhador tem em termos de mobilidade interna e de progressão na carreira. “As pessoas querem saber qual é o plano de desenvolvimento, onde vão estar daqui a dois anos, e é preciso sabermos gerir as suas expectativas”, explica a responsável, referindo-se à importância de reter o talento que, hoje, é cada vez mais escasso.

A par da formação e progressão, os benefícios salariais, e para lá da remuneração, são fatores que contribuem para a atração de profissionais. Já neste ano foi implementado um incentivo às equipas operacionais e de apoio ao cliente, que atribui um prémio com base no desempenho de cada colaborador. A este acrescentam-se, de forma generalizada, o acesso a seguro de saúde extensível à família, o apoio à compra de material escolar para os filhos, bem como um período de férias alargado ou uma linha de apoio em serviços de aconselhamento jurídico e psicológico, por exemplo. “A satisfação e o bem-estar dos colaboradores são essenciais”, remata a responsável.



BYSIDE

## Incentivo à partilha de ideias e autonomia favorecem crescimento

“ Para a BySide, estar pela terceira vez consecutiva no top 50 das Melhores Empresas para Trabalhar é o reflexo de um trabalho diário com foco nas Pessoas e na Cultura. O acompanhamento, com planos de carreira individuais, aliado a uma política de teletrabalho e a iniciativas internas contínuas beneficiam o equilíbrio entre o bem-estar

pessoal e o desenvolvimento profissional das nossas pessoas. Além disso, o incentivo à partilha de ideias e a autonomia de ação num ambiente de trabalho descontraído e flexível favorecem o crescimento das equipas de forma estruturada e saudável.”

**Joana Gonçalves**  
Responsável de Recursos Humanos



LUCILIA MONTEIRO

### INFORMAÇÃO DA EMPRESA

NOME  
**BySide – Lead Activation SA**

SETOR  
**Tecnologia e telecomunicações**

REGIÃO  
**Grande Porto**

NÚMERO DE TRABALHADORES  
**62**

DIMENSÃO  
**Médias empresas**

### Prémio especial

A BySide conquistou o prémio Digital Leader, destacando a capacidade de a liderança libertar o potencial de transformação das equipas, nomeadamente na adoção de tecnologia



FERNANDO VELUDO

PRA - RAPOSO, SÁ MIRANDA & ASSOCIADOS

## Festejar e fazer sempre melhor

“ O facto de ser considerada uma das 50 Melhores Empresas para Trabalhar em Portugal é um especial momento de satisfação. É algo que nos dá uma motivação extra e que nos enche de orgulho e de responsabilidade. Permite-nos reconhecer todo o trabalho que tem sido desenvolvido e continuar a melhorar.

O nosso compromisso é fazer sempre melhor, respondendo aos desafios dos clientes e do mercado, com a experiência, competência e dedicação das nossas pessoas, respeitando a sua individualidade e promovendo o seu desenvolvimento, crescimento e integração nas equipas. Preocupamo-nos em estar atentos às suas ambições e necessidades, e procuramos

criar condições para que, no ambiente de exigência e de rigor que a profissão nos solicita, consigamos manter e melhorar o bom ambiente de trabalho, próximo e descontraído, que continua a diferenciar-nos.”

**Susana Santos Valente**  
Sócia e administradora responsável pelos Recursos Humanos

### INFORMAÇÃO DA EMPRESA

NOME  
**PRA – Raposo, Sá Miranda & Associados**

SETOR  
**Advocacia**

REGIÃO  
**Grande Lisboa**

NÚMERO DE TRABALHADORES  
**168**

DIMENSÃO  
**Médias empresas**



50

MELHORES EMPRESAS  
PARA TRABALHAR

LUIJ BARBA

“É um motivo de enorme orgulho, para todos nós, o reconhecimento da UNICRE, uma marca portuguesa, como uma das 50 Melhores Empresas para Trabalhar em Portugal. Esta distinção comprova que estamos no caminho certo,

com práticas orientadas para o bem-estar, motivação e desenvolvimento pessoal e profissional das nossas pessoas, as quais impactam diretamente no nível de serviço que disponibilizamos – próximo e de qualidade. Continuaremos, agora, com maior convicção, a desbloquear o fu-

turo dos nossos clientes, entregando soluções inovadoras, ao lado de parceiros fortes e com visão estratégica, contando, para isso, com uma equipa ambiciosa, focada e de excelência.”

**João Batista Leite**  
CEO da Unicre

UNICRE

## Desbloquear o futuro dos clientes

### INFORMAÇÃO DA EMPRESA

NOME  
**UNICRE**

SETOR  
**Atividades financeiras e de seguros**

REGIÃO  
**Grande Lisboa**

NÚMERO DE TRABALHADORES  
**227**

DIMENSÃO  
**Médias empresas**

CPLAS

## Estreia no caminho certo

“As empresas são constituídas por pessoas, com pessoas e para pessoas. Entendemos que esta relação, criada tanto com os colaboradores como com os clientes e os parceiros, torna a CPLAS mais humana e, consequentemente, mais eficaz no processo de gestão. Desde sem-

pre que vemos nas pessoas o nosso propósito. A verdade é que acreditamos que a preocupação contínua com o seu bem-estar pessoal, profissional e familiar tem permitido alcançar bons resultados. Foi a primeira vez que concorremos a este tipo de iniciativa, pelo que ficamos extremamente orgulhosos

com este reconhecimento. Sentimos que o investimento que temos vindo a fazer em tempo e que as práticas direcionadas para as nossas pessoas vêm confirmar que estamos no caminho certo. Juntos somos mais fortes.”

**Paulo Silva**  
CEO da CPLAS



LUCILIA MONTEIRO

### INFORMAÇÃO DA EMPRESA

NOME  
**CPLAS – Plasticerveira – Transformação de Plástico, Lda.**

SETOR  
**Indústrias extrativas e transformadoras**

REGIÃO  
**Norte**

NÚMERO DE TRABALHADORES  
**27**

DIMENSÃO  
**Pequenas empresas**





CONCEITO, SA

## Comunicação de porta sempre aberta

Desde 2016 que a Conceito é reconhecida como uma das Melhores Empresas para Trabalhar, sendo este reconhecimento o resultado da estratégia de Recursos Humanos focada na valorização das nossas pessoas e na promoção de um ambiente profissional acolhedor e na comunicação

de porta aberta. Somos uma empresa familiar, com escritórios em Lisboa, Porto, Malveira e Funchal e com um quadro de pessoal de 250 profissionais, especializada no *outsourcing* de serviços financeiros há 40 anos. Acreditamos que a excelência dos nossos serviços e a satisfação dos nossos clientes em muito se devem à motivação

da nossa equipa. Trabalhamos diariamente para que as nossas pessoas estejam motivadas, realizadas e se sintam membros desta família. Desde os estagiários aos diretores, sabemos que todos podemos contar com a ajuda uns dos outros!”

**Victor José, Vanessa José e Pedro José**  
Partners

### INFORMAÇÃO DA EMPRESA

NOME  
**CONCEITO – Consultoria de Gestão, SA**

---

SETOR  
**Atividades financeiras e de seguros**

---

REGIÃO  
**Grande Lisboa**

---

NÚMERO DE TRABALHADORES  
**250**

---

DIMENSÃO  
**Médias empresas**

AEGON SANTANDER PORTUGAL

## Modelo com forte vertente humana

Pelo sétimo ano consecutivo, a Aegon Santander volta a ser considerada uma das 50 Melhores Empresas para Trabalhar em Portugal. Acreditamos que o foco na pessoa e no cuidado com os colaboradores cria as bases para enfrentarmos os desafios, que o nosso propósito

nos impõe, com energia, paixão e entusiasmo. Este prémio é dedicado a esta equipa, como reconhecimento pelo seu envolvimento em todos os momentos que fazem a diferença, não só no ambiente de trabalho que nos torna mais felizes mas também realizados enquanto profissionais e pessoas. Adicional-

mente, constatamos que este modelo com forte vertente humana, que nos enche de orgulho, a todos, se mostra comprovado na atração e retenção das melhores pessoas, bem como nos resultados alcançados.”

**Tiago do Couto Venâncio**  
CEO

### INFORMAÇÃO DA EMPRESA

NOME  
**Aegon Santander Portugal**

---

SETOR  
**Atividades financeiras e de seguros**

---

REGIÃO  
**Grande Lisboa**

---

NÚMERO DE TRABALHADORES  
**76**

---

DIMENSÃO  
**Médias empresas**







## WINSIG

## Foco constante no bem-estar e na realização das pessoas

“A Winsig, mais do que um implementador de ERP – Enterprise Resource Planning, é um parceiro de negócio para qualquer empresa que pretenda melhorar os seus processos e oferecer melhores condições aos seus colaboradores. No fundo, a nossa proposta de valor pas-

sa por concretizar cada projeto com o mesmo propósito e valores com que gerimos a “nossa casa”, isto é: melhorar a produtividade e a rentabilidade do negócio, com foco constante no bem-estar e na realização das pessoas.”

**Nuno Archer**  
CEO

### INFORMAÇÕES DA EMPRESA

NOME  
**Winsig – Soluções de Gestão SA**

SETOR  
**Tecnologia e telecomunicações**

REGIÃO  
**Grande Porto**

NÚMERO DE TRABALHADORES  
**108**

DIMENSÃO  
**Médias empresas**

## NEUTROPLAST

## Reciprocidade entre empresa e colaboradores

“Para alcançar a tão almejada sustentabilidade, a atuação da Neutroplast assenta numa política de ESG, procurando, por um lado, promover a redução da sua pegada carbónica, com a utilização de energia fotovoltaica e a implementação de boas práticas ambientais,

que culminaram na certificação na norma ISO para Gestão Ambiental, e, por outro lado, promover relações mutuamente benéficas com todos os *stakeholders*. Aqui destacamos em particular os colaboradores, que são a força motriz que tem permitido à empresa seguir em frente nestes tempos conturbados

e de grande incerteza. Esta distinção é a prova da reciprocidade entre a empresa e os seus colaboradores, e é dedicada a todos aqueles que, dia após dia, dão o melhor de si em prol do sucesso da Neutroplast.

**Júlio Rufino**  
CFO da Neutroplast

### INFORMAÇÕES DA EMPRESA

NOME  
**Neutroplast – Indústria de Embalagens Plásticas, SA**

SETOR  
**Indústrias extrativas e transformadoras**

REGIÃO  
**Centro**

NÚMERO DE TRABALHADORES  
**64**

DIMENSÃO  
**Médias empresas**







7GRAUS

## Qualidade das pessoas é a chave

“ Na 7Graus, a nossa missão é ajudar a melhorar a vida das pessoas. Todos os meses, um pouco por todo o mundo, são mais de 250 milhões de pessoas que beneficiam da nossa tecnologia e dos nossos conteúdos. Isto só é possível porque, antes de melhorar a vida do nos-

so público, tratamos de tornar melhor a vida das nossas pessoas, ou seja: dos nossos colegas e das suas famílias. Sermos reconhecidos, mais um ano, como umas das Melhores Empresas para Trabalhar traz-nos uma enorme satisfação. Contudo, embora a avaliação seja feita, sobretudo, a partir de elementos

como os benefícios, os cuidados e a cultura empresarial, acreditamos que a verdadeira razão para este prémio é a qualidade, profissional e humana, das pessoas que connosco trabalham.”

**Paulo Stenzel**  
Diretor de marketing



### INFORMAÇÃO DA EMPRESA

NOME  
**7Graus**

SETOR  
**Comunicação**

REGIÃO  
**Ilhas**

NÚMERO DE TRABALHADORES  
**39**

DIMENSÃO  
**Pequenas empresas**

KELLY SERVICES

## Foco diário na felicidade

“ É com muito orgulho que recebemos a notícia desta distinção, na medida em que espelha o reconhecimento mostrado pelos nossos colaboradores. Diariamente, trabalhamos com o foco na felicidade e no bem-estar e apostamos numa cultura diferenciadora e inclusiva. Te-

mos desenvolvido programas no âmbito da saúde mental e física, sustentabilidade e diversidade e inclusão, tudo isto aliado a processos de gestão de performance e a carreiras mais transparentes e impactantes. Estes são os nossos pilares estratégicos que acreditamos ser um dos segredos do nosso sucesso.

Este prémio é resultado do trabalho extraordinário que toda a equipa Kelly tem feito, e o nosso agradecimento vai, precisamente, para a equipa de profissionais com a qual trabalhamos.”

**Vanda Brito**  
Human Resources Director



### INFORMAÇÃO DA EMPRESA

NOME  
**Kelly Services**

SETOR  
**Consultoria e recursos humanos**

REGIÃO  
**Grande Lisboa**

NÚMERO DE TRABALHADORES  
**292**

DIMENSÃO  
**Grandes empresas**





AMCO - INTERMEDIÁRIOS DE CRÉDITO

## Dar voz e palco às equipas

“ Gerir as motivações das pessoas, valorizar os seus princípios e dar voz e palco às suas ideias constitui o nosso foco e prioridade. O segredo para sermos distinguidos pelo segundo ano consecutivo neste ranking está nas boas práticas de recursos humanos. Acredito

que essas boas práticas, o investimento em atividades de *teambuilding*, em formações e em benefícios são o pilar-base do sucesso da nossa empresa. O sucesso da AMCO - Intermediários de Crédito é obra e fruto da dedicação, da ambição e da destreza que todos os colaboradores colocam diariamente

no seu trabalho. Ser uma das Melhores Empresas para Trabalhar em Portugal exige dedicação, perspicácia e resiliência das pessoas, e nós privilegiamos isso mesmo!”

**Altino Osório**  
CEO

### INFORMAÇÃO DA EMPRESA

NOME  
**AMCO – Intermediários de Crédito**

SETOR  
**Atividades financeiras e de seguros**

REGIÃO  
**Norte**

NÚMERO DE TRABALHADORES  
**27**

DIMENSÃO  
**Pequenas empresas**



FERNANDO VELLUDO



LUCILIA MONTEIRO

BRESIMAR

## As pessoas são o nosso ativo mais valioso

“ A Bresimar tem, desde a sua fundação, uma estratégia de desenvolvimento focada na valorização do seu capital humano, porque acreditamos que as pessoas são o nosso ativo mais valioso. O compromisso que assumimos com a nossa equipa tem-se refletido num

investimento contínuo no seu bem-estar, no seu desenvolvimento e formação, na criação de um ambiente saudável e seguro e no reforço do espírito de cooperação e entreajuda, procurando sempre ir ao encontro das suas reais necessidades. A presença da Bresimar entre as Melhores Empresas para Trabalhar em

Portugal assinala a importância de continuarmos a valorizar quem nos faz crescer, para juntos irmos ainda mais longe.”

**Carolina Breda**  
Administradora

### INFORMAÇÃO DA EMPRESA

NOME  
**Bresimar – Automação, SA**

SETOR  
**Comércio por grosso e a retalho**

REGIÃO  
**Norte**

NÚMERO DE TRABALHADORES  
**69**

DIMENSÃO  
**Médias empresas**



GLOBALIS

## Todo o mérito aos colaboradores



LUIS BARRA

“ O principal ativo da Globalis são os seus colaboradores. É o seu empenho e profissionalismo que permitem à empresa prestar um serviço de qualidade e manter a sua boa reputação enquanto empresa credível e de referência. Esta distinção deve-se ao contínuo trabalho

de equipa e ao constante investimento para garantir que os colaboradores estão satisfeitos. Trabalhamos diariamente para criar um local de trabalho sustentável, saudável, acolhedor, para que os nossos colaboradores gostem de estar connosco, se sintam em casa e, acima de tudo, que encontrem o equilíbrio entre

a vida pessoal e a vida profissional. É isso que planeamos continuar a fazer. Por estas razões, atribuímos aos nossos colaboradores todo o mérito da distinção das MEPT em Portugal.”

**Fátima da Silva**  
CEO

### INFORMAÇÃO DA EMPRESA

NOME  
**Globalis – Viagens e Eventos Corporativos**

SETOR  
**Turismo**

REGIÃO  
**Grande Lisboa**

NÚMERO DE TRABALHADORES  
**14**

DIMENSÃO  
**Pequenas empresas**



D.R.

ESTORIL SOL DIGITAL

## Gerar valor de forma responsável

“ Pela terceira vez consecutiva, a Estoril Sol Digital (ESD) é distinguida pela EXAME como uma das Melhores Empresas para Trabalhar em Portugal. Isto aconteceu num ano marcado por iniciativas tão relevantes para a consolidação da marca, como o lançamento do *Poker*

ou a presença no Rock in Rio. Esta distinção é um reconhecimento da cultura corporativa e das boas práticas que a ESD tem, consistentemente, promovido em benefício dos seus colaboradores. Certos de que esta cultura não se afirma por si própria, mas antes se faz valer por meio da ação resoluta e determinada, me-

dimos o nosso desempenho também pela realização profissional dos nossos colaboradores. A ESD mantém a sua determinação de gerar valor no mercado português, de forma responsável, com um impacto social positivo.”

**Rui Magalhães**  
CEO

### INFORMAÇÃO DA EMPRESA

NOME  
**Estoril Sol Digital, Online Gaming Products and Services, SA**

SETOR  
**Jogo**

REGIÃO  
**Grande Lisboa**

NÚMERO DE TRABALHADORES  
**28**

DIMENSÃO  
**Pequenas empresas**



## ALTRONIX

## Contribuir para a realização profissional e pessoal da equipa

“ A Altronix é um grupo de pessoas talentosas, realizadas e experientes, com um grande espírito de equipa, e isto é motivo de grande orgulho. A equipa respondeu de forma, obviamente, positiva a este estudo, o que demonstra que reconhece a dedicação que

temos para com a sua satisfação, seja nas pequenas ações, como na oferta de pão e de fruta diária, seja nos grandes gestos, como na progressão interna de carreira e em todos os investimentos para o conforto no local de trabalho. Ao contribuímos para a realização profissional e pessoal da equi-

pa, elevamos o nome da Altronix e contribuimos para uma melhor comunidade. Ser uma das 50 Melhores Empresas para Trabalhar em Portugal é resultado do trabalho e da dedicação de todos.”

**Rui Fonseca**  
CEO



FERNANDO VELUDO

### INFORMAÇÃO DA EMPRESA

NOME  
**Altronix – Sistemas Eletrónicos, Lda.**

Setor  
**Indústrias extrativas e transformadoras**

REGIÃO  
**Grande Porto**

NÚMERO DE TRABALHADORES  
**52**

DIMENSÃO  
**Médias empresas**



## BRIGHTEN

## Uma organização que valoriza diariamente as suas pessoas

“ É com muito orgulho e satisfação que a Brighten recebe, pelo segundo ano consecutivo, esta distinção ao ser incluída na lista das 50 Melhores Empresas para Trabalhar em Portugal. Este galardão só é possível graças ao trabalho diário dos nossos

colaboradores e à sua dedicação à simplificação do negócio dos nossos clientes. Esta avaliação confirma o esforço que diariamente colocamos no desenvolvimento de uma organização, que valoriza as suas pessoas, que investe no desenvolvimento profissional, na progressão na car-

reira e na sua satisfação. Este prémio é das nossas pessoas, mereceram-no com toda a certeza!”

**Jorge Carvalho e André Coutinho**  
Managing partners

### INFORMAÇÃO DA EMPRESA

NOME  
**Brighten, SA**

SETOR  
**Tecnologia e telecomunicações**

REGIÃO  
**Grande Lisboa**

NÚMERO DE TRABALHADORES  
**99**

DIMENSÃO  
**Médias empresas**

MIND4LOGISTICS

## Continuaremos a caminhar em conjunto

Assumimos na génese dos nossos projetos empresariais, Mind4Logistics e Mind4Customs, que as pessoas seriam o nosso principal pilar estratégico, e é nossa missão desenvolver competências e elevar o potencial das nossas equipas. Acreditamos que as ‘nossas’ pessoas,

motivadas, empenhadas, felizes e comprometidas com uma visão empresarial diferente, seriam o primeiro fator de sucesso das empresas do Grupo Mind4. Apostamos na formação, *coaching* empresarial, atividades *outdoor*, momentos de convívio e desporto lúdico, com aulas de *padel*! Desenvolvemos o projeto

solidário Mind4People, para estarmos próximos no apoio a crianças e famílias mais desfavorecidas. Com orgulho recebemos esta distinção, e com humildade continuaremos a caminhar em conjunto!”

