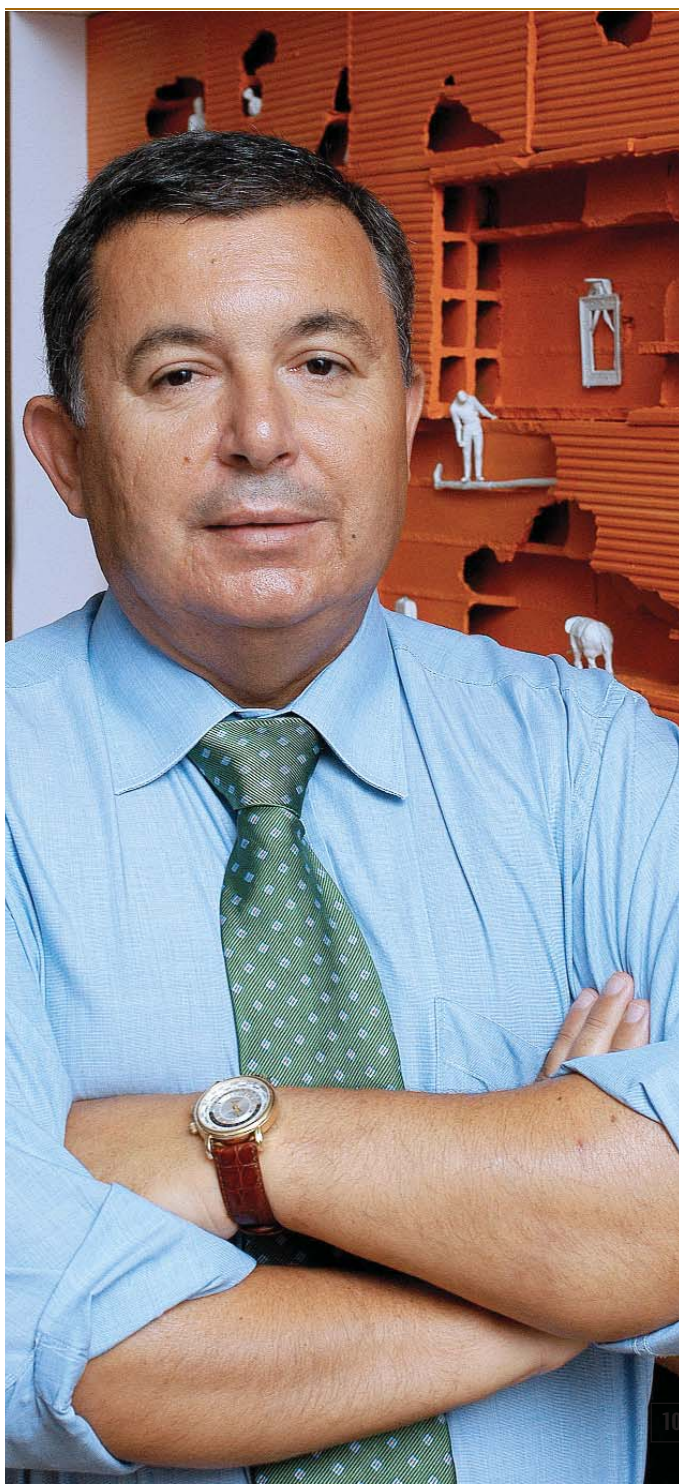


: ? : ? e n t r e v i s t a

por: Ana Cristina Monteiro
 Directora de Marketing e Qualidade da Promocentro
 ana.monteiro@promocentro.pt

José Bancaleiro

Comissão Executiva – OPCA



Recursos Humanos Magazine: Desde já gostaríamos de agradecer pela disponibilidade na concessão desta entrevista e começaríamos por lhe perguntar onde e há quanto tempo iniciou a sua carreira profissional?

José Bancaleiro: Já iniciei há muitos anos! Costumo dizer, com bastante orgulho, que iniciei a minha carreira profissional na Tabaqueira e pela posição mais baixa que existia na empresa. Comecei como empregado de cargas e descargas. Passei, depois, por operário, escriturário, chefe de secção, chefe de serviço, chefe de departamento até chegar ao nível de Director. Fui o primeiro responsável pela Área da Formação na Tabaqueira, tarefa que desempenhei com muitíssimo gosto e que ainda hoje é das áreas que me é mais querida. Depois passei por todas as tarefas nas áreas de serviços administrativos de Recursos Humanos até que saí durante 1 ano e pouco em que fui para a Magistratura Judicial. Regressei à Tabaqueira porque nessa altura já estava com cerca de 5 anos de experiência na área de Recursos Humanos... o bichinho já cá andava!