**Carlos Bonaparte**  
Chief Operational Officer

### INFORMAÇÃO DA EMPRESA

NOME

**Mind4Logistics Consolidação e Logística, Lda.**

SETOR

**Logística e transportes**

REGIÃO

**Grande Porto**

NÚMERO DE TRABALHADORES

**10**

DIMENSÃO

**Pequenas empresas**



LUCILIA WONTEIRO



FERNANDO VELUDO

JUSTLOG

## O nosso maior bem é o capital humano, e pessoas felizes trabalham de forma distinta

Está entre as Melhores Empresas para Trabalhar em Portugal é um sinal inequívoco da satisfação dos nossos colaboradores e um incentivo à continuação das nossas boas práticas empresariais. O nosso maior bem é o capital humano, e pessoas felizes trabalham de

forma distinta. Essa é a âncora que nos tem impelido a ir mais além e a prestar um serviço de excelência aos nossos clientes.

Acreditamos que uma liderança acessível, que promove a participação e o envolvimento dos colaboradores e que lhes demonstra como contribuem para os

objetivos traçados, reforça a resiliência da equipa. Valorizamos um ambiente de trabalho saudável, com espaços físicos acolhedores, para que todos se sintam bem e com vontade de crescer e de projetar a empresa.”

**Paula Soares**  
CEO/CFD

### INFORMAÇÃO DA EMPRESA

NOME

**Justlog – Agentes Transitários Lda.**

SETOR

**Logística e Transportes**

REGIÃO

**Grande Porto**

NÚMERO DE TRABALHADORES

**14**

DIMENSÃO

**Pequenas empresas**



50

MELHORES EMPRESAS  
PARA TRABALHAR

H. B. FULLER

## Estamos comprometidos a fazer mais e melhor

“Fazer parte das 50 Melhores Empresas para Trabalhar pelo segundo ano consecutivo é um orgulho. Acreditamos que a H.B. Fuller tem uma cultura forte e uma proposta de valor única. Com uma equipa em Portugal de 450 colaboradores, potenciamos o talento e a colaboração

entre as mais diversas áreas, desde a Produção e I&D, passando por um centro global de serviços de apoio ao negócio, que atua à escala mundial, o que se tem traduzido numa rampa de lançamento na carreira das nossas pessoas, que ocupam cada vez mais cargos de liderança regionais e globais. Estamos

comprometidos a fazer mais e melhor, nomeadamente através de programas de benefícios flexíveis e de assistência ao colaborador, que oferecem suporte gratuito em áreas como a saúde mental, fiscal e jurídica.”

**Paulo Ribeiro**

HR Manager Portugal e Espanha



### INFORMAÇÃO DA EMPRESA

NOME  
**H.B. Fuller**

SETOR  
**Indústrias extrativas e transformadoras**

REGIÃO  
**Grande Porto**

NÚMERO DE TRABALHADORES  
**404**

DIMENSÃO  
**Grandes empresas**



LUCILIA MONTEIRO



MARCOS BORGA

ZOETIS PORTUGAL

## Uma empresa não é viável sem reconhecimento das pessoas

“Estar mais uma vez entre as empresas premiadas pela EXAME é um tributo às pessoas que trabalham na Zoetis. Num ano particularmente desafiante, pós-pandemia e com alterações substanciais no enquadramento legal, a resiliência e o espírito de equipa foram

fundamentais. Os pilares da empresa (as pessoas fazem a diferença, fazer as coisas certas, foco nos clientes e pensar a empresa como se fosse nossa) foram e são fatores determinantes para o sucesso. A transformação digital, a sustentabilidade e a diversidade são desafios do presente que partilhamos em

equipa, construindo o futuro. Por isso, é importante medir o clima organizacional. Uma empresa não é viável sem o reconhecimento das pessoas, dos seus méritos e sem a capacidade de potenciar o seu talento.”

**Mário Hilário**

Diretor-geral



### INFORMAÇÕES DA EMPRESA

NOME  
**Zoetis Portugal, Lda.**

SETOR  
**Comércio por grosso e a retalho**

REGIÃO  
**Grande Lisboa**

NÚMERO DE TRABALHADORES  
**33**

DIMENSÃO  
**Pequenas empresas**



MHMC - MADEIRA HOTELS MANAGEMENT COMPANY

## Todos somos essenciais ao bom desempenho da empresa



GREGÓRIO CUNHA

“ Todos somos essenciais ao bom desempenho da empresa! Foi com base nesta premissa que o NEXT abriu portas em 2021. Ao longo destes meses, sempre tivemos o cuidado de garantir, dia após dia, um ambiente de trabalho saudável, onde prevalecem o respeito mútuo

e a igualdade de oportunidades. Com muito profissionalismo, dedicação e alguma irreverência, criámos uma equipa profissional, unida e dedicada, em que todos têm um objetivo comum: a satisfação do cliente. Diariamente estamos presentes no terreno, ouvimos os colaboradores, envolvemos as pessoas,

partilhamos ideias, identificamos o que de menos bom aconteceu, incentivamos o equilíbrio entre a vida pessoal e a profissional, e celebramos as vitórias. Somos verdadeiros e genuínos, mas somos, acima de tudo, humanos!”

**Ricardo Augusto**  
Diretor do hotel NEXT

### INFORMAÇÃO DA EMPRESA

NOME  
**MHMC – Madeira Hotels Management Company**

SETOR  
**Alojamento, restauração e similares**

REGIÃO  
**Ilhas**

NÚMERO DE TRABALHADORES  
**101**

DIMENSÃO  
**Médias empresas**



LUIS BARRA

TANGÍVEL

## Todos os nossos colaboradores são parte da nossa família alargada

“ O propósito da Tangível é simplificar a vida das pessoas através de Human-Centered Design. Ou seja: desenhamos soluções para as verdadeiras necessidades das pessoas. Para tal, temos de começar por dentro e tratar as nossas pessoas como dizemos aos nossos

clientes que devem tratar os seus colaboradores ou os seus clientes. Todos os nossos colaboradores são parte da nossa família alargada, no sentido em que há uma verdadeira preocupação com o seu bem-estar e cuidado com a sua vida como um todo, da qual o trabalho é uma parte importante. Todas as nossas

políticas concretas de gestão de pessoas resultam deste posicionamento-base, que determina uma cultura que as pessoas acham diferenciadora e que, julgamos, apreciam verdadeiramente.”

**André Carvalho e José Campos**  
Co-CEO

### INFORMAÇÃO DA EMPRESA

NOME  
**Tangível**

SETOR  
**Design empresarial**

REGIÃO  
**Centro**

NÚMERO DE TRABALHADORES  
**59**

DIMENSÃO  
**Médias empresas**





## BLUE CHEM

# O compromisso com o futuro é a nossa preocupação

“ Vivemos tempos de incerteza e de vulnerabilidade face à situação económica do País e do mundo. O foco nos recursos humanos e no seu bem-estar é a nossa forte aposta desde sempre. Nesse sentido, atribuímos seguro de saúde com comparticipação de 50% aos descendentes, sendo gratuito para os nossos colabora-

dores. O subsídio de refeição foi aumentado em 50%. Atribuímos bolsas de estudo, promovemos, duas vezes ao ano, uma recolha de sangue nas nossas instalações e há à disposição bolachas, fruta, água e café. O compromisso com o futuro é a nossa preocupação, e apostamos no enriquecimento da carreira dos nossos trabalhadores. Este prémio é o reco-

nhhecimento de que estamos no caminho certo. É um orgulho fazer parte deste ranking e ver que os nossos trabalhadores reconhecem a nossa dedicação e empenho em prol de uma melhoria contínua e coletiva.”

**Susana Filipe**

Human Capital Management  
Manager

### INFORMAÇÃO DA EMPRESA

|                         |  |
|-------------------------|--|
| NOME                    | <b>Blue Chem – Indústria e Comércio, SA</b>    |
| SETOR                   | <b>Indústrias extrativas e transformadoras</b> |
| REGIÃO                  | <b>Norte</b>                                   |
| NÚMERO DE TRABALHADORES | <b>16</b>                                      |
| DIMENSÃO                | <b>Pequenas empresas</b>                       |

## INOVAPRIME

# Acreditamos que quanto maior a liberdade, maior a responsabilidade



“ As pessoas são o nosso maior ativo! O nosso sucesso depende da sua satisfação. Um colaborador feliz é um colaborador melhor. Estamos empenhados em possibilitar um bom ambiente de trabalho, originando conforto para eles crescerem e se realizarem profissionalmente. Acreditamos que quanto

maior a liberdade, maior a responsabilidade. Não criamos expectativas erradas, mostrando-lhes que são o que a InovaPrime tem de mais importante, e incentivamos um ambiente muito descontraído, criando laços de família. Trabalhamos juntos durante horas, então não fazia sentido ser de outra forma. Buscamos ter um

ambiente feliz, procurando saber, diariamente, quais as suas necessidades. Tudo isto acaba por se refletir na sua satisfação em trabalharem na InovaPrime, e é por isso que estamos entre as 50 melhores empresas para trabalhar.”

**Paula Lourenço de Freitas**

CFO

### INFORMAÇÃO DA EMPRESA

|                         |   |
|-------------------------|---|
| NOME                    | <b>InovaPrime – Serviços em Tecnologias de Informação, Lda.</b> |
| SETOR                   | <b>Tecnologia e telecomunicações</b>                            |
| REGIÃO                  | <b>Grande Lisboa</b>  |
| NÚMERO DE TRABALHADORES | <b>13</b>   |
| DIMENSÃO                | <b>Pequenas empresas</b>  |





LUIS BARRA

EVOLUTION

# Aquilo que conseguimos alcançar é fruto do trabalho de uma equipa extraordinária

“Fazer parte desta iniciativa é um privilégio e, na verdade, um orgulho. Privilégio pelas organizações envolvidas, que corroboram a importância desta distinção; orgulho porque estamos formalmente em Portugal desde março de 2021, mas aquilo que conseguimos alcançar em

tão pouco tempo é admirável e fruto do trabalho de uma equipa extraordinária. Estar entre as 50 melhores empresas para trabalhar em Portugal é a prova provada de que estamos no bom caminho e de que o nosso percurso tem sido positivo. A forma criativa e profissional como abraçamos a construção do pri-

meiro hub de engenharia da Evolution, no Sul da Europa, aliada à diversidade da nossa equipa, torna este projeto um exemplo para toda a organização, e esta distinção reflete esse comprometimento.

**Abílio Diz**

Employer Branding & Communications Lead



**INFORMAÇÃO DA EMPRESA**

NOME  
**Evolution (EVO Products Development Portugal)**

SETOR  
**Tecnologia e telecomunicações**

REGIÃO  
**Grande Lisboa**

NÚMERO DE TRABALHADORES  
**54**

DIMENSÃO  
**Médias empresas**



## JUNTOS LIGAMOS O MUNDO

Fomos considerados pela revista Exame uma das melhores empresas para trabalhar em Portugal.

Para nós é o reconhecimento de uma filosofia que se traduz numa prática diária desde o início.

Sabemos como é importante promover um ambiente de trabalho aberto, participativo, saudável, para mantermos a nossa equipa motivada, coesa. Porque o nosso maior capital são as pessoas. Com elas trabalhamos sempre com um objetivo: prestar um serviço de excelência aos nossos clientes. Juntos vamos continuar a ligar o mundo.

**Obrigado a todos!**

*Just in time  
Just where you need*



Marítimo | Aéreo | Logística  
Armazenagem | Entrepósito | Aduaneiro





# Mais talento para trabalhar no País. Que desafios?

Se todas as empresas trabalharem para serem “as melhores empresas para trabalhar”, teremos um “Portugal melhor para trabalhar”. Então, teremos – por cá – mais talento para trabalhar, se tivermos melhores empresas para trabalhar

POR  
PEDRO AFONSO



> CEO da VINCI Energies Portugal

**O** recrutamento, a retenção, o desenvolvimento, a falta de talento, o reskilling e o upskilling são alguns dos temas já bastante debatidos. O maior desafio que temos hoje é o de irmos ter mais meios disponíveis para executar projetos do que pessoas para os entregar. Há quem diga que é um desafio de educação, outros de talento, outros ainda das empresas... Talvez seja um desafio para toda a sociedade. Ensaíámos alguns temas críticos à volta do talento, que explicam os desafios da fixação do talento no País, afetando diretamente a performance económica das empresas, e por isso, do País. Vamos lá:

**1.** A demografia. Portugal está entre os cinco países do mundo mais envelhecidos. A equação a resolver passa pela vontade de motivar os jovens a não sair do País, sermos atrativos para trazer estrangeiros para trabalhar connosco e copiar modelos de incentivo à natalidade, amplamente estudados noutras paragens. O desafio demográfico existe e tem um enorme impacto na alimentação do sistema educativo.

**2.** As escolhas no processo educativo. Um dos grandes desafios que temos é cultural, na sociedade: as famílias querem

ver os jovens nas universidades – não interessando a sua qualidade nem as respetivas saídas profissionais. Porquê? Porque os jovens, influenciados pelas famílias, decidem seguir o ensino académico até ao 12º ano, muitas vezes com resultados duvidosos, e quando se dão conta, o tempo passou. A opção de aprender uma profissão – mais bem paga – mas sem o “canudo” raramente está nos caminhos possíveis. A escolha da via profissional está pouco divulgada, e não produz matéria-prima suficiente nesta frente. A falta de talento em áreas onde o saber fazer é crítico é sobejamente conhecida.

**3.** Salários e projetos interessantes. A competição por talento blue-collar passou a ser com países que têm o mesmo desafio de talento que nós, e por isso a opção de emigrar é válida. Em profissões white-collar é ainda mais desafiante: a competição salarial deixou de ser com a empresa concorrente no nosso mercado, para passar a ser com o centro da Europa, e em que o trabalhador fica a viver em Portugal. O interesse – relevância e impacto – do que fazemos em Portugal tem de ser diferenciado.

**4.** A diferenciação das nossas empresas. Projetos interessantes com diferenciação acrescentam mais valor,

o preço pode ser mais alto, e os salários poderão ser melhores. A diferenciação tem de se criar, a perceção de valor tem de se construir, o interesse dos projetos tem de se vender. Entre estas ideias e a execução – concreta – está um mar enorme de desafios que precisam de ser vencidos. Este caminho faz-se com i) “muuuuuita” resiliência e com ii) conhecimento técnico específico: formação/literacia específica para gestores e empresários; aplicar bem a inovação em contexto operacional, customer-centric, usando a inovação estrutural do sistema científico.

**5.** Desenvolver uma cultura de marca. Uma marca forte atrai clientes que nos permitem testar todo o nosso potencial e ajuda a criar mais valor percebido. Neste caminho, ajuda a atrair os melhores talentos para construir a mar-

**Há quem diga que é um desafio de educação, outros de talento, outros ainda das empresas... Talvez seja um desafio para toda a sociedade**

ca, e este é um ciclo que se autoalimenta. É um caminho de monetização – mais eficaz – de toda a cadeia de valor a montante.

A cultura que portamos para o ambiente económico – com mais iniciativa de desenvolvimento *vs.* mais procura de *statu quo* – é resultado da forma como vivemos em sociedade, no qual o sistema de ensino – democratizado – é uma peça essencial... Neste particular, acrescenta-se a formação contínua de professores!

Só conseguimos ter mais pessoas para trabalhar se endereçarmos o desafio da demografia (1). As escolhas do processo educativo (2) devem ser orientadas para as necessidades da economia e da cultura. Para conseguirmos pagar melhores salários e desenvolver projetos interessantes (3), é necessário que a diferenciação (4) do que fazemos, combinada com o desenvolvimento – concreto – de marcas (5) aconteça, permitindo capturar mais valor.

A maior parte destes pontos é de responsabilidade nossa: das empresas!

Os desafios da fixação do talento não são só desafios de talento! São também desafios da economia. É caso para perguntar: empresas melhores para trabalhar? Ou um país melhor para trabalhar? **E**



**Joan Escoté**  
Corporate Sustainability Manager  
Epson Ibérica

# CATÁSTROFE CLIMÁTICA EVITADA DURANTE O TEMPO DE UMA VIDA: REALIDADE OU UTOPIA?

Se há tema que persiste e teima em não calar, é o das alterações climáticas, um dos maiores problemas que o mundo enfrenta atualmente. Enquanto todas as previsões apontam para que as próximas gerações não consigam conhecer o Planeta da mesma forma que o conhecemos hoje, uma questão levanta-se: e se fosse possível evitar a catástrofe climática durante o tempo de uma vida? Estaremos de falar de realidade, ou de uma utopia? Se anteriormente víamos as alterações climáticas com pessimismo, parece que hoje algo mudou, indicando um “défice de realidade” nas pessoas que potencialmente não compreendem todos os impactos futuros das alterações climáticas para o mundo. Isto porque, antes da COP26 em novembro de 2021, 46% das pessoas de todo o mundo estavam otimistas de que a catástrofe climática poderia ser evitada dentro do tempo de uma vida. À medida que o mundo se prepara para a COP27, no Egipto, este ano, o otimismo subiu para mais de 48%.

É natural que, se analisarmos à lupa e com o devido cuidado, podemos concluir que o otimismo é menor na maioria das economias desenvolvidas, por exemplo, do que nas economias emergentes. Os países membros individuais do G7 apresentaram todos níveis recorde de otimismo significativamente abaixo da média global de 48%: Canadá (36,6%); França (22,5%); Alemanha (23,8%); Itália (25,2%); Japão (10,4%); Reino Unido (28,4%); e os EUA (39,4%). Além disso, as economias rapidamente emergentes e em rápido crescimento registam níveis de otimismo climático significativamente acima da média glo-

bal: China (76,2%); Índia (78,3%); Indonésia (62,6%); Quênia (76%); México (66%); e Filipinas (71,9%). Isto demonstra uma grande fé por parte das pessoas, ou desconhecimento de causa face ao que ainda se avizinha. Se colocarmos o mundo inteiro sob análise, a energia utilizada nos edifícios é responsável por aproximadamente 28% das emissões globais de CO2 relacionadas com a energia, por cerca de 38% do consumo final global de energia e 45% do consumo nos países da Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). Além disso, a eletricidade consumida pelos eletrodomésticos para utilizações que incluem cozinhar, limpeza, iluminação, tecnologia da informação, armazenamento a frio e entretenimento está estimada em 3.250 TWh, representando cerca de 15% da procura global final de eletricidade. Tudo isto, para tarefas básicas e rotineiras. As catástrofes climáticas já estão a acontecer e não lhes podemos voltar os olhos: em África, tem-se assistido a numerosas secas, que se estão a tornar cada vez mais áridas e longas, enquanto no continente americano, sobretudo na América do Norte, tem-se verificado a passagem de furacões e tempestades, cada vez mais perigosas, e, infelizmente, mortíferas. Será que podemos dizer que conseguiremos evitar algo no espaço de tempo de uma vida, que está já a começar? Existem, de facto, passos que foram e continuam a ser dados para que (desejavelmente, por todos, no tempo de apenas uma vida) consigamos resultados favoráveis, mas tal como a crise energética que vivemos prova, não são suficientes. Em Portugal, por exemplo, a contribuição das fontes renováveis tem vindo a ganhar significativa importância na produção elétrica nacional. As energias renováveis são, desde há uns anos, a principal componente do sistema electroprodutor, representando em 2019 cerca de 65% do total da capacidade instalada. Em termos das diferentes tecnologias, a energia de origem hídrica representa 32% da capacidade instalada, seguindo-se a energia eólica com 25% e do Gás Natural com 23%. Mas esta é uma mudança demasiado lenta e não é suficiente. Temos de fazer mais, e melhor, para que os nossos filhos, netos e bisnetos consigam sim testemunhar o que todos ambicionamos alcançar.

Fontes/Entidades:  
DGE/MAAC, PORDATA  
Barómetro da Realidade Climática 2022, Epson  
Turn Down the Heat, Cambridge Report



# INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL PARA REVOLUCIONAR A CONSTRUÇÃO DE PONTES

Depois da patente dos cimbres para a construção de pontes clássicas e de uma nova fórmula para pontes modulares, a BERD prepara a entrada numa terceira área de negócio: a da Inteligência Artificial

*Texto Cesaltina Pinto*







## V

“Vai ser uma revolução brutal.” A previsão é dada com a certeza de uma sentença e o entusiasmo e a confiança no amanhã não podiam ser maiores. Pedro Pacheco, engenheiro, CEO e fundador da BERD (Bridge Engineering Research & Design) – a empresa que tem dado cartas no mundo com a conceção de equipamentos inovadores para a construção de pontes – não podia estar mais orgulhoso do caminho que traçou para o futuro: aplicar as virtualidades da Inteligência Artificial à engenharia de pontes.

“Em vez de comprar Ferraris, decidimos investir. E nunca investimos tanto como agora nesta nova área. Terá resultados daqui a três anos e vai alterar completamente o mercado”, adianta à EXAME. “Os algoritmos que estamos a desenvolver permitem fazer em 0,2 segundos o que faz uma equipa de engenharia com 40 pessoas em três meses. Em 0,2 segundos teremos um projeto já muito final”, assegura.