Nesta empresa aprendi que seja qual for o lugar que nos seja atribuído, o importante é fazer o melhor que somos capazes.

RHM: Quanto tempo demorou a ascender de operário fabril a Director de Recursos Humanos da Tabaqueira?

J.B.: Para o comum das empresas nacionais e para uma empresa como a Tabaqueira, foi uma ascensão "meteórica"! Eu passei de empregado de cargas e descargas a chefe de departamento em cerca de 5 anos. Foi, essencialmente, o resultado de muito trabalho, de alguma felicidade em saber aproveitar oportunidades. Foi também fruto dos tempos que se viviam na empresa, que se encontrava em fase de modernização e rejuvenescimento.

RHM: Actualmente pertence à Comissão Executiva da OPCA - Obras Públicas e Cimento Armado, S.A.. Fale-nos um pouco desta organização e do seu renascimento tendo em conta o seu passado e actual posicionamento no ranking das construtoras.

J.B.: A OPCA é uma empresa com cerca de 75 anos de idade, originária do Porto e fundada por 3 jovens engenheiros e intelectuais brilhantes. Durante as décadas de 40, 50 e 60



José Bancaleiro

a OPCA foi a maior empresa de obras públicas deste país.... praticamente tudo o que era obra pública da época era construída pela OPCA: os primeiros túneis do Metro, as grandes auto-estradas, as grandes pontes do país. A OPCA era a empresa para onde queriam vir os engenheiros quando saíam das faculdades! Ora, uma empresa deste tipo tem, forçosamente, uma história paralela à história do país. No fim da década de 60, devido a um fenómeno novo chamado inflação, a OPCA ficou na mão do Totta, o banco do Grupo CUF, que era nem mais nem menos que o grande grupo económico da década de 60 em Portugal.

Quando o Grupo CUF foi nacionalizado, a OPCA foi também nacionalizada, passou a integrar o IPE - Instituto das Participações do Estado e passou a ser gerida durante alguns anos como Empresa Pública. Em meados da década de 80, a OPCA, à semelhança de muitas empresas que integravam o IPE, foi vendida quase a preço do saldo ao Grupo Interfina, que usou a OPCA (e outras empresas) para fazer obras em Macau, uma vez que grande parte do investimento vinha do Stanley Ho. Tal como aconteceu com muitas das empresas adquiridas por "yuppies", passados cerca de 10 anos a OPCA estava carregada de dívidas e acabou por ficar na mão de 3 bancos, passando os últimos 3 ou 4 anos da década de 90 em situação económica muito difícil!

Em 2000, o Espírito Santo adquiriu o capital dos outros dois bancos e tornou-se o grande accionista da OPCA. Nessa altura nomeou uma nova administração, presidida pelo actual presidente, Dr. Filipe Soares Franco e este, com uma nova equipa de gestão, fez um completo *turnaround* estratégico na organização. A OPCA passou por um período de forte contracção financeira e, em simultâneo, conseguiu obter uma boa posição em áreas de negócio muito interessantes, nomeadamente nas auto-estradas virtuais (SCUTS). Em 2003 a empresa já tinha invertido a tendência e apresentava um pequeno *superavit* e em 2004 a OPCA foi, claramente, a empresa do sector da construção civil com melhores indicadores económico financeiros.

RHM: Também gostaríamos de saber a sua opinião sobre a subcontratação e sua importância para a OPCA?