Sempre à procura de soluções inovadoras, a BERD tem atualmente mais de uma dezena de engenheiros a trabalhar num “algoritmo original”, que deu origem já à criação de uma nova empresa: a Bridge Intelligence & AI (BI). Depois da inovação nos cimbres de apoio à construção de pontes clássicas, com patente registada, e da criação de novos módulos que permitiram adaptar as antigas pontes modulares militares à vida civil, a BI será a terceira área de negócio e a expectativa é que posicione a empresa na liderança mundial, protagonizando uma “revolução” semelhante à que teve a máquina a vapor.

“Até agora, não parece que alguém esteja perto da nossa descoberta”, diz Pedro Pacheco, sempre atento ao que vai fazendo a concorrência. “Isto pode reduzir drasticamente o tempo de todos os atos de en-



genharia de pontes. Vai haver milhões de horas de trabalho que deixam de ser necessárias: de desenho, orçamentação, cálculo, análise de risco, gestão, conceção, decisão, escolha de soluções...”, explica, sem querer concretizar muito mais. “Terá um primeiro impacto difícil, como teve a máquina a vapor, mas depois será uma oportunidade para a Humanidade, que conseguirá fazer mais com menos”, sublinha, advertindo que “as pessoas não devem ter medo da IA”, porque “a Humanidade vai sempre posicionar-se por cima”.

A BERD começou a estudar isto em 2012, com um investimento ainda “circunstancial”. A decisão de avançar para uma nova área data de 2018, mas a pandemia acabou por atrasar os planos. Este ano, o investimento já foi a sério: 840 mil euros, o equivalente a “22% dos custos fixos” da empresa, que “andam nos 3,8 milhões”. No próximo ano, o investimento duplicará.

2024 será o ano dos afinamentos. “Em 2025, começaremos a ter os primeiros proveitos e, em 2026, já se verão proveitos a sério”, antecipa Pedro Pacheco.

#### UM MÚSCULO METÁLICO ARTICULADO

Fundada em 2006, a BERD resulta de um spin-off de um grupo de investigação da Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto (FEUP). E tudo começa com a tese de mestrado de Pedro Pacheco. Inspirado por uma aula que explicava as estruturas das palmeiras, proferida por Joaquim Sarmiento, “um professor notável”, o jovem engenheiro começou a investigar as “soluções da Natureza para problemas estruturais”. Estudou teias de aranha, conchas, árvores, analisou a sua forma e dinâmica e olhou para a Natureza pela perspetiva estrutural. Até que encontrou “um elemento estrutural que é de uma eficiência inacreditável: o músculo”.

Foi no músculo que concentrou a tese



LUCILIA MONTEIRO



**A IA pode reduzir drasticamente o tempo de todos os atos de engenharia. Milhões de horas de trabalho deixam de ser necessárias**

de doutoramento que se seguiu e para a qual esteve, ainda, mais de um ano a estudar Anatomia no ICBAS (Instituto de Ciências Biomédicas Abel Salazar), com o professor Nuno Grande. Foi uma escapadinha do território normal e confortável da engenharia de estruturas. Apaixonado por pontes desde os seus 18 anos, Pedro Pacheco acabou por concluir que “se usássemos os músculos artificiais nas estruturas conseguiríamos resultados extraordinários”. E transpôs o estudo da teoria para a prática da construção de pontes, pois as estruturas que as suportam, os cimbres, “são equipamentos de grande porte, com uma quantidade brutal de aço e que têm de aguentar o peso de toneladas e toneladas de betão”.

Tal como o músculo, quando contrai, aguenta melhor o peso, impedindo a quebra da estrutura óssea que o suporta, também os cimbres poderiam ter na sua base o mesmo princípio, funcionando como um músculo metálico articulado. “Quando apresentei a tese, o presidente do júri disse: ‘Foi a tese mais notável em que argui até hoje. Tenho pena que nunca venha a acontecer na minha vida’”, conta Pedro Pacheco.

A verdade é que a ideia prosseguiu num grupo de investigação. A tecnologia tinha evidentes vantagens, de peso e segurança, no aumento da dimensão dos vãos que até então era possível construir. A indústria interessou-se e a Mota-Engil quis mesmo fazer uma aplicação real na construção do viaduto do Vale do Sousa.

No seu escritório improvisado numa sala de reuniões (pois anda sempre a rodar pelo mundo), Pedro Pacheco recorda, divertido, essa primeira vez: “Os homens estavam habituados a trabalhar com cimbres muito mais pesados. Quando viram aquele, muito leve e com parafusos otimizados, ficaram com medo. Poucos dias antes da primeira betonagem, o encarregado disse-me: ‘Os meus homens acham que esta merda vai toda abaixo.’ Houve apostas.” Estavam em 2004. “Foi a primeira vez que se fez uma betonagem controlada por software. Sempre que deitavam mais carga, o músculo ia contraindo e controlava os esforços. A ponte acabou muito antes do prazo.” A aposta estava ganha e a patente acabou por ser registada.

Dois anos depois, o grupo de investigação constituiu a BERD. “Éramos uns sete ou oito. Ainda convidámos um economista e um

gestor comercial”, recorda. E não foi nada difícil captar investimento. Conseguiram €3M. “Foi um fenómeno quase espontâneo. Surgiram propostas e interessados.” Além da FEUP, ficaram na estrutura acionista uma capital de risco e a Mota-Engil, “um acionista excelente, para quem não voltámos a trabalhar, mas que depois vendeu e fez um bom encaixe”.

A empresa apostou logo no mercado de exportação. Focaram-se nos grandes construtores mundiais, pois são eles que entram nos concursos públicos. A BERD ganha os concursos privados de fornecimento de equipamento para a construção de pontes e viadutos desses grandes construtores, de que a Vinci ou a Siemens são alguns exemplos. Espanha foi o primeiro mercado. Seguiram-se a República Checa e a Eslováquia. Depois, veio a crise do subprime na Europa e a BERD ganhou o Brasil e depois a Turquia. “Na Turquia, fizemos um projeto em que o nosso cliente reduziu o consumo em 35 mil camiões de betão. E poupou cerca de €30M em materiais. E nós fizemos um grande negócio. Se nos outros temos metade disto, é uma festa.”

#### **PONTES MODULARES DO SÉC. XXI**

O crescimento da empresa atestou o seu sucesso. Mas a investigação continuou. Em 2015, com as catástrofes provocadas pelos fenómenos extremos das alterações climáticas que destruíram muitas pontes, a BERD percebeu que “havia uma oportunidade com grande potencial de crescimento: as pontes modulares”. Desta vez, a inspiração foram as pontes concebidas para fins militares na II Guerra Mundial. “Porque não fazer pontes modulares do século XXI?”, interrogaram-se. “Pensámos com outros olhos, refizemos a engenharia toda e chegámos a pontes cerca de 20% mais leves, esteticamente mais fáceis de integrar na paisagem e com menor consumo de CO<sub>2</sub>”, conta Pedro Pacheco. “Em vez de demorarem entre oito meses a um ou dois anos a serem feitas, estas pontes podem demorar 12 dias desde a decisão até estarem montadas.”

Foi então criada a segunda área de negócio. Investiram, “sem proveitos, de 2015 até 2018”, mas inovaram em dois aspetos técnicos. “O primeiro, era que maior parte dos cadernos de encargos dizia que cada peça só podia pesar, no máximo, 300kg, porque era o peso que quatro militares conseguiam



### A inovação ao serviço das pontes

Cimbres (em cima) e pontes modulares (em baixo) são as áreas de negócio da BERD



pegar. Mas, no século XXI, conseguimos rapidamente fazer equipamentos que pegam em peças com duas ou três toneladas. O segundo, tem que ver com a modularidade. Basicamente, eles tinham legos que encaixavam em paralelo. Faziam um tabuleiro e punham muitas peças em paralelo. E nós fazemos módulos diferentes, que tornam a estrutura mais bonita, mais leve, mais simples, mais otimizada, mais purista e mais minimal a conjugação de peças.” Bingo.

Devastado pelo *El Niño*, o Peru foi o primeiro país a beneficiar da nova tecnologia. Ganhou 148 pontes modulares integradas na paisagem e a BERD ganhou um contrato de €20M. Mas ganhou sobretudo um reconhecimento mundial este ano ao vencer, com esta solução, o prémio na categoria de projetos especiais para pontes de aço da EECS, a associação europeia de aço. Canadá e Moçambique tornaram-se também clientes destas novas pontes, que, no último triénio, representaram “mais de 50%” da faturação. E a BERD continua a estudar uma fórmula que permita que o vão destas pontes possa estender-se agora aos 150 metros.

#### ENTRE OS MELHORES DO MUNDO

“A BERD é só massa cinzenta: engenharia e gestão. Não produzimos nada. Somos uma marca premium de engenharia mundial”, precisa o CEO, já a antever as próximas grandes necessidades. “As pontes dos Esta-



dos Unidos da América, Alemanha, França, Inglaterra e Itália datam dos anos 50 e 60. A Alemanha já está a substituí-las e é hoje o nosso principal mercado. Nos EUA também já temos contratos e é um mercado onde vamos apostar forte”, avança. Pensar na Ucrânia, “ainda é cedo”.

Tranquilo por estar presente em duas áreas de negócio em crescimento, Pedro Pacheco antecipa um aumento de 16,7 % da faturação da empresa este ano em relação ao ano passado. E projeta acima disto para 2023, uma vez que para o próximo ano “já está assegurada mais de dois terços da faturação”. Estarão no mercado europeu (Alemanha e Reino Unido), mas também na América do Norte, América do Sul e África.

Mesmo admitindo que, face ao aumento do custo das matérias-primas como o aço e o betão, “houve negócios que deixaram de se fazer, porque muito arriscados” e “outros em que estrategicamente assumiram redução de margem”, Pedro Pacheco assume que

a BERD, “nos equipamentos é provavelmente a empresa mais cara do mundo”.

“Trabalhamos com as melhores empresas de engenharia do mundo e esta equipa não fica nada a dever às melhores”, diz, orgulhoso. Daí que queira “ter um plano estratégico ambicioso, consistente, exequível, que permita ter resultados suficientes” para que possa elevar a remuneração desta equipa (atualmente são cerca de meia centena) “ao nível dos países mais evoluídos do mundo”.

“Se já consegui muitos sonhos profissionais, este ainda não. Mas sou teimoso. Eles vão ter de ganhar tanto como os dinamarqueses, noruegueses ou americanos”, compromete-se. Alguns, até gostaria de os tornar acionistas. “Gente humilde, responsável e ambiciosa faz acontecer coisas.”

E é para atingir este objetivo que Pedro Pacheco trabalha. E também por isto, conserva a maioria da holding – a BW (Bridges Worldwide) – que, por sua vez, detém a maioria da BERD, em conjunto com duas capitais de risco (Fundo Capital de Risco Portugal Ventures Valor 2 e FCR Armilar Venture Partners III).

“Para mim, era importante manter a maioria para ter o poder estratégico, nomeadamente quanto ao investimento. Se não tivesse a maioria, podia haver mais vontade de extrair dividendos. E a BERD não libertou €1 de dividendos, mesmo nos anos em que teve muito lucro”, garantiu. Não fosse isso, e a nova empresa, a BI, não tinha acontecido, pois a área de IA “representa um investimento muito maior que a BERD”.

Também por isso, no ano passado, face ao montante de investimento necessário para entrar na IA, foi celebrado um outro contrato com uma terceira capital de risco. “Não é acionista, mas pode vir a ser, tem essa opção”, adianta o CEO. Se assim for, Pedro Pacheco pode perder a maioria do capital. Mas tudo fará para que a maioria do capital continue em mãos nacionais. “Gostava muito. Mas quando a BI for para o mercado e começar a faturar, vai ser difícil, vai haver ataques fortes”, adivinha.

O seu objetivo, por enquanto, é claro: “A minha missão é pôr isto no mercado, a bombar, com um valor acrescentado substancial, e pôr esta gente a receber ao nível dos países mais ricos do mundo.” A ponte

# SOFTWARE PHC ACRESCENTA VALOR À GESTÃO DA ALUNIK

Depois de adotar no seu método de trabalho o PHC CS, a Alunik deu um salto para um novo patamar: mais agilidade nos processos e mais negócio.



**Vítor Duarte**, diretor comercial e sócio da Alunik

A Alunik nasceu em 2003, com uma equipa de especialistas em caixilharia de alumínio e rapidamente se lançou na criação da marca própria Unik. Ao longo dos anos foi consolidando a sua posição na área das soluções de caixilharia para a arquitetura, tanto a nível nacional como internacional, e em 2017 criou uma outra marca, a Unikthermic, focada em sistemas, devidamente ensaiados e certificados.

No seu modelo de trabalho, a Alunik pretendia melhorar uma série de procedimentos internos, desde logo a gestão e controlo em *real time* da empresa; o planeamento na gestão comercial; automatização dos processos; controlo de custos, encomendas e vendas; eficiência na produtividade; informação agregada e disponível para melhoria na tomada de decisão, em suma, uma gestão integrada das várias áreas da empresa.

Foi com este ponto de partida que, depois de alguns anos a usar outro software de gestão, a Alunik optou pela colaboração com a PHC Software juntamente com o parceiro OCR para a implementação do PHC CS, uma decisão que levou a empresa para outro patamar. “Depois de medirmos e compararmos o PHC CS com o software que tínhamos anteriormente, concluímos que o PHC CS seria melhor para nós, que serviria melhor a Alunik para aquelas que eram as nos-

sas necessidades de trabalho”, afirma Vítor Duarte, diretor comercial e sócio da Alunik. Para este responsável, a empresa optou pelo software PHC CS “por ser mais fácil de utilizar... Os comandos, o acesso, a forma como a informação chega aos colaboradores, mesmo aqueles que ainda não estejam familiarizados com a aplicação. Numa primeira fase, percebemos logo que o PHC CS nos dava todas as informações de que precisávamos e sem desenvolvimento envolvido”.

## MAIS AGILIDADE, MAIS NEGÓCIO

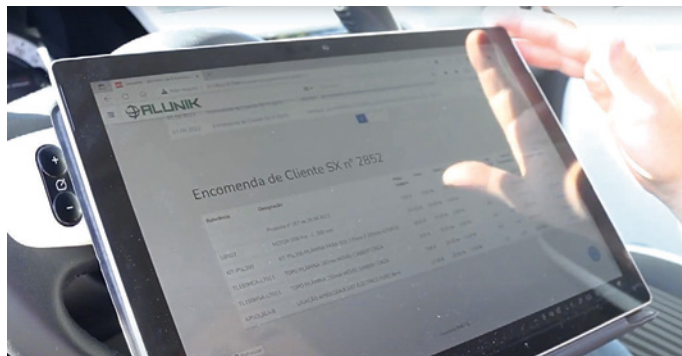
A introdução do software PHC fez-se notar no trabalho desenvolvido pelos 14 colaboradores que trabalham diariamente com esta ferramenta. Contudo, salienta Vítor Duarte, foi a área comercial a que mais usufruiu dos seus benefícios. “Hoje em dia os comerciais não perdem tempo a ligar para as unidades quando precisam saber informações específicas sobre determinado cliente. Através do PHC CS

web conseguem aceder aos dados pretendidos de forma muito rápida e segura. Rapidamente é possível consultar preços, stocks, apresentar propostas em frente ao cliente. É por tudo isso que o PHC CS veio acrescentar muito valor.”

## OCR APOIA IMPLEMENTAÇÃO

Fundamental no processo de implementação do PHC CS, a OCR é o parceiro de eleição da empresa desde 2015. Márcia Silva, Software Consultant Manager da OCR, recorda que “desde o início que a Alunik tem evoluído e crescido, a OCR tem tido o privilégio de acompanhar esse crescimento e tem tentado perceber e identificar as necessidades do cliente, as especificidades do seu negócio”.

Márcia lembra ainda quemais tarde houve necessidade que o software acompanhasse mais e melhor os vendedores, até que “em 2021 foi dado o salto para a gama Enterprise, devido a uma necessidade crescente de automatização dos processos”, uma etapa que estão a desenvolver atualmente. Com a certeza de que o futuro passa pelo online, o responsável da Alunik salienta a relação de parceria criada com a equipa da OCR “que escuta aquilo que o cliente precisa, ouve aquilo que queremos, percebe, fala a mesma linguagem que nós e, em muito pouco tempo, consegue colocar em prática aquelas que são as nossas necessidades”.







## PME ENFRENTAM UM MUNDO DE DESAFIOS

Com um perfil assumidamente resiliente, as pequenas e médias empresas portuguesas voltam a enfrentar tempos conturbados. Depois da pandemia, a guerra na Europa volta a trazer incertezas ao mundo empresarial, a braços também com a necessidade de cada vez mais ideias únicas e inovadoras que contribuam para o seu desenvolvimento e competitividade

**A** vida das pequenas e médias empresas nacionais está cheia de desafios. Desde a transformação tecnológica à inovação, passando pela emergência dos novos modelos de trabalho, pela cada vez mais complicada gestão de pessoas, inclusão e diversidade de géneros e procura de talentos e pelas matérias da sustentabilidade, as PME trilharam um caminho cheio de incertezas. A que se junta agora, e depois dos dois anos de pandemia, a situação geopolítica conturbada que afeta a Europa, com a guerra

que opõe a Rússia e a Ucrânia. Ainda que o cenário não esteja facilitado para o sector empresarial das PME, a *performance* das exportações nacionais é um indicador de relevo do dinamismo das empresas portuguesas. 25,9% foi o crescimento registado nas exportações de bens de janeiro a agosto deste ano, face a igual período do ano passado. Os dados do Instituto Nacional de Estatística (INE), divulgados pela AICEP, referem que nos oito primeiros meses deste ano as exportações de bens atingiram os 51.831 milhões de euros, montante para o

qual contribuíram com especial destaque mercados como Espanha, Estados Unidos, Alemanha e França.

De notar ainda que de janeiro a agosto as exportações para a União Europeia aumentaram 24,3%. Na quota de exportações totais, registaram 20,2%. Ainda neste período temporal, Espanha, com 25,9% do total, foi o principal destino das exportações de bens. Logo a seguir esteve França, com 12,4% do total, e a Alemanha, com 10,9%.

Também fora dos países que integram a União Europeia o desempenho das exportações

nacionais teve um aumento, no caso de 29,7%, comparativamente a janeiro e agosto de 2021. Coube aos Estados Unidos da América (EUA) e ao Reino Unido, respetivamente com quotas de 7% e 4,9%, liderarem a lista de países destino das exportações nacionais. No cômputo geral, Espanha foi quem mais contribuiu para o crescimento das nossas exportações, com 2597 milhões de euros, seguindo-se os EUA, a Alemanha e França.

Quanto aos principais grupos de produtos alvo de exportação, coube novamente às máquinas e aparelhos o destaque,

com uma quota de 13,1%, e depois o grupo dos veículos e outro material de transporte, com 11,9%.

A *performance* positiva nacional, a par de outros indicadores, parece estar a contribuir também para a atração de empresas estrangeiras para Portugal. Ainda recentemente a AICEP anunciou que, até outubro, tinha conquistado 42 novos clientes, o que representa mais de 2500 milhões de euros de investimento e um impacto de 6100 postos de trabalho.

#### **ACORDOS PARA APOIAR PME**

Os apoios financeiros, sejam eles nacionais ou de âmbito europeu, e sob a forma de programas de empréstimos, benefícios fiscais ou outros, têm dado um contributo fundamental para fomentar a competitividade das empresas e dinamizar o sector empresarial.

Ainda recentemente, no passado mês de setembro, o Banco Europeu de Investimento (BEI) e o Santander Portugal firmaram um acordo que contempla um financiamento de 820 milhões de euros a pequenas e médias empresas e *mid-caps*, consideradas “os motores da inovação e do crescimento sustentável” e representando “a maior parte do emprego gerado no país”, destacou na ocasião o vice-presidente do BEI, Ricardo Mourinho Félix. Este acordo, segundo o comunicado emitido na altura pelas entidades envolvidas, permitirá conceder mais empréstimos a estas organizações, sobretudo às que operam em regiões menos desenvolvidas, podendo abranger mais de três mil PME e *mid-caps*.

#### **INOVAÇÃO NACIONAL EM ALTA**

A par dos números positivos, também o prestígio nacional no domínio da inovação tem vindo a ganhar destaque. Este ano Portugal subiu dois lugares no European Innovation Scoreboard (EIS) 2022, uma avaliação anual da Comissão Europeia que tem como finalidade medir e acompanhar o desempenho dos Estados-membros em termos de inovação.

Em 2022, e no conjunto dos 27 Estados-membros, o nosso país encontra-se no grupo dos países moderadamente inovadores, ao passar da 19.<sup>a</sup> posição em 2021 para a 17.<sup>a</sup> este ano. Entre 2015 e 2022 a *performance* nacional neste *ranking* europeu de inovação aumentou 6,4%.

O European Innovation Scoreboard (EIS) 2022 mostra ainda que Portugal tem valores acima da média dos 27 da União Europeia no que toca a indicadores como, por exemplo, o nascimento de novas empresas, o total de atividade empreendedora, os fluxos líquidos de investimento direto estrangeiro (em percentagem do PIB) e os não-inovadores com potencial para inovar.

A disponibilidade dos recursos humanos qualificados, a atratividade do sistema de investigação, a digitalização e a utilização das tecnologias de informação são outros aspetos em que Portugal também se destaca.

Menos positivo foi o desempenho do país nas dimensões relativas ao investimento das empresas em inovação, ao registo de propriedade intelectual, ao impacto da inovação nas vendas das empresas e na sustentabilidade ambiental.

Ficou abaixo 80% da média europeia.

#### **COMPETÊNCIAS DIGITAIS PRECISAM-SE!**

A braços com a urgência da transformação digital, muitas são também as PME que se deparam com dificuldade em encontrar perfis profissionais com competências digitais adequadas. Aliás, um estudo desenvolvido em meados deste ano pela Michael Page concluiu que as competências digitais são fundamentais para impulsionar a empregabilidade. A análise efetuada pela consultora junto de PME e também de multinacionais propôs-se averiguar quais as competências necessárias para o desenvolvimento da área digital das empresas em Portugal, numa altura em que se tem observado a procura crescente de perfis com competências digitais, o que, inclusivamente, tem levado ao aparecimento de novas profissões, essenciais para que as organizações consigam adaptar-se às novas exigências do mercado. Destacam-se na pesquisa da Michael Page as competências criativas e analíticas, profissionais especializados em SEO, em *customer relationship management*, em redes sociais, *marketing* digital, *data science*, *e-commerce trading* ou *programmatic media*.

Atualmente, e a par deste item, também a diversidade e inclusão marcam a atualidade da vida empresarial. De acordo com um estudo recente, desenvolvido pela Markteffect para a GoodHabit, 84% dos colaboradores em Portugal acreditam que a sua organização deveria prestar mais atenção aos temas da inclusão e da diversidade, enquanto 75% con-

sideram importante trabalhar numa empresa que valoriza estas temáticas. Refira-se que, de acordo com esta análise, Portugal é o segundo país europeu que mais valoriza a diversidade e a inclusão. O primeiro lugar cabe à Dinamarca.

#### **SUSTENTABILIDADE COMO OPORTUNIDADE ESTRATÉGICA**

De acordo com 1.º Relatório do Observatório dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), 95% das grandes empresas e 77,7% das pequenas e médias empresas nacionais veem a sustentabilidade como oportunidade estratégica. Feito pelo Center for Responsible Business & Leadership da Católica-Lisbon, em parceria com a Fundação BPI “la Caixa” e a Fundação Francisco Manuel dos Santos, este relatório mediu e avaliou 60 grandes empresas e 103 PME nacionais. No conjunto das conclusões apuradas, destaque para o facto de revelar que 76,7% das grandes empresas têm algum conhecimento ou um conhecimento detalhado dos ODS e 52,5% das PME indicam ter algum conhecimento dos ODS. Aliás, 53,4% das PME afirmam que o CEO ou a comissão executiva da sua empresa está alinhada e motiva a implementação da Agenda 2030. Por outro lado, 47% das PME escolhem ODS que estão alinhados com a sua estratégia e fazem parte do seu *core business*. Como não podia deixar de ser, as motivações das empresas para o envolvimento com os ODS são variadas. Muitas vezes estão relacionadas com o ter impacto na indústria como líder na sustentabilidade e desenvolver mais negócio, a que se juntam a obrigatoriedade de cumprir a legislação.



# SERVIROAD: AO SERVIÇO DO TRANSPORTE E LOGÍSTICA INTERNACIONAL

Fundada pelos irmãos Bruno Santos e Cláudio Vieira em 2011, a Serviroad tem o seu *core business* na atividade de transporte de mercadorias frio e mercadoria segura por via rodoviária. Atualmente, a sua dimensão é internacional e, além de Portugal, já tem plataforma logística na Holanda, em Breda



**Bruno Santos,**  
cofundador da Serviroad

## Como surgiu a Serviroad?

A empresa foi criada em 2011, por mim e pelo meu irmão Cláudio Vieira. Tínhamos chegado de Angola, onde éramos administradores de uma sociedade e responsáveis pela área operacional do negócio (também na área do transporte e logística), e voltámos com um objetivo claro: auxiliar os mercados português e angolano na sua expansão e crescimento.

Desde essa data o investimento tem sido contínuo, tendo sempre em mente manter a qualidade do serviço, a fidelização dos clientes e a melhoria de condições dos funcionários. O nosso *core business* é a atividade de transporte de mercadorias frio e mercadoria segura por via rodoviária. Temos desenvolvido cada vez mais essa atividade, apostando na frota e respondendo ao aumento

das exigências no fornecimento dos serviços e na satisfação dos clientes.

Atualmente temos instalações próprias em Portugal e na Holanda e uma ampla rede de contactos e parcerias. Garantimos a maior agilidade em todas as fases do processo, minimizando os transtornos burocráticos e logísticos, fidelizando cada vez mais clientes por todo o continente europeu.

## Quais as áreas de transporte prioritárias para a Serviroad: terrestre, marítima...?

O transporte rodoviário terrestre representa perto de 100% da nossa prestação de serviços. Temos uma frota própria de mais de 60 viaturas, equipadas para o transporte de vários tipos de mercadoria, nomeadamente carga geral a temperatura ambiente, carga alimentar congelada, refrigerada ou seca

(principalmente cargas de alto valor), garantindo sempre um transporte que certifica a frescura, a qualidade e o sabor de produtos alimentares (certificações IFS e BRC), bem como mercadorias de alto valor, com a garantia da máxima segurança (certificação TAPA TSR 1-2). Além da área de transporte, também dispomos de outros serviços, concretamente despachos aduaneiros e serviços de consultoria.

### **Quais as principais apostas da empresa no último ano?**

A principal aposta deste ano tem sido a expansão da atividade na zona Norte de Portugal. A evolução do negócio representa um investimento ativo a desenvolver-se nos próximos 24 meses, especificamente na localização de Gandra, junto à A4. Este investimento abrange uma área de aproximadamente 14 mil metros quadrados, constituída por vários armazéns de refrigeração (frio positivo e negativo) num total de 1604 m<sup>2</sup>. Conta também com nove cais de carga/descarga, um edifício de 750 m<sup>2</sup> para escritórios e uma estação de serviço com sistema para lavagem de viaturas. Estimamos um investimento total, nesta área localizada a norte, de cerca de 3.555.000 euros, distribuídos pela construção das instalações e pela compra de equipamentos. Também obtivemos a certificação ambiental ISO 14001, garantindo o nosso compromisso com o ambiente e a sustentabilidade.

### **Além de Portugal e Angola, em que outros mercados atuam ou esperam vir a atuar?**

Nos últimos anos o transporte entre Portugal e Angola

tem vindo a decrescer devido à desvalorização da moeda angolana. O retorno tem sido lento, o que nos obrigou a crescer no mercado europeu. Investimos no transporte terrestre na Europa e concentramos a atividade na área do Benelux. Atualmente temos plataformas logísticas em Portugal e na Holanda e investimos cada vez mais no transporte para Espanha, França, Bélgica, Holanda, Luxemburgo e Reino Unido. Damos aos clientes oportunidade de transporte independentemente do tamanho do negócio ou da carga.

### **Quais os vossos principais clientes e as áreas de atuação mais significativas para o negócio?**

Dispomos de diversas soluções para um serviço de transporte competitivo e confiável, seja na Europa ou em Angola, em carga total ou parcial de um camião. E garantimos a entrega das mercadorias por profissionais de alta qualidade.

A frota está equipada para o transporte de mercadoria congelada, refrigerada e seca. Possui motores Euro 6 (redução da emissão de gases poluentes), painéis fotovoltaicos que garantem o carregamento das baterias e um sistema de gestão de frota que promove a condução eficiente.

Além dos equipamentos, somos uma empresa altamente especializada e certificada em várias normas. É o caso da ISO 9001 (que garante que a Serviroad fornece continuamente um serviço de gestão de qualidade) e da ISO 14001 (que garante que cumprimos com o sistema de gestão ambiental implementado na empresa), da TAPA TSR 1-2 (que garan-

## **INVESTIMOS CONTINUAMENTE NO CRESCIMENTO DO NEGÓCIO, SEJA ATRAVÉS DO AUMENTO DA FROTA, SEJA NO INVESTIMENTO EM NOVAS INSTALAÇÕES**

te o nosso compromisso no cumprimento dos parâmetros de segurança no transporte de bens valiosos, implementando igualmente a segurança de viaturas e motoristas) e da IFS LOGISTICS e da BRC Storage & Distribution (conformidade no transporte e armazenamento de bens alimentares a temperatura controlada, garantindo os requisitos de segurança alimentar).

### **Qual o papel que uma empresa como a Serviroad desempenha na economia nacional?**

A economia do transporte assume hoje um papel importante na economia global, sendo inevitável que todos os sectores económicos estejam dependentes, de forma mais ou menos direta, da funcionalidade deste sector. Somos uma PME que emprega mais de 200 pessoas e com volume de negócios superior a 15 milhões de euros.

### **Que investimentos têm feito na empresa?**

Para além do investimento na expansão, temos vindo a apostar cada vez mais na sustentabilidade. Este ano obtivemos a certificação a nível ambiental ISO 14001 e assumimos o compromisso de proteger o ambiente, minimizar os impactos ambientais, promover a melhoria contínua do desempenho e gestão ambiental, reduzindo resíduos, emissões atmosféricas e o consumo de energia,

prevenindo a poluição e praticando a utilização sustentável dos recursos naturais.

Investimos também em energias renováveis. Adquirimos painéis solares para as instalações em Benavente. A par disso, as instalações estão equipadas com um sistema de domótica inteligente programada para reduzir o consumo de energia utilizada nos edifícios de escritórios e das câmaras frigoríficas dos armazéns de logística.

### **Que expectativas tem quanto ao crescimento do negócio este ano?**

Investimos continuamente no crescimento do negócio, seja através do aumento da frota, seja no investimento em novas instalações para ampliar a capacidade de resposta perante os atuais e futuros clientes, ou no conhecimento e capacidade dos colaboradores, que são altamente experientes e qualificados, exercendo um alto controlo na qualidade nas nossas operações. Tudo isto são fatores que fortalecem o crescimento da empresa e do negócio.

### **Que projetos gostaria de implementar na Serviroad em 2023?**

Em 2023 pretendemos obter a certificação energética Triénio 2021-2023, em parceria com a ANTRAM, tendo estabelecido metas ao nível da formação da condução eficiente, controlo da pressão de pneus e teste de enchimento com azoto.



# A TRANSIÇÃO DIGITAL NAS EMPRESAS. NINGUÉM PODE FICAR INDIFERENTE

**A** transformação digital deve ser cada vez mais um *mindset* transversal a todos os sectores de atividade e que têm como objetivo final a melhoria da *performance* da empresa. Mas desenganam-se aqueles que acham que a transição tecnológica se prende apenas com o investimento na aquisição de novas tecnologias, não basta comprar *softwares* informáticos. Não, é muito mais do que isso! É um processo de implementação de soluções tecnológicas, aliadas ao levantamento contínuo de áreas de melhoria, que necessariamente se traduziram em mudanças estruturais na forma como hoje as empresas trabalham.

As empresas devem cultivar o espírito irrequeto, inovador e ambicionar mais. Não se devem conformar com produtos pré-feitos que existem atualmente no mercado. Antes pelo contrário, devem ter um espírito pioneiro e desafiar os fornecedores destas soluções a não venderem produtos fechados, mas sim produtos mutáveis às necessidades e realidades específicas de cada entidade.

Esta transformação deve partir do topo para a base, ou seja, os líderes das empresas desempenham um papel fundamental neste contexto, devem fomentar esta mudança emanando diretrizes claras sobre os objetivos a atingir e as mudanças estruturais que têm de ser levadas a cabo para os concretizar.



Daniela Esteves, *partner* da Finpartner

**A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NÃO É O FUTURO, MAS SIM O PRESENTE, E QUEM SE RECUSAR A VER ISSO FICARÁ PARA TRÁS. A MUDANÇA DE MENTALIDADE [...] É IMPERATIVA PARA ATINGIR O SUCESSO**

O papel do gestor tradicional, que concentra as responsabilidades e usa a sua autoridade para manter tudo sob controlo, não se enquadra nesta nova era digital. Esse paradigma tem de ser substituído por líderes comprometidos, que influenciem positivamente e inspirem as suas equipas. O compromisso da liderança é determinante para o sucesso desta transição, pois sem ele os gestores serão um entrave desastroso para a evolução da empresa. Mas atenção, é importante referir que não é apenas responsabilidade das camadas de gestão de topo, apesar de estas terem de desempenhar um papel fulcral, pois é essencial igualmente que todos os colaboradores atuem como agentes de transformação digital e “remem” na mesma direção. É essencial que se sintam parte do projeto e que se demonstre por A + B o que estas soluções vão aportar ao seu trabalho diário e à empresa em si. Incentivar o debate e a troca de ideias, bem como a colaboração entre diferentes departamentos dentro da própria organização, ajuda a que este comprometimento surja e se fortaleça.

A transformação digital não é o futuro, mas sim o presente, e quem se recusar a ver isso ficará para trás. A mudança de mentalidade na forma como se gerem as empresas e como trabalhamos é imperativa para atingir o sucesso.

FACTORING  
E CONFIRMING?

ADIANTA SEMPRE  
VIR AO MILLENNIUM

### Factoring e Confirming

Adiante o recebimento das suas faturas e o pagamento aos seus fornecedores.

Saiba mais em [millenniumbcp.pt](http://millenniumbcp.pt)

Banco Comercial Português, S.A.

**Millennium**  
bcp Empresas

**AQUI CONSIGO**



## PORTUGAL CONCEPT STORE QUER PROMOVER MARCAS NACIONAIS

A Portugal Concept Store (<https://portugalconceptstore.com/>) é uma plataforma *online* que reúne marcas e produtos portugueses, levando-os a vários cantos do mundo. Foi criada com o objetivo de promover marcas nacionais, aproximando-as do consumidor, e, ao mesmo tempo, disponibilizar produtos nacionais através de canais digitais e lojas físicas em várias geografias. Atualmente, a Portugal Concept Store agrega artigos *premium* em oito categorias e está aberta a todas as empresas que tenham produtos que se enquadrem no conceito de *crafted sophistication*. Isto é, materiais genuínos, autênticos e que cumpram os requisitos de acesso definidos pela plataforma.

Podem integrar a plataforma, por exemplo, empresas dos sectores de acessórios de moda, casa e decoração, agroalimentar, de cuidado pessoal ou brinquedos, entre outras. A Portugal Concept Store assume-se como uma montra para potenciais importadores, ajudando a desenvolver novos negócios, e uma plataforma para testar a adesão dos consumidores em diversos mercados.

Alargar as operações internacionais é um dos objetivos desta plataforma, que procura novas empresas para reforçar o seu portefólio de oferta. Neste momento, países como Espanha e França são as apostas de internacionalização da Portugal Concept Store.



## METAMORFOSE VAI IMPULSIONAR COMPETITIVIDADE DAS EMPRESAS

A Associação Business Roundtable Portugal (<https://www.abrp.pt/>) criou uma iniciativa integrada de *corporate governance* destinada a acelerar o crescimento e competitividade das pequenas e médias empresas portuguesas. Fruto da parceria entre o Instituto Português de Corporate Governance (IPCG), a iniciativa designa-se programa Metamorfose (<https://metamorfose-governance.pt/>) e visa apoiar as PME portuguesas a terem condições para o seu desenvolvimento e aumento de escala. Concebido “pelos empresários para os empresários”, como afirmou no lançamento do programa Vasco de Mello, presidente da Associação BRP, o Metamorfose resultou da vontade de “42 grandes empresas, que acreditam que Portugal deve ter maior ambição para regressar ao top 15 europeu de riqueza *per capita*. Também nós, empresas, somos convocadas para esta missão de crescimento nacional, por isso, e defendendo a iniciativa privada, muitas das propostas que desenvolvemos dependem das próprias empresas da Associação BRP ou de outras que se pretendam associar, e não apenas do Estado”, salientou aquele responsável.

As expectativas são de chegar a mais de 50 mil organizações. O programa está disponível *online* e é composto por três ferramentas, a saber: um guia de boas práticas, um *scoring* e uma bolsa de conselheiros.

A primeira identifica um conjunto de 68 recomendações práticas que devem ser adotadas de forma evolutiva pelas empresas, tendo em vista o desenvolvimento do seu modelo de gestão e o reforço das estruturas de *governance*.

Por sua vez, o *scoring* permite medir a maturidade de cada empresa ao nível de *governance*, ajudando-as a conhecer os seus pontos fortes e fracos, enquanto a bolsa de conselheiros, com quadros superiores e executivos de empresas, vai desafiar e apoiar as equipas de gestão das PME a fazerem uma formação específica na área de *governance*.

Ana Paula Marques, líder do grupo de trabalho de *corporate governance* da Associação BRP, explicou que “com estas ferramentas ambicionamos apoiar as empresas a darem um importante salto de crescimento, que terá necessariamente efeitos positivos em toda a economia”.

## T-INVEST APROXIMA OS MUNICÍPIOS DAS EMPRESAS

Coordenada pelo Ministério da Coesão Territorial, a plataforma T-Invest vai divulgar os incentivos e apoios concedidos nos diferentes municípios do país às empresas e famílias que ali se queiram instalar. Esta nova ferramenta (<https://tinvest.pt/home>) – dinamizada em articulação com a AD&, as Comissões de Coordenação e Desenvolvimento Regional (CCDR) do Norte, Centro, Lisboa e Vale do Tejo, Alentejo e Algarve e as câmaras municipais – quer, desta forma, facilitar e agilizar as escolhas das empresas que optem por instalar-se num dos municípios nacionais de norte a sul do país. O T-Invest dá a conhecer os benefícios oferecidos pelos municípios, como, por exemplo, isenções de impostos, benefícios fiscais e disponibilidade de lotes para acolhimento empresarial. A plataforma foi desenvolvida de forma que os empresários, trabalhadores e famílias tenham na sua posse toda a informação necessária para selecionar o local mais adequado às suas necessidades.

“As equipas dos municípios têm aqui uma montra, um espaço único para divulgarem aquilo que fazem pelas suas gentes, pelos seus territórios”, afirmou Ana Abrunhosa, ministra da Coesão Territorial, por ocasião do lançamento da plataforma. Além disso, acrescentou, trata-se de “um instrumento fundamental de planeamento do nosso desenvolvimento regional, mas também de planeamento para utilizarmos os fundos europeus”.



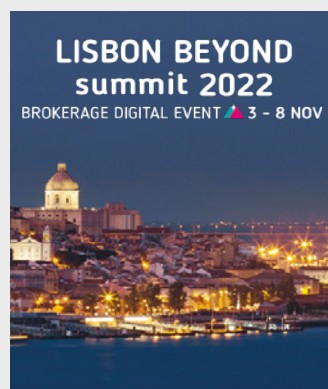
## IAPMEI ORGANIZA SUMMIT EM LISBOA

O Lisbon Beyond Summit 2022 realiza-se de 3 a 8 de novembro em Lisboa e consiste num *brokerage event* organizado pelo IAPMEI (Agência para a Competitividade e Inovação) enquanto coordenador da Enterprise Europe Network em Portugal.

A iniciativa, que vai na quinta edição, realiza-se em paralelo com a Web Summit e envolve quatro sessões, concretamente nos dias 3, 4, 7 e 8 de novembro, em formato *online*. Potenciar o encontro entre empresas, *startups*, institutos de investigação, universidades e demais *stakeholders* do ecossistema empreendedor é o grande objetivo do Lisbon Beyond Summit 2022.

O evento, que terá conversas bilaterais, vai debruçar-se sobre temas como Fintech, Deep Technologies, Digitalization, Industry 4.0 e 5.0, e-Health, Cyber Security ou Climate Change, entre outros, e tem como *targets* prioritários empresas, universidades, *startups* e investidores.

O Lisbon Beyond Summit 2022 pretende ser uma oportunidade única para chegar a mercados internacionais e a *players*-chave, aceder a novas e inovadoras tecnologias e ainda encontrar contactos de investigação, de negócio e de investimento, assim como parceiros europeus para futuros projetos.