J.B.: O nosso modelo de negócio assenta na subcontrata-

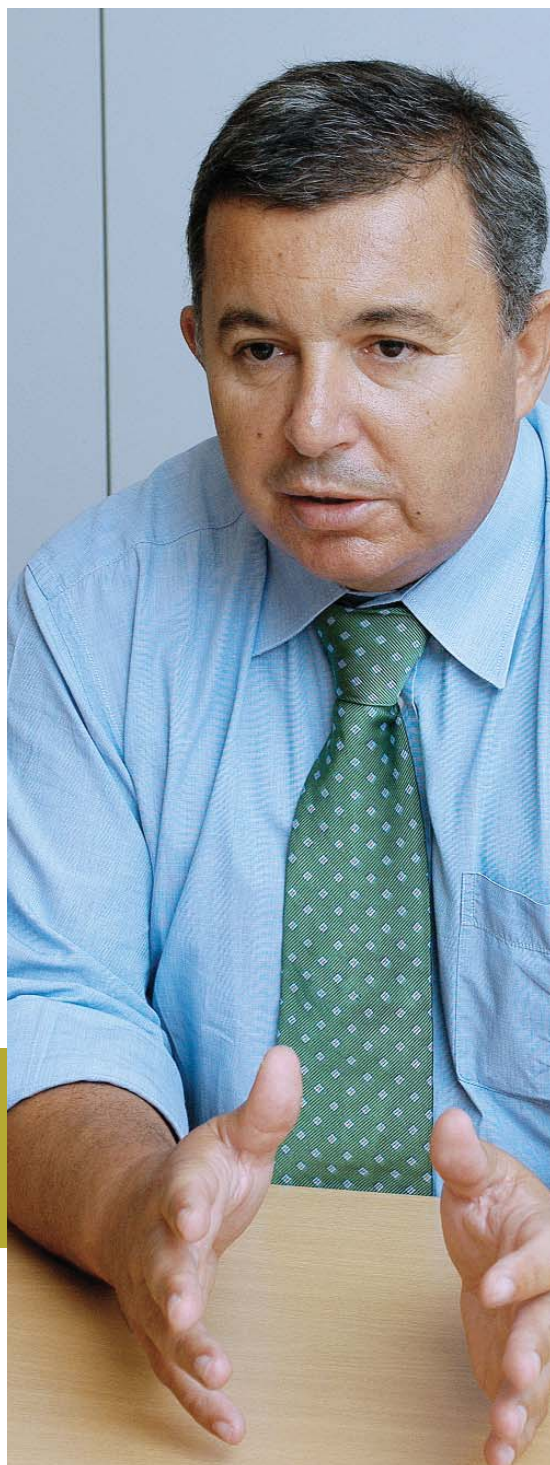
HABILITAÇÕES ACADÉMICAS

- Licenciado em Direito pela Universidade de Lisboa;
- Fez diversos cursos de Pós-Graduação, entre os quais Gestão de Recursos Humanos (ISG), Magistral do Judicial (CEJ) e MBA de Marketing (Universidade Católica);

PERCURSO PROFISSIONAL

- Exerceu funções técnicas e de Direcção de Recursos Humanos na Tabaqueira durante cerca de 10 anos. Entre meados de 1983 a meados de 1984 interrompeu a sua ligação à Tabaqueira para seguir a carreira de Magistrado Judicial;
- Foi Director de Recursos Humanos da Electroliber, da Smithkline Beecham Farmacêutica (actual GSK), onde exerceu funções numa região europeia;
- Nos últimos anos ocupou a posição de Vice-Presidente, Corporate Human Resources, da Altitude Software, de Director de Recursos Humanos da Essilor Portugal, integrando actualmente a Comissão Executiva da OPCA.
- Tem leccionado disciplinas ligadas à Gestão de Recursos Humanos e ao Direito do Trabalho em cursos de Pós-Graduação e MBAs de diversas universidades públicas e privadas, sendo actualmente coordenador de vários Executive MBAs em Gestão de Negócios da Universidade Autónoma de Lisboa;
- É autor de vários livros na área da Gestão de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional;
- Foi-lhe atribuído pela RH Magazine o Prémio "RH CARREIRA 2005" (galardão que reconhece o profissional de Gestão de Recursos Humanos cuja carreira profissional demonstre consistência do curriculum, realizações profissionais, dificuldade do desafio, reconhecimento do trabalho realizado e ética);
- É presidente da AmbaC, Associação dos antigos alunos do MBA da Universidade Católica Portuguesa.





ção, que aqui gostamos de chamar de trabalho em parceria. Deste ponto de vista a OPCA foi das empresas que mais apostou e desenvolveu esta vertente. Ou seja, nós normalmente não temos pessoas contratadas directamente ao nível de operários. Temos sim aquilo a que denominamos “pessoal de enquadramento”, isto é, técnicos. Estabelecemos, pois, parcerias que são para nós estratégicas com outras entidades que têm competências fortes na área da execução e que sem dúvida alguma são uma factor-chave de sucesso. Desta forma, nós, OPCA, ganhámos competências muito fortes em termos de gestão de obras, enquanto que os nossos parceiros de negócio desenvolveram as suas competências em termos de execução de obra. É um modelo que outras grandes empresas têm procurado seguir, pois cada vez mais as grandes empresas de construção civil em Portugal e no mundo praticamente não fazem obras, gerem obras! Nesse aspecto fomos inovadores. Hoje temos um Capital Humano muito mais qualificado, flexível e sofisticado do que acontecia há uma década atrás.