## Total Workforce Index

### PROCURA NOVOS TALENTOS? ESTES SÃO OS MERCADOS MAIS ATRATIVOS

A escassez de talentos e de profissionais altamente qualificados, sobretudo em determinadas áreas empresariais, como as ligadas à tecnologia e à inovação, é um dos grandes desafios com que as empresas se deparam. A pensar nisso, o Total Workforce Index, uma análise global relativa aos mercados e trabalho desenvolvido pelo ManpowerGroup, apresenta algumas coordenadas para as empresas que queiram contratar talentos. Conclui o Total Workforce Index que estas devem ter em consideração três tipos de mercados: mercados maduros, incubadores e emergentes. No primeiro caso, trata-se de mercados que comportam os maiores contingentes de talento de crescimento. Isto é, nos mercados maduros encontram-se os profissionais que estão em constante desenvolvimento e que procuram capacitar-se cada vez mais e trazer mais-valias à organização. Os mercados maduros possuem infraestruturas de apoio à qualificação e requalificação, mas, por outro lado, registam mais aumento nos salários.

No que respeita ao perfil dos mercados incubadores, estes têm um grande potencial para as áreas de serviços digitais, indústria avançada e energias limpas. São uma oportunidade para equilibrar a presença de talento qualificado com uma maior competitividade nos custos de mão de obra. Por último, os mercados emergentes têm a particularidade de serem constituídos por um grupo etário mais jovem, geração Z e *millennials*, por exemplo. Nestes mercados regista-se uma maior escassez de talento qualificado, causado pelo défice de formação superior ou especializada, o que leva a que as empresas tenham de investir na capacitação dos seus profissionais.

Neste sentido, o Total Workforce Index destaca três aspetos que as organizações não devem descurar para atrair os melhores profissionais. Um deles é a formação, uma vertente cada vez mais valorizada pelos trabalhadores. Equilibrar o aumento salarial de mercados maduros apostando nos incubadores é outro dos aspetos em destaque, assim como a necessidade de desenvolver modelos contratuais menos rígidos, porque, à medida que os trabalhadores qualificados transitam para modelos de trabalho mais flexíveis, torna-se essencial que também os contratos acompanhem esse cenário.

## ESTUDO REVELA QUE AS EMPRESAS APOSTAM EM I&D

O Barómetro Internacional da Inovação 2023, da Ayming, revela que a maioria das empresas portuguesas, 67,9%, considera que faz investigação e desenvolvimento (I&D) suficiente. Realizado junto de responsáveis de 846 empresas de 17 países, o barómetro constata também que 28,3% admitem que não têm um orçamento dedicado à inovação. Conclui ainda que grande parte da inovação desenvolvida pelas empresas nacionais é financiada por recursos internos. O relatório mostra que os níveis de confiança oscilam em função do sector. As empresas financeiras e de energia são as mais confiantes. Ainda segundo o Barómetro Internacional da Inovação 2023, a grande preocupação atual das empresas inquiridas é a crise energética. 77% das organizações estão a proceder a alterações na atividade para combater os custos da energia e 26% do total dos inquiridos descreveu essas mudanças como radicais. 44% estão a procurar formas energeticamente eficientes de poupar. Acresce ainda que 33% das empresas estão a recorrer a estratégias mais avançadas e drásticas, como procurar fontes alternativas de energia, e 30% a procurar materiais alternativos – não derivados de combustíveis fósseis.





# Macro

ECONOMIA . TENDÊNCIAS . SOCIEDADE

# COMO AS GRANDES EMPRESAS ESTÃO A PUXAR PELAS LÍDERES EMERGENTES

A Business Roundtable Portugal tem mais um programa no terreno para ajudar as empresas nacionais a ganhar escala. Presidentes e CEO dos maiores grupos empresariais portugueses vão acompanhar de perto o conjunto de empresas prestes a ultrapassar a meta dos €50 milhões, naquela que consideram ser a medida de curto prazo mais eficaz para acelerar o crescimento económico e social

*Texto Marta Marques Silva Fotografia Luís Barra*







## E

Está no terreno o mais recente programa da Business Roundtable Portugal (BRP), desenhado para apoiar as mais promissoras candidatas a atingirem o patamar de grandes empresas nacionais. O programa de apadrinhamento é dirigido a organizações com um perfil de elevado crescimento e um volume de negócios entre os €30 milhões e os €50 milhões, criando um canal de comunicação direto entre as grandes empresas e as que ambicionam lá chegar. Numa lógica de encontros regulares, os mentores – presidentes e CEO das empresas associadas – vão colocar a sua experiência ao serviço das líderes emergentes, promovendo a partilha de conhecimento, e encurtando, tanto quanto possível, a sua trajetória de crescimento. “Queremos que estas empresas sintam que Portugal precisa delas, que confiamos e queremos apoiá-las. É importante que o País as reconheça e favoreça o seu crescimento”, explica Pedro Ginjeira do Nascimento, secretário-geral da BRP.

A iniciativa está na génese da associação que reúne 42 dos maiores grupos empresariais portugueses (como Sonae ou Corticeira Amorim, por exemplo) – ajudar as empresas a crescer e aumentar o número de empresas de grande dimensão, disponibilizando recursos, de tempo e pessoas, com soluções concretas, pragmáticas e exequíveis, que acelerem o crescimento económico e social. O diagnóstico da economia portuguesa está, há muito, traçado: um problema de baixa produtividade, que ancora salários e pesa sobre o crescimento. Para os líderes dos pesos-pesados da economia nacional (juntos, faturam €82 mil milhões a nível global) trata-se, antes de mais, de um problema

de falta de escala do tecido empresarial. As grandes empresas são 40% mais produtivas, uma realidade idêntica à europeia; pagam quase o dobro do salário médio do setor privado; e geram 29% da riqueza produzida no País; (em Espanha são 40% do PIB, na Alemanha 48%, e em França 52%). “Precisamos de mais grandes empresas em Portugal”, conclui o responsável da associação, numa lógica de impacto direto sobre as variáveis que inquinam a economia nacional – “Os nossos 42 associados querem que sejamos práticos.” “Então onde é que elas estão, quem são os candidatos? Que problemas é que enfrentam? Como podemos ajudar a acelerar o crescimento? Como podemos garantir que não estagnam e não ficam médias para sempre?” – é este o desafio.

No universo da gestão profissional, não se definem metas sem conhecer o ponto de partida. O que, na prática, implicou mapear de forma exaustiva o per-



160

**Crescimento acelerado**

A BRP identificou um conjunto de 160 empresas, com €30 a €50 milhões de euros de volume de negócios e com taxas de crescimento superiores a 6% ao ano

40%

**Produtividade**

As grandes empresas são mais produtivas, pagam melhores salários e contribuem em 29% para o PIB nacional



fil de crescimento das PME portuguesas. “Primeira surpresa: há um conjunto vasto de potenciais candidatos a serem as próximas grandes empresas.” São cerca de 160. Têm atividade em Portugal, são independentes de grandes grupos económicos, cunhadas de “adolescentes” por estarem prestes a ultrapassar os €50 milhões em volume de negócios; e de acelerado crescimento – mais de 6% ao ano. O programa está na fase-piloto – arrancou com quatro empresas – mas tem como objetivo chegar às 160. Pedro Ginjeira do Nascimento nota que “se cada associado conseguir acompanhar três ou quatro, conseguimos cobrir este universo, e ter aqui um radar muito sensível para o que estas empresas possam precisar”. O responsável destaca que este programa de apadrinhamento não assenta na premissa de que “os nossos líderes saberão ensinar”. Numa analogia: “Se eu hoje for padrinho de um miúdo, sei que vou estar desatualizado. Na mi-

nha altura, quando chegava aos 16 anos, não havia TikTok. Por isso não posso assumir que posso explicar como é que ele deve atuar. Eu posso é partilhar a minha experiência, abrir-lhe horizontes, posso alertar para temas. Colocar-me à disposição para apoiar.”

E se o senso comum poderia sugerir um determinado perfil tipo de “próxima grande empresa”, os dados desdizem-no. Uma análise mais fina não produz padrões significativos, de correlação entre variáveis como níveis de crescimento e grau de internacionalização, estrutura de capitais ou setores de atividade. “Tinha alguma expectativa que as empresas estivessem sobretudo concentradas em alguns setores, ou até em algumas regiões do País, e o que vemos é que há exemplos em quase todos os setores, e em quase todas as zonas do País, ainda que em proporção da demografia”, conta o responsável. Nesse caso, o que faz a diferença no sucesso e na capacidade destas empresas crescerem? “Tem que ver sobretudo com a qualidade das pessoas e com a vontade que têm em fazer acontecer. E pessoas com qualidade existem em todo o lado.”

### **O QUE TRAVA AS EMPRESAS PORTUGUESAS?**

Se os ingredientes do sucesso permanecem por ser medidos, olhemos para a questão pelo prisma oposto. Quais são os principais obstáculos ao crescimento e porque existem tantas empresas de reduzida dimensão em Portugal? “Porque é que temos menos grandes empresas? Porque penalizamos o sucesso. Esse é o primeiro pecado capital. A nossa taxa de IRC começa bem, em 17%. Mas assim que começa a ter um bocadinho de sucesso, sobe. E depois chega a 31,5%, que é a pior da Europa”, aponta o secretário-geral da BRP. A este desalinha-mento de incentivos fiscais que premeiem resultados e à elevada carga fiscal – tanto no IRS, como no IRC –, Pedro Ginjeira do Nascimento soma a complexidade do sistema: “Temos o 4º sistema mais complexo da OCDE, segundo a Tax Foundation. Quem é que beneficia disto? São os consultores e os advogados? Quem é que fica penalizado? Todos nós.” Custos de contexto que, como em qualquer problema de difícil resolução, não justificam o todo. Outra condição,

aponta, terá que ver com a ambição. “Esta coisa que nos ensinam que vivemos num país pequeno, no canto da Europa, e que é mentira.” Argumenta que Portugal é um país de média dimensão dentro do contexto europeu, quer em dimensão do território, quer em população, e destaca que estamos integrados no maior bloco económico do mundo. “Esse é o nosso mercado local. E isso não é ser pequeno, é ser grande.”

Depois, há que somar a falta da profissionalização da gestão, que se quer atualizada e orientada a resultados, e que é, aponta o responsável, um reflexo da estrutura da população ativa: “Seguramente, há 40 anos, quem empreendeu tinha o nível de educação da nossa população. Da mesma forma, os empreendedores de hoje têm o nível de educação dos nossos jovens.” O acesso ao financiamento é mais um obstáculo ao crescimento das empresas portuguesas, geralmente entendido apenas sob a forma de empréstimos bancários ou de participações no capital, “quando existe um conjunto de outros instrumentos, para os quais depois o governance é fundamental”.

### **OS QUATRO PILARES DO SUCESSO**

Norteadas por aqueles que considera serem os principais entraves ao crescimento das empresas portuguesas, a associação, fundada há pouco mais de um ano, elegeu as quatro áreas fundamentais de atuação – profissionalização do governance, internacionalização, financiamento e investigação & desenvolvimento. Com ferramentas em diferentes fases de desenvolvimento, o pilar do governance conta já com uma iniciativa no terreno. Lançado há cerca de um mês, o programa Metamorfose pretende incutir nas PME as boas práticas de governo societário, essenciais ao crescimento das empresas portuguesas, seja por via do financiamento, da aquisição de clientes ou da retenção de talento, sem esquecer as metas de sustentabilidade medidas pela sigla ESG – traduzidas em português para ambiente, social e governo societário. O programa é composto por um guia de boas práticas, que identifica um conjunto de 68 medidas e recomendações tendo em vista a evolução do modelo de gestão e o reforço das estruturas de governance, que a associação





antecipa que chegue a 50 mil empresas.

Na calha está também um modelo de scoring, que permita às organizações medir o seu grau de maturidade na adoção de estruturas e boas práticas de governo das sociedades, e comparar com o setor ou com empresas de dimensão ou estágio de maturidade similares. Em estudo está ainda a possibilidade de conferir uma certificação, baseada nestes resultados, que dê a oportunidade às empresas de acederem a melhores condições de financiamento, junto dos bancos ou mesmo nas candidaturas a fundos europeus. A terceira fase conta com uma bolsa de quadros de topo que, assumindo cargos de administradores não executivos, estejam disponíveis para apoiar as empresas nesta transição. Aqui, tal como no programa de apadrinhamento, existem regras que visam salvaguardar a lei e as boas práticas da concorrência, e que incluem, entre outros, acordos de confidencialidade, interdição de propostas de aquisição e a garantia de acompanhamento por empresas não concorrenciais.



## Porque temos menos grandes empresas? Porque penalizamos o sucesso. Esse é o primeiro pecado capital

**Pedro Ginjeira do Nascimento**

Secretário-geral da Business Roundtable Portugal

Sem revelar maiores pormenores sobre as iniciativas em desenvolvimento nos restantes pilares, a ideia passa por criar um conjunto de ferramentas, práticas e acionáveis pelas PME nos diferentes domínios que, no futuro, permitam construir sinergias entre os diferentes programas em curso. O programa de apadrinhamento surge na confluência das diferentes áreas de atuação e tem, ao contrário dos restantes, um caráter proativo. “Neste caso, não vamos ficar à espera que venham ter connosco. Vamos nós ter com elas e disponibilizamos o nosso apoio. Definimos um critério e o critério é o pragmatismo – onde conseguimos mais rapidamente ter impacto no País? É nestas empresas, que já reúnem as condições, mas que correm o risco de estagnar ou entrar em dificuldades se nada acontecer.”

Metas existem, mas não são públicas. Pedro Ginjeira do Nascimento deixa, no entanto, a achega: “Se tivermos mais 50 grandes empresas – só temos 1 300 – é seguramente uma boa notícia para o País.”

# CONDUÇÃO DEFENSIVA COMO CHAVE DE SOBREVIVÊNCIA

Segundo a União Europeia, os acidentes nas estradas dos 27 países membros, em 2021, mataram quase vinte mil pessoas. Em Portugal, no ano passado, morreram 390 pessoas e ficaram feridas, com gravidades e sequelas distintas, mais de 36 mil. Esta é uma realidade preocupante. Vivemos uma autêntica guerra nas nossas estradas.

Olhemos para a crueza de mais números nacionais: no primeiro semestre de 2022, 207 pessoas perderam a vida em acidentes; em agosto, só na primeira quinzena, morreram mais trinta pessoas. Temos melhores estradas, mais sinalização e fiscalização, carros mais seguros. O que falta? Precisamos, claramente, de investir na melhoria dos hábitos de condução e da atitude dos condutores ao volante – temos de apostar numa palavra: Prevenção.

A Condução Defensiva pode ser a chave para combatermos os números esmagadores de mortes na estrada.



## A AGEAS SEGUROS IDENTIFICA SEIS CONCEITOS ESSENCIAIS: ATITUDE, ANTECIPAÇÃO, SINALIZAÇÃO, MANUTENÇÃO DA DISTÂNCIA DE SEGURANÇA, PREPARAÇÃO E CONTACTO VISUAL

A **ATITUDE** é um dos requisitos essenciais. É preciso ter consciência da responsabilidade que conduzir um veículo implica, ter capacidade de concentração, capacidade física e controlo emocional. Há pessoas pacíficas que se transfiguram atrás de um volante, que entendem uma ultrapassagem como uma provocação, uma buzina como um insulto ou qualquer lapso alheio como um comportamento intolerável. Há também quem se esqueça dos limites de velocidade e não respeite passadeiras ou sinais. O rol é interminável, mas o cerne da questão é sempre o mesmo – atitude, maturidade e controlo emocional dos condutores. Temos de ser mais compassivos a conduzir, mais cooperantes.

A **ANTECIPAÇÃO** é outra das etapas-chave na preparação da condução: da manutenção do carro ao conhecimento do percurso, tudo é importante. Um carro a funcionar na perfeição é mais fiável; conhecer o trajeto pode, por exemplo, evitar atrasos e esvaziar a necessidade de uma condução no limite.

A **SINALIZAÇÃO** é outro fator negligenciado. E ninguém está isento. Todos facilitamos ou ignoramos ocasionalmente a importância do pisca-pisca. Temos de voltar a ser zelosos. Informar os outros condutores é essencial para prevenirmos acidentes que decorram, por exemplo, de uma redução acentuada ou súbita de velocidade, porque pretendemos mudar de direção.

A **MANUTENÇÃO DA DISTÂNCIA** pode ser outro fator salva-vidas da nossa condução. Permite-nos ter mais tempo para reagir a uma travagem brusca, a uma paragem não sinalizada, ou a qualquer outra atitude inesperada dos veículos à nossa frente.

A **PREPARAÇÃO** é outra etapa essencial. Seja relativamente a condições climáticas, obras na estrada, picos de tráfego.

Por fim, precisamos de trabalhar o **CONTACTO VISUAL**. É fácil perceber como podem ser uma fonte de equívocos – fazer sinais de luzes num cruzamento pode ser entendido como cedência de passagem, mas também pode ser entendido como o seu contrário. Mais uma vez, a prevenção é chave – uma aproximação cautelosa e atenta pode fazer toda a diferença. A mudança de comportamentos e de mentalidades ao volante podem claramente basear-se na implementação das bases da condução defensiva.



BILL BROWDER

# “Se Putin perder o poder, ficará sem o dinheiro, irá preso e provavelmente morrerá”

Bill Browder, fundador do fundo Hermitage, chegou a ser o maior investidor estrangeiro na Rússia. Nos últimos anos, tornou-se um grande defensor de leis que penalizem os oligarcas e responsáveis russos envolvidos em violações dos direitos humanos

Texto **Rui Barroso** Fotografia **Marcos Borga**

**E**m 2009, 358 dias após ter sido detido sem acusação, Sergei Magnitsky morreu numa prisão em Moscovo, vítima de abusos e maus-tratos. O advogado colaborava com a Hermitage Capital e reuniu provas que apontavam para casos de fraude e corrupção em larga escala envolvendo responsáveis do Estado russo. A partir dessa data, Bill Browder lançou uma campanha global para pressionar os líderes políticos do Ocidente a aplicar sanções aos responsáveis pela morte de Magnitsky e a quem tenha estado implicado na violação dos direitos humanos. Atualmente, esse tipo de legislação já existe em mais de 30 países. Esta luta do antigo investidor tornou-o um dos grandes inimigos de Putin, a tal ponto que, em 2018, o Presidente russo sugeriu publicamente a Donald Trump a extradição de Browder em troca do acesso das autoridades norte-americanas a vários agentes russos indiciados nos EUA. Numa conversa com a EXAME, que ocorreu no final de setembro, Bill Browder contou a sua história e criticou a forma como o Ocidente fez vista grossa ao regime de Putin antes da invasão da Ucrânia.

## Qual a importância de legislações como o Magnitsky Act?

É importante porque, antes de existir o Magnitsky Act, Putin e outros ditadores como ele podiam matar, torturar e roubar



### DINHEIRO SUJO

Bill Browder revela a sua história no livro *Dinheiro Sujo*. Nesta obra, o antigo investidor relata os casos de corrupção e de homicídio protagonizados pelo regime russo e também a teia que foi urdida para impedir a aprovação das leis Magnitsky. Antes, Browder já tinha publicado o *Alerta Vermelho*, em que contou como se tornou um dos principais inimigos de Vladimir Putin.



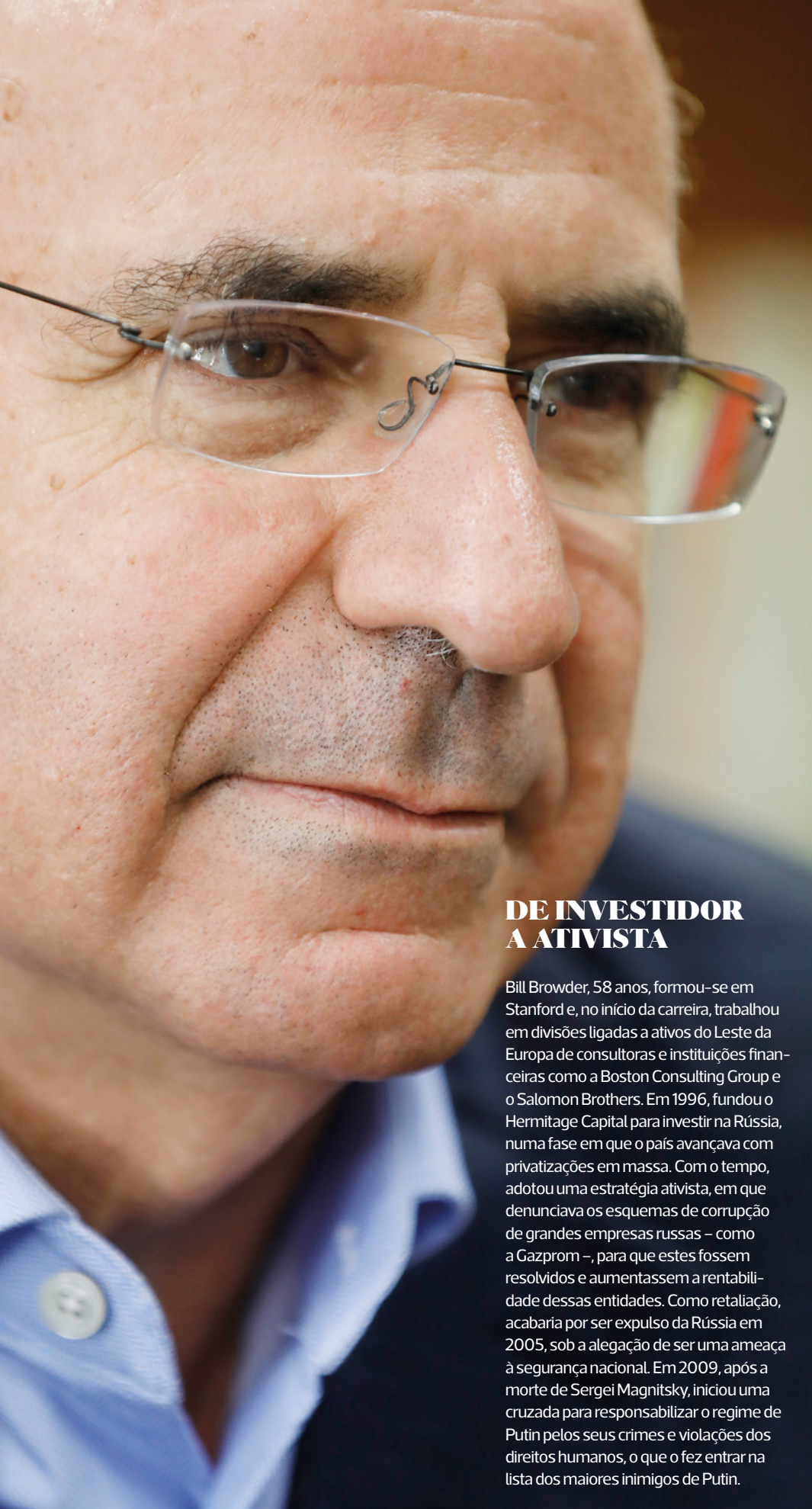
sem quaisquer consequências, já que controlam os seus próprios sistemas judiciais e podem assegurar-se de que nunca enfrentarão quaisquer problemas legais ou acusações. Mas com o Magnitsky Act, criaram-se as primeiras penalizações para eles, que são implementadas por sistemas estrangeiros, o que garante que a corrupção no controlo dos seus sistemas legais deixa de ter importância. Este tipo de legislação já existe em 33 países e está a começar a ser uma das principais ferramentas usadas na luta contra abusos dos direitos humanos.

### A sua missão de implementar este tipo de legislação tornou-o um alvo para Putin. Como é viver com essa ameaça?

Tem sido difícil viver na lista de alvos de Putin. Estou nesta situação há mais de dez anos e, após algum tempo, habituei-me a todas as precauções que tive de tomar. É um pouco similar a ter diabetes e a ter de tomar insulina todos os dias. Tenho de ter precauções de segurança, e isso torna-se um hábito regular e não algo em que tenha de pensar.

### Quais foram as situações mais difíceis?

A situação mais difícil não foi propriamente a mais perigosa. Foi em 2016 e descrevo-a no meu livro. O governo russo desenvolveu uma campanha maciça à escala mundial para tentar convencer toda a gente de que a minha história sobre Sergei Magnitsky não era verdade. Se tivessem sido bem-sucedidos



## DE INVESTIDOR A ATIVISTA

Bill Browder, 58 anos, formou-se em Stanford e, no início da carreira, trabalhou em divisões ligadas a ativos do Leste da Europa de consultoras e instituições financeiras como a Boston Consulting Group e o Salomon Brothers. Em 1996, fundou o Hermitage Capital para investir na Rússia, numa fase em que o país avançava com privatizações em massa. Com o tempo, adotou uma estratégia ativista, em que denunciava os esquemas de corrupção de grandes empresas russas – como a Gazprom –, para que estes fossem resolvidos e aumentassem a rentabilidade dessas entidades. Como retaliação, acabaria por ser expulso da Rússia em 2005, sob a alegação de ser uma ameaça à segurança nacional. Em 2009, após a morte de Sergei Magnitsky, iniciou uma cruzada para responsabilizar o regime de Putin pelos seus crimes e violações dos direitos humanos, o que o fez entrar na lista dos maiores inimigos de Putin.

dos, poderia ter perdido o apoio da União Europeia, do governo britânico, do governo dos EUA, e isso poderia, em última análise, fazer com lhes fosse possível fazer-me regressar à Rússia, onde poderiam matar-me.

### **A Europa foi muito mais lenta a implementar esta legislação do que os EUA. O que pode explicar isso?**

É muito simples. Há 27 Estados-membros na União Europeia, e todas as medidas de política externa requerem aprovação por unanimidade. Alguns Estados-membros na UE são muito simpáticos com Putin, particularmente a Hungria. Viktor Orbán, em nome de Vladimir Putin, bloqueou essa lei por muitos anos.

### **Os líderes políticos e empresariais do Ocidente foram ingénuos ao lidar com a Rússia antes da invasão da Ucrânia?**

Os governos e muitas empresas ocidentais puseram vendas nos olhos. Parte disso foi deliberado porque ninguém queria ouvir a verdadeira história. Se a ouvissem, teriam de isolar a Rússia, e a maioria dos governos preferiu continuar a comprar gás russo, a captar investimento da Rússia e a evitar fazer com que Putin se zangasse.

### **Defendeu sanções contra a Rússia bem antes da invasão da Ucrânia. Se a reação do Ocidente, em 2014, após a anexação da Crimeia, tivesse sido mais forte, poderíamos ter evitado a invasão da Ucrânia?**

Sim. Com toda a certeza. Nesta invasão, culpo Putin em 95% e o Ocidente em 5%. Poderíamos ter usado as sanções muito mais cedo, e estas poderiam ter funcionado como um dissuasor para a invasão. Se ele tivesse percebido quão más as coisas iriam ser, poderia não ter avançado.

### **Ao longo dos últimos anos, encontrou-se com responsáveis políticos de diversos países para defender o Magnitsky Act. Teve conversas também com governantes ou com deputados portugueses?**

Sim. Estive cá por volta de 2012, para me encontrar com deputados. Mas a sensação que tive é que Portugal está tão longe da Rússia que tudo foi visto como uma situação abstrata e ninguém teve grande interesse pelo caso de Magnitsky ou pelo Magnitsky Act.



**Depois disso, não houve mais conversações?**

Durante toda a minha luta tive uma grande aliada portuguesa: Ana Gomes. Trabalhou comigo numa base semanal a partir do Parlamento Europeu, para fazer com que várias personalidades fossem responsabilizadas no caso Magnitsky. Trabalhei também com João Soares, que esteve na OSCE, na altura. Mas, na política interna portuguesa, o que encontrei foi indiferença.

**Portugal concedeu a cidadania portuguesa a Roman Abramovich, ao abrigo da lei dos descendentes sefarditas. As autoridades portuguesas deveriam ser mais cautelosas nestas decisões?**

É totalmente inapropriado para Portugal conceder cidadania portuguesa a qualquer oligarca russo neste momento, em que a guerra está a decorrer, e penso que a situação com Roman Abramovich devia ser revista de forma muito cuidadosa, para se verificar se houve alguma fraude envolvida.

**Acredita que as atuais sanções aplicadas à Rússia são suficientes?**

Sem dúvida que as sanções são eficazes e estão a causar-lhe problemas. Têm reduzido o dinheiro para alimentar a máquina de guerra, mas ainda temos mais trabalho a fazer. Concretamente, temos de parar de pagar a Putin pelo gás e petróleo russos. Ele deu uma ajuda importante nisto porque deixou de nos vender o gás, o que foi bastante útil. Outro aspeto muito importante é que devemos começar a penalizar os países que estão a agir nas lacunas das sanções, como a Turquia, os Emirados Árabes Unidos, a Índia e a China. Se estes países continuarem a disponibilizar portos seguros para ativos russos, então devemos sancionar as empresas e os indivíduos que os têm ajudado a escapar às sanções. Penso que todos acabarão por questionar: o que é mais valioso para nós? O G7 ou a Rússia? E irão concluir que o G7 é mais valioso.

**A China e a Índia poderão distanciar-se de Putin à medida que a guerra se prolongue?**

Penso que, se fizermos com que não seja lucrativo para eles alinhar com Putin, rapidamente deixarão o seu lado. Estão focados no seu interesse nacional e não nos planos loucos de Putin para se manter no poder.



**Segundo os seus cálculos, não exclui que Putin tenha uma fortuna de 200 mil milhões de dólares...**

Penso que a sua fortuna é muito maior agora.

**Como é que ele conseguiu construir e gerir uma fortuna dessa dimensão?**

Porque todos lhe pagam. Todos os oligarcas e as suas fortunas são significativamente mais pequenas do que o que vemos no papel porque metade delas pertence a Vladimir Putin.

**Se Putin tem uma fortuna tão grande, porquê arriscar tudo com a guerra na Ucrânia?**

Porque a acumulação da sua fortuna levou à alienação total da sociedade russa. O russo médio não tem qualquer benefício com a sua fortuna. Estão a sofrer e em pobreza. E Putin enfrenta o terrível dilema de que, após algum tempo, estas pessoas na Rússia – e são muitas – podem sublevar-se. E se o fizerem, ele perde o poder, e esse processo não é igual ao dos líderes ocidentais. Se Putin perder o poder, perderá o dinheiro, irá preso e, provavelmente, morrerá. Para ele, isto é uma ameaça existencial.

**Putin esperava uma vitória na Ucrânia em três dias, mas vários meses depois o Exército russo não conseguiu fazer grandes progressos no terreno, e Moscovo anunciou uma mobilização. Há o risco de ele ficar mais desesperado e mais perigoso?**

Há um contra-argumento, que é o de que, se não fizermos nada, ele pode ficar ainda mais perigoso e desesperado.

**Quais os cenários para o fim desta guerra? É possível Putin perder o poder?**


No longo prazo, Putin acabará por perder o poder. No curto prazo, penso que o desfecho mais provável é, infelizmente, a continuação da guerra. Nenhum dos lados tem uma vantagem decisiva. Nesta fase, o poder de Putin está muito dependente do sucesso na guerra.

**No passado, Putin já tinha iniciado uma guerra na Chechénia, invadido a Geórgia e anexado a Crimeia, sem grandes consequências...**

Putin estava convencido de que não haveria consequências desta vez.

**O plano correu mal, então?**

Todo o seu poder está baseado em amea-



**Putin acabou por ganhar a guerra com os oligarcas quando prendeu Khodorkovski, tornando-se o homem mais rico do mundo”**

ças e não na realidade. Ele ameaça com a guerra, e as pessoas querem sempre chegar a acordo antes de ele o fazer. Desta vez, ele foi, de facto, para a guerra, e vimos que não tinha o segundo maior exército do mundo. Ele dizia que a expansão da NATO era um pecado imperdoável, e a Finlândia e a Suécia juntaram-se à NATO.

**Em 1996, criou o fundo Hermitage. O que o levou a investir na Rússia?**

Venho de uma família de comunistas americanos. O meu avô era o líder do partido comunista americano e, na minha rebelião juvenil, decidi tornar-me um capitalista. Fui para a Stanford Business School e graduei-me em 1989, o ano da queda do Muro de Berlim. E quando procurava o meu primeiro trabalho, tive esta epifania de que, se o meu avô era o maior comunista na América e o Muro de Berlim tinha acabado de cair, iria tentar ser o maior capitalista na Europa do Leste. Foi isso que me levou a toda esta história.

**O fundo foi muito bem-sucedido. Qual era a estratégia de investimento?**

A minha estratégia de investimento era comprar empresas que estavam muito subavaliadas porque havia muito roubo a

acontecer. A minha estratégia era fazer a pesquisa de como faziam esses roubos e fraudes, expô-los nos média internacionais e esperar que isso levasse a uma recuperação da situação financeira das empresas. Por um curto período de tempo, essa foi uma grande estratégia de investimento. Mas Putin acabou por ganhar a sua guerra com os oligarcas quando prendeu Mikhail Khodorkovski, o maior oligarca do país. E, ao prendê-lo, os outros oligarcas questionaram: o que temos de fazer para não sermos presos? E ele disse: 50%. Nesse momento, tornou-se o homem mais rico do mundo.

**E foi aí que começaram os seus problemas e dos seus colegas na Rússia?**

Quando ele começou a ter os 50%, todas as minhas atividades passaram a desafiar-lo pessoalmente porque ele era o sócio dos oligarcas. Foi quando os meus problemas começaram.

**Houve uma campanha contra si, principalmente antes da invasão da Ucrânia. Isto é uma prova de que a Rússia tinha uma grande influência no Ocidente, dados os ecos que essas acusações tiveram?**

Os russos fizeram uma campanha muito grande e cara. Milhões e milhões de euros e dólares gastos numa campanha. Se olhar para o quanto me tentaram desacreditar e para o que alcançaram, acabaram por conseguir muito pouco. E isso pode ser medido pelo facto de termos mais de 30 Magnitsky Acts no mundo. Tentaram parar o Magnitsky Act, tentaram suprimir o nome Magnitsky do dicionário, e nenhum destes objetivos foi cumprido.

**Putin tinha o objetivo de tornar a Rússia uma das cinco maiores economias do mundo, mas antes da guerra nem sequer estava no top 10. Este falhanço económico pode ser uma das explicações para a invasão?**

Acabou por contribuir. Em última análise, no fim, é tudo sobre dinheiro. Ele roubou uma grande quantia de dinheiro, que devia pertencer ao povo russo. E a economia não era particularmente robusta para compensar as pessoas. Putin estava preocupado que, após dois anos de Covid e com uma parte significativa da população a viver na pobreza e a ver as coisas a piorar, pudesse ser deposto.

**Pensa que a economia russa alguma vez conseguirá recuperar do impacto desta guerra?**

Em algumas décadas, talvez. Penso que Putin fez com que a Rússia recuasse, no mínimo, 30 anos com esta guerra. Talvez mais.

**Se Putin perder o poder, quais os cenários que antevê para a Rússia?**

Há dois cenários. Se ele perder o poder de uma forma ordenada, em que os sistemas atuais continuem a funcionar e seja substituído por outro homem forte do sistema – do KGB, ou da área da defesa ou segurança nacional –, será similar. Se ele perder o poder de uma forma desordenada, em que o povo russo se revolte por causa, por exemplo, do falhanço da guerra na Ucrânia e não permita a escolha ao sistema, então Alexei Navalny – o líder da oposição, que está atualmente preso – seria o mais provável candidato a Presidente da Rússia.

**E seria um bom candidato?**

Sim. Terminaria a guerra, retomaria o contacto com o Ocidente e descobriria uma forma de o país funcionar sem toda esta corrupção.

**Qual o cenário mais provável?**

O cenário mais provável é Putin não perder o poder.

**Foi vítima de ameaças, alguns dos seus colegas também tiveram problemas e houve o caso trágico de Sergei Magnitsky. Agora que quase toda a comunidade internacional isolou a Rússia, sente-se mais seguro?**

Por um lado, sinto-me mais seguro porque Putin está com o foco noutras questões. Eu costumava intitular-me o inimigo número um de Putin, mas agora Zelenski é o primeiro, Navalny o segundo, e ele tem muitas outras coisas com que se preocupar. Ele queria matar-me, mas conteve-se. Não usou *novichok*, e não houve um assassinato à minha porta. Penso que Putin mostrou essa contenção porque tinha receio de sanções. Mas, hoje, não há sanções que ele possa recear e, de certa forma, isso é mais perigoso. Além disso, ele deu instruções a outras pessoas. Pode estar distraído, mas essas pessoas não. Olhe o que aconteceu com Salman Rushdie. Nunca poderei baixar a guarda. ●



# Empreendedorismo, de uma “moda” para uma realidade?

Portugal fez um caminho muito interessante, do qual os nossos muitos unicórnios fazem prova. Mas ainda há caminho para fazer, a fim de continuarmos a concorrer num mundo que não dorme

**D**esde que me lembro de começar a conversar publicamente sobre o fenómeno, ando a falar e alertar sobre a “moda” do empreendedorismo. Este tema tem vindo a sofrer alterações ao longo do tempo, tornando-se oportuno voltar ao mesmo. O empreendedorismo é um conceito que acompanha o ser humano desde sempre e em quase todos os pensamentos do mesmo, sendo, por isso, uma característica do ADN de cada um e que se amplifica com a necessidade de superação de desafios, de diferenciação e ainda com a imprescindibilidade de ser resiliente perante possíveis adversidades.

Este conceito, que inicialmente parecia estranho para muitos e depois se tornou moda, foi ganhando notoriedade e relevo, tanto no meio empresarial como no académico. O empreendedorismo é atualmente visto como elemento essencial para a estratégia de desenvolvimento de muitos países. Portugal não é, felizmente, exceção neste campo, sendo até, em diversas áreas e indicadores, apontado como um bom exemplo.

Vários textos publicados recentemente constataam que o País está a ser cada vez mais procurado por empreendedores estrangeiros, destacando-se a presença de um número crescente de *serial entrepreneurs* e o surgimento de unicórnios, ou seja, startups que

atingem uma valorização superior a mil milhões de dólares. Em 2021 já existiam sete destas empresas com estatuto “mítico” no meio empreendedor com origem nacional. Este número é ainda mais impressionante quando comparado com os restantes países do Sul da Europa (Espanha, Itália e Grécia), que no seu conjunto – apesar da disparidade quanto à dimensão das economias – têm apenas 6. Este facto conduz até ao reconhecimento internacional do País como “território de unicórnios”.

A moda do empreendedorismo consolidou-se e ganhou ainda mais ímpeto. Neste caso, estará tudo bem com o empreendedorismo em Portugal?

O empreendedorismo em Portugal beneficia de alguns pontos que nos distinguem face a outras economias. Temos uma elevada qualidade de vida que advém de fatores como um nível elevado de segurança e um clima ameno. Para as empresas também são interessantes a possibilidade de contratar talento a um preço atrativo e um conjunto de incentivos públicos à criação de startups. Estas são algumas das características que têm potenciado o desenvolvimento do ecossistema português. Sendo este desenvolvimento bem patente em vários índices e rankings internacionais, tais como o 17.º lugar obtido por Lisboa no ranking Top 100 dos ecossistemas emergentes do Startup Genome em 2022; ou 46.º lugar do Índice de competitividade global do World

Economic Forum, em que se destaca o 22.º lugar nas Infraestruturas e nos cuidados de saúde e educação básica.

No entanto, é preciso não esquecer que nestes índices e rankings somos frequentemente classificados como país ou ecossistema emergente – uma forma simpática de nos alertar para o muito que há ainda a fazer. Nomeadamente na correção das assimetrias regionais. Por exemplo, o European Innovation Scoreboard, um índice relativo à inovação desenvolvido pela Comissão Europeia, coloca o País numa situação intermédia como inovador moderado, mas o mesmo índice ao nível regional revela que o Alentejo, o Algarve e as Regiões Autónomas ficam no patamar inferior. Não podemos também esquecer que concorremos, por um lado, com outros países de maior dimensão e com um nível maior de desenvolvimento, onde existem ecossistemas de inovação já consolidados; e, por outro, com outros países, que, sendo também emergentes nesta área, têm feito progressos notáveis e estão a ganhar terreno rapidamente.

Então o que faz falta fazer para promover o empreendedorismo em Portugal? Como ser mais competitivo e inovador? O índice de competitividade global do World Economic Forum destaca como principais entraves à competitividade os impostos (taxas elevadas e regulamentação complexa), a burocracia, a instabilidade

POR  
SOUMODIP SARKAR



> Professor catedrático, Universidade de Évora

de nas políticas, legislação laboral e acesso ao financiamento. Uma realidade que todos (re)conhecemos. Veja-se, por exemplo, a recente alteração quanto à tributação das criptomonedas. A ideia do Governo passa por criar um quadro fiscal amplo e adequado aos criptoativos. Porém, acabam por se esquecer dos investidores, que vão obter uma remuneração inferior pelos seus investimentos. Sendo a fiscalidade mais favorável um dos motivos que atraiu tantos nómadas digitais a Portugal e que impulsionou a criação de startups nesta área no nosso país, estou realmente preocupado com a pouca importância que os governantes atribuem a este assunto, como se fosse apenas uma questão de imobiliário.