RHM: Mudando de assunto, e regressando a uma temática que já tínhamos abordado, disse que passou pela magistratura. Porque abandonou a carreira de magistrado judicial?

J.B.: Mudei essencialmente devido às minhas características pessoais, nomeadamente a minha constante necessidade de novos desafios e de novos projectos. Apesar de ter sido um dos melhores alunos do curso, tive muito receio de não me conseguir adaptar à magistratura. Houve um momento em que tive que tomar uma decisão: ou permanecia na magistratura, e teria de ficar por mais 6 anos, ou então saía! Ponderei muito e como tinha a noção que não iria ser feliz se optasse pela continuidade, optei pela saída. Já me encontrava apaixonado pela Gestão dos Recursos Humanos. Regressei, assim, cerca de um ano e poucos meses depois ao mundo das organizações, do qual ainda não saí.

RHM: Sendo um profissional de gestão das pessoas por opção, vocação e como já afirmou paixão, o que o atrai no “mundo dos RH”?

J.B.: Atrai-me fundamentalmente as Pessoas (risos)... atrai-me uma profissão que considero que vai ter cada vez mais importância nas organizações e na sociedade em geral, pois, na prática somos os gestores do activo mais importante das



organizações: As Pessoas! É isso que me atrai, é isso que me move. Não me daria muito bem a gerir movimentos financeiros. É o facto de poder contribuir para os objectivos das empresas através das pessoas, e para a alegria e bem-estar das pessoas através dos resultados das empresas que me dá gozo e me faz viver cada projecto tão intensamente.

RHM: *Ao longo da sua carreira já passou por várias empresas de diversos sectores de actividade, nacionais e multinacionais. Quais foram as experiências mais ricas por que passou?*

J.B.: É difícil responder porque gostei de todas as empresas por onde passei e de todas elas ficaram momentos marcantes. Trabalhei 10 anos na **Tabaqueira**, à época uma Empresa Pública com um nível de management muito evoluído, que foi a minha casa-mãe e foi nela que cresci como profissional e como pessoa. Tenho lá ainda muitos amigos e recordo esses tempos com saudade!

Depois passei para uma empresa chamada **Electroliber**, uma empresa de distribuição a actuar em vários sectores, onde tinha um patrão presente todos os dias, e que necessitava de um gestor de Recursos Humanos como de pão para a boca. Tinha um grupo de trabalhadores que tinham ajudado a construir a empresa e que, apesar das dificuldades, a viviam intensamente. Nesta organização também aprendi muito e deixei muitos amigos. Infelizmente a empresa acabou por falir cerca de 8 anos após a minha saída e foi com muita tristeza que assisti a este desfecho.

Saído da Electroliber fui para aquela que considero a minha grande escola de gestão de Recursos Humanos: a **SmithKline Beecham**, actual **GlaxoSmithKline**, onde estive cerca de nove anos. Era uma empresa na "crista da onda" em termos de gestão de Recursos Humanos. Tudo o que de melhor e mais inovador se fazia no mundo em termos de gestão de Recursos Humanos, estava a implementar-se em algum local da SmithKline Beecham e como havia uma cultura de parti-

(...) atrai-me uma profissão que considero que vai ter cada vez mais importância nas organizações e na sociedade em geral, pois, na prática somos os gestores do activo mais importante das organizações: As Pessoas!
Não me daria muito bem a gerir movimentos financeiros.

lha, foi para mim uma fonte inesgotável de enriquecimento profissional. Os Recursos Humanos eram uma área fundamental dentro desta empresa e por isso tive a felicidade de trabalhar com profissionais de Recursos Humanos de todo o mundo de primeira água. A SmithKline Beecham deu-me também a possibilidade de realizar projectos muito interessantes em Portugal e no estrangeiro. Fiz *coaching* da equipa de gestão na Áustria, liderei a criação do negócio na Bulgá-



ria, geri directamente Recursos Humanos na Grécia, enfim, fui responsável por toda uma zona europeia.