Em suma, há mais de 20 anos que acompanho e tento promover o empreendedorismo em Portugal e, ao longo deste percurso, foi possível observar algumas mudanças relevantes, na sua maioria positivas. Por outro lado, existem alguns problemas que teimam em persistir. Falo de questões sobejamente conhecidas, como redução da burocracia, uma fiscalidade mais simples, estável e menos pesada. Mas também da necessidade de desenvolver uma cultura de cooperação entre as empresas e de maior espírito empreendedor. ■

O Autor é o Coordenador Científico de Global Entrepreneurship Monitor (GEM) em Portugal, que estuda a evolução do empreendedorismo em todo mundo.



“ *Existe uma procura constante pela excelência, com foco no design, e uma obsessão em utilizar o nosso negócio para servir sempre, mas sempre, a comunidade.* ”

Jean-Claude Decaux, Fundador da JCDecaux



1972



Nasce a JCDecaux Portugal, no país que será o 3º do mundo a implementar o conceito de mobiliário urbano, com a celebração do 1º contrato com a cidade de Lisboa.

1999 e 2001



Em 1999 dá-se início à exploração de publicidade nos centros comerciais do país (contrato Sonae Sierra). Expande-se em 2001 para o grande formato através da aquisição Grupo RED. Neste ano também inicia a exploração da publicidade nos 8 principais aeroportos do país.

2014



Lançamento da estratégia de Desenvolvimento Sustentável e do Código de Conduta dos fornecedores. Até 2030 a nova estratégia, focada na preocupação com o meio ambiente, será implementada com o objetivo de reforçar os compromissos da JCDecaux.

2022



Reforço da digitalização nas cidades com novos equipamentos nas principais localizações, incluindo os centros comerciais e aeroportos mais movimentados de Portugal.

Há 50 anos chegámos a Portugal. Na verdade, foi a terceira fronteira que atravessámos, e hoje estamos presentes em cinco continentes. A missão de servir as pessoas e as cidades, a constante procura pela excelência, a preocupação com o design e o respeito pelo meio ambiente, são valores que nos guiam desde a nossa primeira peça de mobiliário urbano com publicidade.

Nascemos inovadores e criamos conceitos e soluções. Surgem novas tecnologias, novos comportamentos, tudo muda e nós também.

Mas o mais importante, o que nos orgulha verdadeiramente, e nos motiva todos os dias, é a forma como servimos

a comunidade, estando presentes nas principais ruas, centros comerciais e aeroportos do país, como transmitimos o nosso propósito, como trazemos inovação e elevamos a comunicação das marcas junto das pessoas, onde quer que estejam, a partir do momento em que saem de casa.

Nestes 50 anos, não podíamos deixar de fazer um agradecimento especial a cada município, marca, parceiro e colaborador que se alimentam destes mesmos sonhos, e que em conjunto permitiram que a JCDecaux alcançasse esta memorável data. Juntos, vamos construir o futuro.

**MAIS CURIOSIDADES  
SOBRE A JCDECAUX  
EM PORTUGAL**

**101**  
CONCELHOS



**+200**  
COLABORADORES





EDUCAÇÃO

# Girl Talk

DEBATE · REFLEXÃO

Como se consegue retirar o melhor potencial de crianças e jovens que nascem em contextos adversos, têm infâncias desafiantes ou passam por prisões? A diretora do Estabelecimento Prisional de Leiria, Joana Patuleia, e a fundadora da Teach for Portugal, Maria Azevedo, apontam caminhos

Texto **Margarida Vaqueiro Lopes**  
Fotografia **Luís Barra**

**E**m Portugal, são precisas cinco gerações para que crianças nascidas numa família de baixos rendimentos consigam chegar à classe média. A mobilidade em termos de educação é das mais baixas da OCDE e, de modo simplista, a probabilidade de um jovem ter uma vida com qualidade e acesso a profissões mais bem remuneradas passa, sobretudo, pelas suas origens socioeconómicas e pelo nível de capital humano dos pais. A título de exemplo, em Portugal, 55% dos filhos de trabalhadores braçais tornam-se, também eles, trabalhadores braçais. A média da OCDE é de 37%.

Estes dados, relativos a 2018, são compilados pela OCDE e são os mais atualizados da organização. Tendo em conta a lentidão da mobilidade social registada ao longo das décadas, não se acredita que difiram muito dos que seriam apurados atualmente.



Sabe-se também que são os jovens com origem em meios mais desfavorecidos que acabam, muitas vezes, por protagonizar situações que os levam aos bancos dos réus e, em última instância, aos estabelecimentos prisionais.

“Temos outros casos, temos jovens que vêm de famílias estruturadas e sem dificuldades, mas são uma minoria”, admite Joana Patuleia, diretora do Estabelecimento Prisional de Leiria (a antiga prisão-escola) desde 2018. A sua liderança tem-se pautado pela aposta no desenvolvimento holístico dos jovens, entre os 16 e os 21 anos, que, pelas mais diversas razões, lhe chegam às mãos. “Tentamos trabalhar as suas competências pessoais e profissionais, a autonomia, a solidariedade...” Mais até: tentam dar-lhes, durante o tempo em que

estão privados da sua liberdade, aquilo a que, por alguma razão, não puderam aceder quando a tinham.

“Se houvesse mais trabalho feito como este que a Maria faz, certamente teríamos menos jovens a chegar”, diz, em jeito de brincadeira, mas reafirmando a seriedade da afirmação. As duas responsáveis falaram com a EXAME, como habitualmente, num espaço do Martinhal Chiado, parceiro da Girl Talk.

A Teach for Portugal, uma organização sem fins lucrativos, criada em 2019, tenta precisamente diminuir a desigualdade educativa e garantir que os alunos de meios mais desfavorecidos têm oportunidades que lhes permitem atingir o seu máximo potencial, através de uma rede de mentores que, durante dois anos consecutivos,

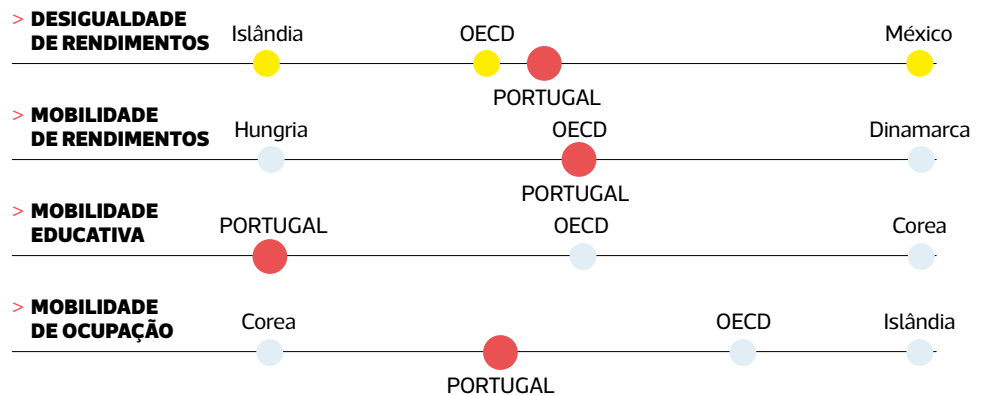


trabalha com as escolas e com as comunidades dessas regiões, previamente definidas. Atualmente, a Teach for Portugal está presente em 32 escolas de norte a sul do País, com 46 mentores.

Para saberem se a sua ação tem sucesso, avaliam, “aquilo que é a perceção dos alunos do ambiente propício à aprendizagem” e também “em termos dos resultados académicos”, explica Maria Azevedo. “O que fazemos acelera a redução de negativas. A título de exemplo, conseguimos reduzir, no segundo ciclo, cerca de 45% e, no terceiro ciclo, cerca de 34% das negativas”, esclarece.

Para que estes números façam sentido, é preciso talvez dar conta de outros. “Somos um dos países em que o insucesso escolar mais está associado ao contexto so-

## DESIGUALDADE E MOBILIDADE AO LONGO DE DIFERENTES DIMENSÕES



Fonte: A Broken Social Elevator? Chapter 1

cioeconómico e ao nível de escolarização da mãe. Para termos ideia, um filho cuja mãe saiu da escola no final do 9º ano tem uma probabilidade de 30% de chegar ao 9º ano sem chumbar e sem negativa a Português e Matemática. No entanto, se a mãe tiver uma licenciatura, tem uma probabilidade de 70% de isto acontecer. Estamos a falar de uma diferença abismal”, salienta a bioquímica de formação, que se tornou entretanto um dos rostos da tentativa de mudança na Educação em Portugal.

Para conseguir mitigar estes efeitos, é preciso trabalhar de uma forma integrada e, acima de tudo, admitindo os preconceitos que tantas vezes temos em nós, sublinha Maria. Em meios mais desfavorecidos, cruzam-se culturas, origens e sobretudo diferenças. É preciso respeitar a cultura e as normas que cada aluno traz de casa, tornando o meio escolar um lugar seguro, mesmo para os que têm mais dificuldades de adaptação.

“Estamos a colocá-los numa sala de aula, numa escola, num contexto que é tão diferente daquilo que, tantas vezes, é a cultura deles, o que lhes cria um sentimento de insegurança. Não sabem o que esperar. Se calhar, estar sentado não é o que é esperado daqueles meninos, em casa. Quais as atitudes que são bem ou malvistas?”, recorda. “Nós só estamos disponíveis para aprender depois de termos as nossas necessidades básicas satisfeitas e de nos sentirmos seguros. Isto é simples. Quando não somos capazes de criar este ambiente em

sala de aula, o aluno não tem as condições necessárias para aprender. Às vezes, consegue-se isto com coisas simples: por exemplo, começar uma aula com uma música que representa a cultura do aluno coloca-o numa posição diferente para entender. Se usarmos uma linguagem que é comum, se não exigirmos, por exemplo, que ele fale português de Portugal. Se ele tem um sotaque, se vem de outro país, mas se está a comunicar... Qual é o objetivo? Criar um ambiente familiar que os coloque numa posição de aprender”, resume.

Facilitar a aprendizagem e normalizar o erro vai, a médio prazo, garantir que o aluno experimente o sucesso em algum momento. E isso pode fazer toda a diferença no caminho.

“Porque depois de experimentarem o sucesso, eles vão continuar. Mas não é um sucesso falso. Uma criança, um aluno, percebe perfeitamente se o nível da atividade era simples demais. Isto não é sucesso. Ou percebe perfeitamente se o adulto ajudou a fazer o exercício. E isso também não é sucesso. É sucesso genuíno: eu fui capaz de identificar uma atividade que é ajustada, que é um desafio, e que o aluno, com esforço, foi capaz de concretizar. Experimentou o sucesso. E à medida que experimenta o sucesso, ele automotiva-se.”

Para Joana Patuleia, o respeito pela individualidade e pelo talento de cada um faz parte deste caminho de empoderamento e de formação completa do indivíduo, e é isso que ela tenta fazer também em Leiria.





“Temos esta crença de que qualquer jovem poderá fazer o seu percurso, e um diferente do que tem feito, reconhecendo o seu espaço e a sua individualidade. Aquele jovem é uma pessoa, não é um número. Muitas vezes, o que estes jovens encontram no estabelecimento prisional nunca encontraram no exterior. Por exemplo, alguém que o cumprimente todos os dias. O facto de todas as pessoas saberem o nome dele, de ter um encontro com o técnico todos os dias, ir ao psicólogo, ter serviços clínicos à disposição quando tem febre, quando está doente... tem um ambiente seguro que nunca teve no exterior”, nota. “Muitas histórias que ouvimos são de jovens que cresceram praticamente sozinhos, não porque os pais não os queiram apoiar, mas porque têm dois ou três empregos, têm uma vivência de bairro, e os crimes que praticam, geralmente, são crimes com alguma violência e, por vezes, por motivos fúteis: para terem umas sa-patilhas, um telemóvel... recorrem à utili-

**“Muitas vezes, o que estes jovens encontram no estabelecimento prisional nunca encontraram no exterior. Por exemplo, alguém que o cumprimente todos os dias**

**Joana Patuleia**  
Diretora do Estabelecimento  
Prisional de Leiria

zação de armas brancas e, numa situação de rixa, pode acontecer o pior”, explica. “E por isso é que digo muitas vezes que, ao encontrarem lá dentro um ambiente saudável e seguro que não tinham no exterior, é a sua oportunidade para alterar o seu pensamento. São vistos de outra forma, têm uma atenção diferente, são vistos no particular. O José é o José, e as pessoas sabem que o José precisa de ter um acompanhamento diferente.”

E esse acompanhamento pode fazê-los, também aqui, experimentar o sucesso e levá-los ao reconhecimento que nunca conheceram antes. “Não tenho dúvida de que cada um tem os seus talentos e as suas competências, e é preciso que eles os descubram. Geralmente, estes jovens têm uma autoestima baixa e insucesso escolar – que é um fator de risco –, o que significa que acabam por, em algum momento, desistir da escola. O nosso trabalho, quando chegam ao estabelecimento prisional, é fazê-los compreender que, apesar do que



# Together. For Better.

Estamos orgulhosas do que temos feito nestes tempos desafiantes. A prioridade é partilhar conhecimento, a preocupação é cuidar das nossas pessoas e clientes.

Juntas somos mais fortes!







aconteceu, têm capacidade de aprender, ter a sua profissão e também o seu relacionamento afetivo – porque, mesmo a esse respeito, são miúdos com muitas carências. É aí que temos de intervir. Fazê-los perceber que têm capacidades e talentos. E, nesse campo, os programas artísticos como a Ópera na Prisão funcionam muito bem, porque eles descobrem competências que não conheciam. Este programa não é bem para eles cantarem ópera, é mais para aprenderem a relacionar-se, a tomar contacto com o canto, a dança, terem a oportunidade de ir à Fundação Calouste Gulbenkian... Isto é um processo”, remata a responsável.

E por esse motivo, defende, gostaria de ver programas como o Teach for Portugal a funcionar também após a reinserção dos jovens na sociedade. “Este trabalho que a Maria faz antes devia ser feito também *a posteriori*. E durante, até porque, enquanto o jovem está no estabelecimento, a família também devia ser alvo

de intervenção para o receber quando ele voltar.” Um jovem que, espera-se, voltará diferente e que ganha pouco se regressar ao único ambiente que conhecia antes de ser privado da sua liberdade.

Numa altura em que a sociedade já é mais recetiva a dar “segundas oportunidades”, Joana olha com otimismo para a vida de grande parte dos jovens que lhe passam pela mão, com empresas e entidades públicas a assumir a responsabilidade social de os integrar e de lhes dar o emprego – e a dignidade – de que tanto precisam, depois de saírem do EP de Leiria com uma dupla certificação: a conclusão de um ciclo escolar e formação profissional. E aproveitou para piscar o olho a Maria, porque, afinal, a Teach for Portugal pode ter um papel muito relevante na educação destes jovens, que, por vicissitudes da vida, se viram obrigados a aprender uma reclusão que nunca quisessem, mas que, quem sabe, pode ser o seu passaporte para o futuro. **E**

**“À medida que [um aluno] experimenta o sucesso, ele automotiva-se”**

**Maria Azevedo**  
Fundadora da Teach for Portugal

# Traduzir Sustentabilidade em Negócio

Descodificar ESG  
para PME

7 NOVEMBRO | 9H30

EPIC SANA MARQUÊS HOTEL  
LISBOA

## Painéis do evento

- ▶ FAZER DO ESG UM ALIADO
- ▶ SUSTENTABILIDADE É DINHEIRO
- ▶ ESG: MEDIR PARA MUDAR E RENTABILIZAR



INSCREVA-SE AQUI

## Com a presença de:

**Alberto Amaral**  
CEO da Flexdeal

**Carolina Almeida Cruz**  
Co-Founder & CEO da C-MORE

**Isabel Ucha**  
CEO da Euronext Lisbon

**José Vieira**  
CEO da Viarco

**Margarida Vaqueiro Lopes**  
Editora da revista EXAME

**Nuno Gonçalves**  
Vogal do Conselho Diretivo do IAPMEI

**Paulo Câmara**  
Partner da Sérvulo & Associados

**Tiago Simões de Almeida**  
Administrador Executivo do Banco  
Português de Fomento

**Tiago Freire**  
Diretor da revista EXAME

PROMOTOR:



MEDIA PARTNERS:



PARCEIROS:



Sérvulo é Associação | Sociedade de Advogados, SP, RL





LUIS BARRA

**TALENTO EM AÇÃO**

## Cristina Casalinho regressa a casa

Depois de dez anos no IGCP, oito dos quais como presidente, a economista regressa ao BPI como diretora-executiva de Sustentabilidade

Texto **Margarida Vaqueiro Lopes**

**C**ristina Casalinho é a nova diretora-executiva de Sustentabilidade do BPI, anunciou o banco recentemente, em comunicado. Após dez anos na Agência de Gestão da Tesouraria e Dívida Pública (IGCP), a executiva regressa à instituição em que foi, até 2012, responsável pelo Departamento de Estudos Económicos e Financeiros. A partir deste mês, Cristina Casalinho passa a liderar uma das “áreas estratégicas prioritárias do BPI, que aprovou este ano o seu Plano Diretor de Sustentabilidade 2022-2024, com o objetivo de apoiar a transição sustentável de empresas e particulares, e de liderar em impacto social positivo e nas melhores práticas de governação”, lê-se no mesmo documento enviado às redações. “O banco está bem posicionado para se constituir como uma referência em banca responsável, um propósito alinhado com o posicionamento do Grupo CaixaBank”, refere a nova diretora-executiva de Sustentabilidade do BPI, no comunicado.

Licenciada em Economia pela Faculdade de Economia e Ciências Empresariais da Universidade Católica Portuguesa, Cristina Casalinho tem ainda um mestrado em Gestão e Administração de Empresas pela Universidade Nova de Lisboa. Até 2012, foi economista-chefe do BPI, tendo nesse ano integrado, como vogal, o IGCP. Em 2014, assumiu a presidência do instituto responsável pela dívida pública nacional, tendo sido responsável por uma carteira de €275 mil milhões. É ainda administradora não executiva da Fundação Calouste Gulbenkian desde julho passado. **E**

**EM TRÂNSITO**



**JOÃO CASTANHEIRA**  
Diretor de Vendas da Nestlé Portugal  
[www.linkedin.com/in/joao-castanheira-7276981/](http://www.linkedin.com/in/joao-castanheira-7276981/)

João Castanheira iniciou a sua carreira na Nestlé Portugal em 2001, no negócio de Nutrição Infantil, antes de integrar a equipa da Purina, em 2002, logo após a aquisição desta marca pelo Grupo Nestlé. Passou os últimos 20 anos na categoria de PetCare. Em 2009, iniciou uma expatriação no Reino Unido, liderando numa primeira fase a equipa de Marketing de “Dog & Snacks”, tendo sido nomeado para o comité executivo da Purina Northern Region em 2015. Em 2017, regressa a Portugal para assumir funções como diretor do negócio em Portugal.



**MARTA SILVA CARVALHO**  
Diretora de Marketing da JLL Portugal  
[www.linkedin.com/in/marta-silva-carvalho-26334a1/](http://www.linkedin.com/in/marta-silva-carvalho-26334a1/)

Marta Silva Carvalho, que acumula 20 anos de experiência profissional, foi diretora de Marketing na Trust in News, grupo a que pertence a revista EXAME, depois de ter passado por multinacionais de referência, como a IKEA e a Nestlé, sempre ligada às áreas de marketing e brand management. Durante a última década, desenvolveu ainda um percurso paralelo na área do ensino, tendo lecionado Marketing na Escola Superior de Comunicação Social de Lisboa, entre 2012 e 2018.



**SOFIA VAZ PIRES**  
Diretora-executiva de Marketing e Operações da Microsoft Portugal  
[www.linkedin.com/in/sofiavazpires/](http://www.linkedin.com/in/sofiavazpires/)

Com mais de duas décadas de experiência profissional, Sofia Vaz Pires é a nova responsável pela gestão da implementação da estratégia comercial da Microsoft. No último ano, foi presidente executiva da Ericsson Portugal. Ao longo de quase uma década no estrangeiro, a executiva integrou a sede mundial do grupo BT (anteriormente British Telecom), onde foi COO para a América Latina e vice-presidente para a região da Europa e Médio Oriente. Passou ainda pela japonesa Ricoh e pela NOS SGPS.



**ANA GAMA**  
Chief Financial Officer da Nextbitt  
[www.linkedin.com/in/ana-gama-42a4b5/](http://www.linkedin.com/in/ana-gama-42a4b5/)

Com 20 anos de experiência consolidada na área de gestão, Ana Gama é formada em Economia pelo ISEG e pós-graduada em Gestão pelo INDEG/ISCTE. Passou pela Deloitte, pelo Grupo Portugal Telecom (onde trabalhou durante 12 anos, em diferentes áreas) e pela Bizdirect, onde assumiu a função de CFO. Após a aquisição da Bizdirect pelo Grupo Claranet, em julho de 2021, apoiou a gestão do processo de integração das empresas e, em janeiro de 2022, assumiu a Direção Financeira - Planeamento & Controlo de Gestão e Tesouraria da Claranet.