Quando saí desta empresa (estava a transformar-se em GlaxoSmithKline), fui para a **Altitude Software**, uma das poucas verdadeiras multinacionais de origem portuguesa, que é composta por um Capital Humano valiosíssimo. Nela exercia funções em Portugal, mas tinha um *scope* de actuação a nível mundial. Tanto podia ter de fazer um recrutamento no Canadá, como rescindir contratos em Inglaterra, como criar um sistema de Gestão de Desempenho para o Brasil, ou ainda negociar salários na Alemanha! Infelizmente, enquanto eu lá estive a empresa passou por grandes dificuldades financeiras... foi um período muito difícil! Até hoje, talvez tenha sido na Altitude que tive o papel mais difícil, (mas também mais importante) da minha carreira. Tinha nas minhas mãos a tarefa da conseguir reter o talento humano e se não o conseguisse, provavelmente a Altitude Software não estaria cá para continuar a fazer história. A empresa não tinha mais nada para vender para além do conhecimento das pessoas que lá estavam. Felizmente a Altitude Software sobreviveu e está de novo na senda do sucesso!

Depois deste período conturbado, fui para uma empresa muito simpática, bem organizada, de grande sucesso em Portugal: a **Essilor**. Esta empresa é constituída por pessoas muito trabalhadoras, muito dedicadas, enfim... fabulosas! É um exemplo de grande sucesso a nível internacional, sendo reconhecido pelo CEO da empresa que a Essilor Portugal só ocupa este lugar de relevo (tem a maior e mais sofisticada fábrica de lentes da Europa) devido à qualidade dos seus recursos humanos, desde a fábrica à logística, passando pela informática. São extraordinários!

Depois, claro, vim para o projecto da **OPCA**. Costumo dizer que o ano 2005 foi para mim o ano de ouro, pois, tive a felicidade de poder fazer um dos trabalhos mais bonitos que se pode pedir a um gestor de Recursos Humanos, com uma visão estratégica do seu papel. Foi o trabalho de estruturação de base de toda a política de Recursos Humanos, numa óptica estratégica, que passou pelo diagnóstico organizacional, pela criação dum *People Plan*, e pela implementação integrada desse plano, com, por exemplo, a criação de uma nova cultura (Ser OPCA). Ainda há muito para fazer.

Todas as empresas ofereceram experiências diferentes, todas as empresas ofereceram momentos diferentes e em nenhuma delas foi tempo perdido. Defendo que o nosso papel enquanto gestores de Recursos Humanos é aquele que as nossas organizações e o seu negócio necessitam.

Todas as empresas ofereceram experiências diferentes, todas as empresas ofereceram momentos diferentes e em nenhuma delas foi tempo perdido. Defendo que o nosso papel enquanto gestores de Recursos Humanos é aquele que as nossas organizações e o seu negócio necessitam.

RHM: As “estórias” de que fala são as que integram o livro que publicou com o título “Estórias de Vida”?

J.B.: São. Eu publiquei 12 “estórias” e destas, 11 têm um fundo real, embora, por exemplo, existam “estórias” em que eu misturo casos verdadeiros mas passados em realidades diferentes. Chego a misturar numa única “estória” personagens de mais do que uma organização em situações com um fundo completamente real, que depois componho criativamente para servir de estudo de caso. Continuo a escrever “estórias”, algumas delas muito engraçadas que vou publicando no meu site (www.bancaleiro.com).

RHM: Qual foi a motivação principal que o levou a escrever o livro mais recente de que é autor - *Scorecard de Capital Humano*?

J.B.: Eu costumo dizer que ando numa missão de evangelização! Adoro a minha profissão e considero que ser gestor de Recursos Humanos é uma profissão muito importante para as organizações e para a sociedade. Considero que um bom gestor de Recursos Humanos faz verdadeiramente a diferença dentro de uma organização, contribuindo para os objectivos

empresariais e para a felicidade das pessoas nessas empresas, local onde estas passam grande parte das suas vidas.

Infelizmente, também acho que os gestores de Capital Humano não têm tido o papel que deviam ter dentro das empresas, acabando por ter pouca intervenção e desempenhar papéis “apagados”. Isto acontece essencialmente por duas razões: primeiro, porque muitos ainda não perceberam verdadeiramente o seu papel e, segundo, porque os profissionais de recursos humanos têm alguma dificuldade em saber conquistar esse papel.