# ESG

talks

## ECONOMIA CIRCULAR E RECICLAGEM

**9 NOVEMBRO**

NOVA SBE | CARCAVELOS CAMPUS

PRÓXIMO EVENTO:

**30 NOVEMBRO**

Oceano, o maior recurso ecológico nacional

Venha fazer parte do futuro

PROMOTOR

**novobanco**

MEDIA PARTNERS

**VISÃO Exame**

PARCEIROS

**NOVA**  
NOVA SCHOOL OF  
BUSINESS & ECONOMICS

**pwc**





## DE OLHO NAS FESTAS

Há quem diga que ainda é cedo para começar a tratar dos presentes de Natal, mas já dizia António Variações que não é preciso deixar para amanhã o que se pode fazer hoje. E os novos lançamentos de muitas marcas valem bem o nosso olhar para as festa que aí vêm. Boas compras!

Texto *Margarida Vaqueiro Lopes*



### Tríplice aliança

A TOUS apresentou a sua coleção Plump, que é uma lufada de sofisticação e simplicidade, tal como Coco Chanel apreciaria. Este trio de anéis em prata dourada e com pedras preciosas remete para os tons da natureza, desde o céu aos peixes no mar. São um *must have* da estação, com a delicadeza e a classe necessárias para complementar qualquer conjunto.

Usados em grupo ou individualmente, permitem uma série de conjugações que fazem a diferença.

€129

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

### Hands free

A Longchamp apresentou a sua nova Box-Trot, com formas quadradas e intemporais que fazem dela uma aposta clássica, mas com laivos de contemporaneidade. A alça ajustável permite várias opções de utilização e a nova carteira da icónica casa francesa é inspirada no espírito equestre, que a marca tem a correr no seu ADN, e na elegância parisiense. Um investimento que pode permanecer na família durante várias gerações, qual relíquia escolhida com cuidado e carinho.

€200

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





## Music meets math

Paulo Teixeira Pinto e Pedro Abrunhosa juntaram-se à Vista Alegre e criaram o DeCanta para a coleção 1+1=1. O decantador evoca um saxofone, instrumento significativo para o cantor do Porto, decorado pelas fórmulas matemáticas do jurista e empresário, pintadas a branco sob fundo preto a evocar os quadros de ardósia. Os dois amigos de longa data conceberam, em conjunto, este original, cuja edição está limitada a 555 exemplares, e Pedro Abrunhosa compôs ainda a música *DeCanta*, à qual os detentores deste decantador terão acesso exclusivo.

€250

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

## Montblanc-ninja

A Montblanc juntou-se à famosa série de anime e manga *Naruto*, para celebrar o 20.º aniversário do aparecimento deste fenómeno da animação. Agora é possível ter mochilas, carteiras, canetas ou bolsas para canetas com a qualidade Montblanc e a irreverência de *Naruto*. A casa alemã, profundamente ligada à escrita, celebra assim a arte de contar histórias criativas e a influência cultural de *Naruto* com a coleção Montblanc x *Naruto*. A manga *Naruto* é uma das mais vendidas de todos os tempos, até ao momento, com 250 milhões de cópias em 46 países.

€PVP sob consulta

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



## Proteção e estilo

A marca portuguesa Wonther continua a surpreender e apresentou este ano o seu "medalhão da avó" reinventado, com linhas irreverentes e contemporâneas, em prata 925 banhada a ouro de 24K. A Pedra da Lua (pode optar por outras), que conviverá com a fotografia que decidir colocar dentro do medalhão, é conhecida por conceder proteção maternal e é considerada a protetora dos viajantes.

Um amuleto que pode criar à sua medida e que funciona como o acessório perfeito para o dia-a-dia.

€290

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





BMW M4 COMPETITION CABRIO XDRIVE

# Adrenalina a céu aberto

Ao contrário das novas tendências do mercado automóvel, a BMW continua a lançar modelos puramente desportivos. E o M4 Competition Cabrio é uma autêntica “montra” do trabalho desenvolvido pela divisão Motorsport da marca bávara

Texto **Paulo M. Santos**

O mundo automóvel está a mudar e de forma muito rápida. A opção por veículos mais amigos do ambiente ganha força em todas as regiões do mundo, em detrimento dos tradicionais carros a combustão. No meio desta “cruzada” pelo planeta, um dos setores mais afetados tem sido o dos veículos desportivos. Em 2020, este segmento de mercado gerou uma receita superior a 14 mil milhões de euros em todo o mundo. Mas as mais recentes previsões apontam para que, dentro de cinco anos, o valor fique abaixo dos 10 mil milhões, o que representa uma descida anual de quase 5%.

Por essa razão, não é de estranhar que muitos construtores de automóveis tenham vindo a canalizar cada vez menos dinheiro para o desenvolvimento deste tipo de veículos ou até a descontinuar a produção de alguns modelos com este cariz. Mas nem todos. A BMW, apesar de ter um plano de investimento muito agressivo para atacar o mercado da eletrificação, continua a lançar e a melhorar os seus modelos focados no puro prazer da condução. Foi o que aconteceu agora com o M4 Competition Cabrio. Lançado, pela primeira vez, em fevereiro de 2016, o pack Competition conquistou adeptos em todo o mundo. Seis anos depois, a BMW volta a mexer neste bólido e apresenta a sua nova interpretação deste desportivo puro.

Face ao seu antecessor, a capota de lona é o elemento mais distintivo. Pesa menos 40% que a capota rígida usada na versão anterior e pode ser aberta ou fechada em andamento, desde que o veículo não ultrapasse os 50 km/hora, em apenas 18 segundos. Construída em várias camadas de lona, a capota permite manter um bom isolamento acústico.

Apesar do design agressivo, sustentado numa grelha de grandes dimensões, num capot musculado e grandes entradas de ar no para-choques dianteiro, é no interior que se esconde a verdadeira “alma” deste M4. O motor que equipa este veículo é um Twinpower Turbo de 3.0 litros, com seis cilindros em linha, capaz de debitar 510 cavalos, mais 60 que o anterior modelo. Com a velocidade máxima limitada

**O motor 3.0 litros, de seis cilindros, é capaz de debitar 510 cavalos e ir dos 0 aos 100 km/hora em 3,7 segundos**





## SIMPLICIDADE E DESEMPENHO

Apesar da sua complexidade, o M4 está desenhado para facilitar a vida ao condutor



### > ACESSO FACILITADO

O sistema de infoentretenimento, o BMW Live Cockpit Professional, é apresentado num ecrã tátil de 10,3 polegadas. Para quem não gosta de usar estes sistemas digitais ou de andar constantemente a colocar os dedos no ecrã, o carro tem disponível o comando iDrive Touch



### > POUCO ESPAÇO

Com dois adultos de maior dimensão, sentados nos bancos da frente, o espaço traseiro fica muito reduzido para albergar passageiros

### > AR LIVRE

A capota de lona pode ser aberta ou fechada em apenas 18 segundos, com o carro em andamento, até uma velocidade máxima de 50 km/hora.

eletronicamente aos 250 km/hora, o M4 Competition consegue ir dos 0 aos 100 km/hora em apenas 3,7 segundos. A transmissão automática de oito velocidades é realmente eficaz para o estilo de condução a que este veículo se propõe.

Já ao volante, o que impressiona é a forma como o M4 se agarra ao asfalto, mesmo em condições mais adversas. O condutor pode optar por vários modos de tração: 4WD, 4WD Sport ou 2WD, este último o mais radical, pois desliga o controlo de estabilidade e coloca toda a força do motor nas duas rodas traseiras. Aliás, sempre que o selecionamos, o sistema emite um aviso ao condutor informando que não deve ser usado em vias públicas, e volta a perguntar se o queremos, mesmo, utilizar.

E, como falamos de um carro desportivo levado quase ao extremo, a BMW não deixou nada ao acaso no que se refere a informação essencial para quem tem este bólido na mão. Quando mudamos o seletor para o modo Sport, o painel de instrumentos, com uma imagem nítida e precisa, apresenta dados essenciais para manter todo o comportamento da mecânica à disposição do condutor, como a pressão do turbo, a temperatura ou a pressão dos pneus, entre outros.

Quanto a consumos, dada as suas características, não podemos esperar “milagres”. A marca anuncia um consumo combinado de 10,2 litros mas, na nossa experiência, conseguimos percorrer vários quilómetros de circuito urbano e autoestrada abaixo dos nove litros, sempre com uma condução muito regrada, algo a que este carro não convida. Se adotarmos um estilo mais agressivo, podemos fazer médias superiores a 15 litros, como nos aconteceu quando testámos o veículo mais nos limites.

No entanto, para quem quer adquirir um veículo que tem um preço base a começar nos 137 mil euros, o consumo não deverá ser a sua maior preocupação. 📌





GARRAFEIRA

# O mundo num copo de vinho

Ou, no caso, em duas garrafas. Dois vinhos para conhecer outros destinos sem sair da mesa

Texto **Margarida Vaqueiro Lopes**

**U**ma das perguntas que mais se ouve relacionada com vinhos é: “Como é que sabemos se um vinho é bom?” Ora, atu-

almente é difícil encontrar vinhos malfeitos, no sentido técnico do termo, pelo que, à partida, essa resposta é fácil. O que geralmente as pessoas querem mesmo saber quando perguntam isto é como se classificam gostos. E isso não é possível fazer, porque, como já escrevi aqui várias vezes – e parece bastante óbvio –, o gosto é algo muito subjetivo. Só para terem uma ideia, quando toda a minha família está à mesa, tem de haver, pelo menos, três ou quatro perfis de vinho a acompanhar a refeição, sendo que toda a gente come os mesmos pratos.

Para percebermos que tipo de vinho preferimos, ou que perfil pode agradar aos nossos convidados ou às pessoas com quem partilhamos a vida, não basta conhecermos bem a individualidade de cada um. É preciso também conhecer uma vasta diversidade de vinho. E, apesar de Portugal ser um país absolutamente fascinante no que toca à quantidade e qualidade de referências que produz, é preciso experimentar o que se faz noutros lugares para se compreender os nossos gostos pessoais – e para valorizar alguns dos nossos produtores. É claro que isso também nos ajuda a perceber que tipo de perfil prefere cada mercado, nas diferentes geografias, de que forma são produzidos os vinhos nos vários países e regiões e como se comportam

## CLOS MARTINET 2016

> **REGIÃO**  
Priorat, Espanha

> **ONDE ENCONTRÁ-LO?**

Com sorte, em algumas garrafeiras espanholas – esta referência de 2016 está praticamente esgotada. Aproveite, na sua próxima ida ao país vizinho.

> **O VINHO**

Um vinho intenso e exuberantemente aromático, de cor rubi marcada, com muita presença de frutos vermelhos maduros no nariz. Apesar dos seus sete anos, é um vinho surpreendentemente jovem, com um final longo, elegante e cremoso, muito estruturado e com a acidez da Cariñena a sobressair. Ficámos na dúvida sobre se aguenta mais cinco ou mais dez anos em garrafa, mas é garantidamente para voltar a beber daqui a mais um tempo, para descobrir toda a sua potencialidade. Perfeito para carnes vermelhas e refeições demoradas.

as mesmas castas fora dos *terroirs* a que estamos habituados. Conhecimento, em resumo. E curiosidade.

Tenho tido o privilégio de conhecer muito do que se faz fora das fronteiras nacionais, e é sempre um exercício divertido este de mostrar outras coisas ao nosso palato – mesmo que, muitas vezes, não consigamos repetir as provas, seja porque há países que praticamente não exportam o que produzem (aconteceu recentemente com umas referências turcas muito interessantes), ou porque ainda há muitos produtos que não chegam a Portugal, ou porque aqueles que chegam ficam, com os valores da importação, a preços proibitivos.







## PFLÜGER 2020

### > REGIÃO

Pfalz, Alemanha

### > ONDE ENCONTRÁ-LO?

Fora do país, apenas. É acomodar bem uma garrafa para trazer na mala.

### > O VINHO

Um vinho leve, equilibrado e cujo aroma a frutos vermelhos frescos confere um bom equilíbrio à estrutura elegante. É perfeito para acompanhar pratos leves, como massas, mariscos ou uma boa tábua de queijos e enchidos. Carnes brancas também funcionarão bem com esta referência, que permite provar toda a exuberância a que um bom Pinot Noir nos habituou. É possível encontrar alguns aromas secundários mais vegetais.

Os dois vinhos que sugerimos este mês foram, cada um à sua maneira, uma agradável surpresa. Um Pinot Noir da Alemanha e um *blend* de castas tintas de Espanha, que partilham uma característica: são ambos vinhos com baixa intervenção.

Desde o ano 2000 que a adega Mas Martinet, fundada em 1986, optou pela agricultura biológica, dedicando-se a recuperar algumas variedades de uva que estavam praticamente extintas e a garantir uma produção sustentável. Este Clos Martinet – que junta Garnacha Tinta, Syrah, Cariñena, Merlot e Cabernet Sauvignon – é uma impressionante demonstração do *terroir* da região de Priorat, feito com uvas

provenientes apenas de vinhas velhas cultivadas organicamente.

Sara Pérez, a responsável pela Mas Martinet, é apontada como um dos mais interessantes nomes do panorama vitivinícola espanhol, e este Clos mostra bem porquê.

Já o biodinâmico Pinot Noir, saído da casa atualmente liderada por Alexander Pflüger, prova que a aposta feita pelo seu pai, há quase 30 anos, não podia ter sido mais certa. E é também uma empresa para a qual se devem voltar os nossos olhos quando falamos de qualidade e diferenciação em detrimento de quantidade: produzem apenas 380 mil garrafas por ano, mas afirmam-se consistentemente como

um dos melhores produtores da região.

Tal como escrevemos no mês passado, Portugal encontra-se no momento certo para se afirmar como uma região diferenciada e de valor acrescentado quando se fala de vinhos. Com vários enólogos a sobressair – Sandra Tavares da Silva (Wine&Soul), Joana Silva Lopes (Quinta do Casal Branco), Luís Gomes (Giz), Joana Maçanita (com destaque para o trabalho que tem feito no Algarve) ou Bernardo Cabral (Eruptio), para citar apenas alguns –, talvez fosse importante o País dar a este setor uma atenção tão cuidada quanto aquela que se deu, nos últimos anos, ao Turismo. Desconfio de que nos surpreenderíamos bastante. 🍷



# Xi Jinping, investidores e empreendedores

Texto Rui Barroso

## UM RETRATO DE XI JINPING

Xi Jinping tem reforçado o seu poder na China e no mundo

Franois Bougon foi correspondente da AFP em Pequim entre 2005 e 2010 e neste livro faz um retrato do pensamento de Xi Jinping – o líder cada vez mais reforçado da segunda maior economia do mundo – com recurso a entrevistas a intelectuais chineses e à consulta de documentos oficiais do regime de Pequim. A conclusão é que Xi Jinping se assume cada vez mais como um novo imperador de uma dinastia milenar, que governa com mão de ferro e que quer evitar os erros da URSS. Apesar de a edição original ter saído em 2017, o autor fez agora uma atualização antes da entronização de Xi Jinping no congresso do Partido Comunista Chinês.

TÍTULO: *Na Cabeça de Xi*

AUTOR: François Bougon

EDITORA: Livros Zigurate

PVP: €17,90



## VENCER NOS MERCADOS FINANCEIROS

As lições dos maiores investidores do mundo

Ao longo da sua carreira, William Green, escritor e jornalista, teve a oportunidade de entrevistar alguns dos investidores mais lendários do mundo. O resultado dessas conversas está neste livro que acaba por contar a história de algumas das personagens mais marcantes que se distinguiram nos mercados financeiros, assim como as suas táticas de investimento. Uma oportunidade para recolher ideias de investimento e para ficar a conhecer um pouco mais a vida e a forma de pensar de grandes investidores.

TÍTULO: *MAIS RICO, MAIS SÁBIO, MAIS FELIZ*

AUTOR: William Green

EDITORA: Lua de Papel

PVP: €15,75

## ROTEIROS PARA O CRESCIMENTO

Reflexões para melhorar a competitividade do País

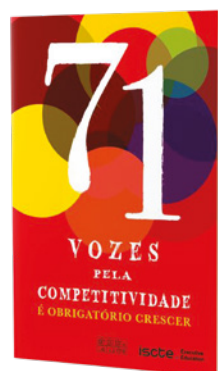
Depois de ter lançado alguns livros a reunir contributos sobre a sustentabilidade e o futuro do País, o ISCTE editou recentemente uma coletânea com as reflexões de CEO, professores universitários e alguns políticos sobre a importância da competitividade – nos setores energético, educativo e político – e as oportunidades que se devem aproveitar para tornar Portugal mais competitivo. São mais de 70 análises com propostas valiosas para se conseguir um maior e melhor crescimento.

TÍTULO: *71 Vozes pela Competitividade*

AUTOR: Vários autores

EDITORA: Oficina do Livro

PVP: €16,90



## LIÇÕES PARA EMPREENDER

As histórias de empresários que conseguiram dar escala a grandes ideias

Reid Hoffman, um dos fundadores do LinkedIn, partilha neste livro as conversas que teve no seu podcast *Masters of Scale* com alguns dos empreendedores mais bem-sucedidos do mundo. De Bill Gates a Mark Cuban, passando por Reed Hastings e Eric Schmidt, estes mestres em dar escala a grandes ideias partilham as suas histórias e estratégias. Uma das conclusões é que as melhores ideias, e as mais capazes, são frequentemente as que parecem mais implausíveis, e deparar-se com resistência no início da viagem não é algo propriamente negativo.

TÍTULO: *Segredos dos Empreendedores Mais Bem-Sucedidos*

AUTOR: Reid Hoffman, June Cohen e Deron Triff

EDITORA: Vogais

PVP: €19,45



# EQS Integrity Line

A implementação da Nova Diretiva Europeia de Proteção de Denunciantes é agora um requisito legal para organizações com mais de 50 colaboradores



O **EQS integrity line** garante a implementação em absoluta conformidade com a diretiva.

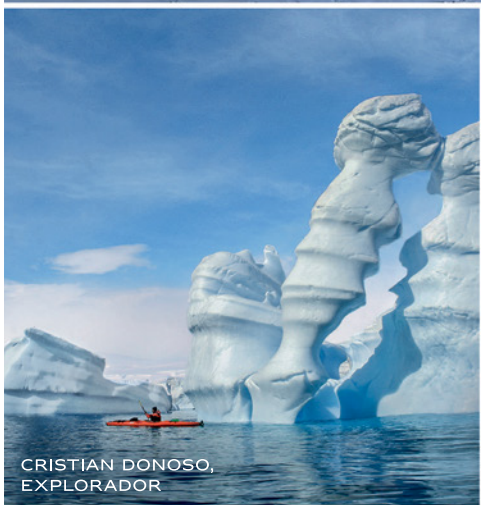
A SOLUÇÃO DE  
**WHISTLEBLOWING**  
LÍDER DE MERCADO

Relatório de Empresas | Serviços de Monitorização | Integração de dados Informa D&B | Licenciamento de Bases de Dados





EQUIPA DA NATIONAL GEOGRAPHIC AND ROLEX PERPETUAL PLANET TUPUNGATO VOLCANO EXPEDITION



CRISTIAN DONOSO, EXPLORADOR



TOPHER WHITE, ESPECIALISTA EM TECNOLOGIA DE CONSERVAÇÃO



FRANCESCO SAURO, EXPLORADOR



GHISLAIN BARDOUT, EXPLORADOR

## O QUE SERÁ QUE PROCURAM?

**Exploradores, aventureiros, cientistas.** Homens e mulheres habituados a expandir horizontes em nome de toda a humanidade. A Rolex estava a seu lado quando atingiram o ponto mais profundo dos oceanos, os cumes mais altos da Terra, as selvas mais longínquas e ambos os polos. Mas agora que sabemos, melhor do que nunca, que o nosso mundo tem os seus limites, o que será que os faz partir à aventura, uma e outra vez? Não será certamente o reconhecimento, os prémios ou os efémeros recordes. O que verdadeiramente procuram é conhecer com maior detalhe a complexidade e a fragilidade do nosso planeta, de forma a documentarem as alterações e como podemos, em conjunto, mudá-lo para melhor. Por isso, enquanto precisarem, estaremos a seu lado. Porque hoje, o mais importante não é descobrir novos territórios. É ganhar um novo olhar sobre as maravilhas que nos rodeiam, despertar a capacidade de nos espantarmos e agir com o objetivo de preservar o nosso pequeno ponto azul no universo... **Tudo por um planeta perpétuo.**

*#Perpetual*



OYSTER PERPETUAL ROLEX DEEPSEA