O *Scorecard de Capital Humano* foi escrito para conseguir sensibilizar os colegas da gestão de Recursos Humanos para a importância de termos contribuintes para o negócio e, especialmente, para a necessidade de termos métricas de recursos humanos, de termos indicadores, de falarmos uma linguagem mais quantitativa, uma linguagem entendida e respeitada pelos outros profissionais. No *Scorecard*, temos, por um lado, uma componente que é fazer a ligação do *People Plan* com o plano estratégico da organização. Esta ligação é determinante para termos contribuintes para o negócio. Por outro lado, ao conseguirmos adoptar uma lingua-



Tux & Gull*

www.multipessoal.pt

m_sourcing

A sua ambição é desenvolver o seu negócio. Tem projectos. Sabe que, para os implementar, seleccionar e adequar recursos, humanos e materiais, tem um custo elevado e não é imediatamente operacional. É natural, não é a especialidade da sua empresa.



multipessoal
estamos consigo

Na Multipessoal, o tratamento delegado de módulos funcionais da sua empresa é a nossa especialidade.

Concentre-se no que faz melhor. Fazemos o resto melhor para si.

m_sourcing

_Sistemas Merchandise_Hospedeiras_Eventos
_Auditorias_Hotelaria_Logística
_Gestão Contratos de Trabalho
_Controlo Qualidade_Processamento Salários
_Secretariado_Gestão HelpDesk
_Recepção_Reposição.



gem mais quantitativa, conseguimos que outros nos entendam e nos respeitem mais. A minha “evangelização” já decorre praticamente desde o ano 2000 e por conseguinte considerei ter chegado o momento adequado para fazer um livro sobre o assunto.

RHM: Em sua opinião, é o facto de muitos gestores de Recursos Humanos não procurarem traduzir em métricas o seu contributo para a gestão global que leva a que alguns não sejam menos considerados pelos seus pares directores de outras actividades funcionais ?

J.B.: Exactamente... ! Vejamos, a área financeira desde sempre adoptou uma linguagem quantitativa. Os homens do marketing há 20 anos viam esta disciplina como uma área do blá blá blá, mas rapidamente mudaram de atitude e hoje baseiam-se em indicadores para fundamentarem as suas decisões. Nos Recursos Humanos continuamos a ser gestores de blá blá blá, gestores de meras opiniões. Ora uma afirmação sem uma métrica é uma mera opinião. O gestor de Recursos Humanos tem que se habituar a não ter opiniões, mas a ter *hard facts*, isto é factos fundamentados por métricas. Enquanto nós não formos capazes de ultrapassar esta barreira, vamos continuar a ter dificuldades em ser devidamente valorizados e respeitados.

O gestor de Recursos Humanos tem que se habituar a não ter opiniões, mas a ter *hard facts*, isto é factos fundamentados por métricas. Enquanto nós não formos capazes de ultrapassar esta barreira, vamos continuar a ter dificuldades em ser devidamente valorizados e respeitados.



RHM: Qual deve ser a actuação dos gestores do Capital Humano das organizações para serem um corpo profissional com maior reconhecimento no universo da gestão?

J.B.: Creio que temos que melhorar em muitos aspectos, temos que nos unir mais enquanto profissão, temos que começar a ter orgulho naquilo que somos, temos que começar a chamar para esta arte os melhores alunos das universidades.... Em suma temos que nos assumir como verdadeiros gestores, verdadeiros contribuintes para o negócio, mas como contribuintes que trabalham a “matéria-prima” mais importante que existe nas organizações. Eu tenho um amigo que foi recentemente nomeado CEO de uma das mais importantes empresas multinacionais de tecnologias de informação em Portugal. Ele dizia-me há dias que o seu braço direito na organização é precisamente a directora de Recursos Humanos. Ele percebeu que os processos estão montados, os projectos estão a avançar e o seu grande trabalho é essencialmente conseguir focalizar as pessoas naquilo que é fundamental para os objectivos da organização, fazer com que as pessoas queiram dar todos os dias o melhor que têm em si. No fundo é criar aquilo a que chamo uma cultura inspiracional.

RHM: *O Movimento RH21 que lidera insere-se nesse objectivo ?*

J.B.: O Movimento RH21 foi constituído há cerca de 3 meses por um conjunto de profissionais de gestão de Recursos Humanos e vem precisamente na senda do que acabo de referir. O nosso objectivo de contribuir, através do movimento associativo, para a valorização e prestígio da profissão que se dedica à gestão de pessoas, sejam eles técnicos ou gestores em empresas, consultores ou membros da academia dedicados a esta “arte”.

Nós assumimos um compromisso firme, razão pela qual decidimos que a melhor forma de o fazer seria por via duma candidatura à Direcção da APG. Não nos move o desejo de poder, mas sim a vontade de ter uma associação forte, prestigiada, com notoriedade e peso político, que enobreça e valorize a nossa profissão nas organizações e na sociedade em geral.

RHM: *Pessoalmente, o que é que o motiva para se candidatar à presidência da APG - Associação Portuguesa dos Gestores e Técnicos de Recursos Humanos?*

J.B.: O único factor que me leva a esta candidatura é o projecto de contribuir para o enobrecimento da minha profissão. Eu sou um homem de projectos e este foi um projecto que pouco a pouco se foi construindo dentro de mim. Não posso passar o meu tempo a dizer que temos que fazer isto ou aquilo e depois não fazer nada nesse sentido. Temos uma boa equipa e, por isso, acredito que vai valer a pena.

RHM: *Se for eleito, quais serão as prioridades da sua actuação?*

J.B.: Se eu e a minha equipa merecermos a confiança dos profissionais de Recursos Humanos (como esperamos), há um trabalho muito longo e de vários anos a desenvolver. Como já afirmei, o grande objectivo é “Valorizar e Prestigiar os Recursos Humanos”. Em termos de prioridades (costumamos chamar-lhe as nossas causas), vamos actuar segundo dois vectores: Ao nível da sociedade em geral e ao nível da própria profissão. No primeiro vector, vamos procurar valorizar através do debate público o papel dos gestores de Recursos Humanos em questões como a Responsabilidade Social, o envelhecimento da população trabalhadora, a integração de imigrantes, a gestão da diversidade e inter-culturalidade, o relacionamento entre as universidades e as empresas, etc. Ao nível da própria profissão vamos centrar-nos em questões como a certificação dos profissionais de Recursos Humanos, o código de ética, o reforço das competências dos profissionais de RH em gestão e no conhecimento da estratégia do negócio, entre outras.

RHM: *Porquê afirma que a certificação dos profissionais RH é de primordial importância?*

J.B.: Por várias razões: hoje a nível internacional existe uma tendência forte de certificação das profissões. Repare que os

países mais evoluídos já trilharam este caminho da certificação e fizeram-no, entre outras, por razões de prestígio da profissão e de segurança da sociedade. Em Portugal temos de avançar neste caminho. É importante separar o trigo do joio, criando condições para que os profissionais de Recursos Humanos se sintam mais valorizados. Tem de ser feita duma forma ponderada e após um período de debate. Mas este é o caminho.

RHM: *O José Bancaleiro já é presidente da Ambac. A actividade associativa é algo que já estava inscrito no seu “código genético”?*

J.B.: Eu fiz o MBA da Católica entre 1994 e 1996, tendo tido a felicidade de ter um grupo de colegas muito dinâmicos. Era gente fantástica! Criámos relações de amizade entre nós muito fortes que ainda hoje se mantêm. A Ambac é a Associação de Antigos Alunos do MBA da Católica, um dos mais prestigiados MBAs em Portugal e mesmo a nível internacional. Quando, há alguns anos atrás, a direcção da associação decidiu que era tempo de ser substituída, convidaram-me para liderar um conjunto de colegas com essa finalidade. Desde então, tenho liderado essa equipa, tendo realizado algumas iniciativas anuais, como, por exemplo, os jantares da Ambac, o último dos quais foi no CCB, no passado mês de Outubro. A verdade é que tenho algum gosto por este trabalho associativo.

RHM: *Além de profissional da gestão, é também coordenador em MBA's Executivos e docente em Pós-Graduações de algumas instituições do ensino superior. A seu ver, o que pensa da interligação do ensino superior com o mundo empresarial no nosso país?*

J.B.: Penso que existe um lugar próprio para a “Academia”, especialmente no que se refere à investigação e outro para as “organizações”. Ambos têm papéis diferentes e complementares. Contudo, considero que é fundamental que exista essa interligação entre essas duas realidades, sob pena de estarmos a falar de assuntos completamente esotéricos. Apesar da minha ligação à Universidade, eu sou essencialmente um homem das organizações e, como tal, defendo que as universidades, se querem ser sucedidas, devem formar pessoas para as empresas. Formar pessoas para ficarem nas universidades a fazer teses de doutoramento, não vale de todo a pena.

Como sabe, na minha vertente académica trabalho com várias escolas, mas dedico-me bastante à coordenação dos MBA's Executivos em Gestão de Negócios da UAL. Nesta escola de negócios o que procuramos fazer é ter uma ligação estreitíssima entre o mundo real e o mundo da Universidade. Procuramos que todos os docentes do MBA sejam pessoas com qualidades académicas, mas também com conhecimento profundo das organizações: O equilíbrio entre a teoria e a prática.

RHM: *Equilíbrio... no meio de tanta actividade, onde está o seu ponto de equilíbrio? Como é que José Bancaleiro consegue conciliar tamanha actividade com a vida pessoal e familiar, valores, hobbies, etc.?*

J.B.: A resposta tem muito a ver com as minhas características pessoais. Desde muito novo que os meus amigos me costumavam dizer que não percebiam como é que eu consegui fazer tantas coisas em simultâneo. Está na minha própria natureza, na minha personalidade, na minha forma de estar. Como já referi, sou uma pessoa de projectos. Sou muito prático, muito pragmático, não gosto de complicar o que pode ser simples. Vou fazendo o melhor que sou capaz, em cada minuto e em cada segundo.

RHM: *Podemos então ficar tranquilos pois há espaço para a família, para o descanso, para o lazer, ...*

J.B.: Sem dúvida! A minha primeira prioridade continua a ser a minha família, onde se destacam os meus dois "filhotes". Por muito trabalho que tenha, nunca deixo de ser um pai presente e não troco os momentos com a minha família por nada. Também adoro ler e, por isso, vou lendo nas horas mais estranhas! Adoro tratar do meu jardim e é algo que me descontraí imenso. Basta meia

hora a tratar das minhas plantas. É como se de uma terapia se tratasse.

RHM: *Não terminamos sem antes lhe perguntamos... qual é o próximo projecto?*

J.B.: Projectos, tenho sempre muitos. Posso falar-lhe de dois: um concretizado, outro a sair! Acabei de publicar um livro sobre Código do Trabalho para a AIP - Associação Industrial Portuguesa. No fundo é um Manual sobre Direito do Trabalho e negociação laboral, para ser distribuído entre os sócios daquela associação e para ser usado nos cursos de formação. É muito prático, muito pragmático. Tem muitos casos concretos, dos que acontecem no dia a dia das empresas.

O outro é um desafio que me foi recentemente lançado, foi o de participar num livro numa área pela qual me tenho interessado bastante, que é gestão e retenção de conhecimento. Irei fazê-lo em parceria com outras duas pessoas e será publicado no início do próximo ano.

RHM: *Ficamos gratos pelo privilégio na concessão deste momento que esperamos seja do agrado de todos os nossos leitores! Sucessos pessoais e profissionais são os nossos votos!*



(...) sou uma pessoa de projectos. Sou muito prático, muito pragmático, não gosto de complicar o que pode ser simples. Vou fazendo o melhor que sou capaz, em cada minuto e em cada segundo!



- **Formação**
- **Consultoria de Recursos Humanos**
- **Desenvolvimento Organizacional**

A nossa missão é contribuir para o sucesso dos nossos clientes, desenvolvendo estratégias e instrumentos que promovam a excelência na gestão das pessoas e consequentemente a performance das empresas. Queremos renovar em permanência as competências das pessoas que constroem o futuro das organizações.

Áreas de Intervenção

- Desenvolvimento e Gestão de Equipas
- Desenvolvimento da eficácia pessoal e comunicacional
- Formação e pedagogia
- Desenvolvimento e Gestão de RH
- Comercial, Vendas e Serviço ao Cliente
- Gestão e desenvolvimento de Call-Center
- Modernização e desenvolvimento na Administração
- Os factores Humanos em Saúde e medicina

A nossa Garantia de Qualidade:

- Criamos valor para os clientes
- Inovamos e actualizamos em permanência a nossa oferta
- Adaptamos criteriosamente as nossas intervenções às necessidades de cada cliente
- Desenvolvemos continuamente as competências técnicas e pedagógicas dos nossos consultores


Paula Tomás
 Consultores
Desenvolvemos competências