

# START & GO



## Prémio START&GO 2020 - 2ª edição



**CONHEÇA OS VENCEDORES  
DOS PRÉMIOS START&GO 2020 -  
2ª EDIÇÃO**

### **VENDAS & MARKETING**

- Vender com ciência e evitar o "freestyle"
- Exijo manter o meu gabinete!

### **GESTÃO & ESTRATÉGIA**

- Precisamos de uma estratégia ágil e adaptativa
- Da Inovação à proteção

### **EMPREENDER**

- Se Filho de Peixe Sabe Nadar, Filho de Empresário Sabe Empreender?

### **O QUE APRENDI NAS MINHAS VIAGENS**

- SRI LANKA – A LUZ APARECE SEMPRE

### **TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO**

- A INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL (IA) NA ERA COVID

### **FORA DA CAIXA**

- "UMA OPINIÃO À MÃO"



**MÓNICA MONTEIRO**

[monicamonteiro@startandgo.pt](mailto:monicamonteiro@startandgo.pt)

Distinguir e premiar, inovar, influenciar, adaptar, revolucionar, fidelizar, liderar, competir, acreditar, planejar desligar são algumas das palavras que os nossos autores nos trouxeram nesta edição.

A Start & Go tem como missão dar a conhecer casos de empreendedores e de pequenas e médias empresas que pelo seu exemplo fomentem o empreendedorismo. Para isto, nada melhor do que distinguir e premiar esses empreendedores e empresas. Acreditamos que são estes, que apesar de recursos limitados, “fazem acontecer” todos os dias, criando

valor para a economia e para a sociedade.

Empreender (não) é fácil, mas é possível e fundamental. Ser bem-sucedido significa influenciar comportamentos e entender a necessidade dos compradores. A agilidade é a resposta à mudança na envolvente e permite revolucionar a interação com o mercado e fidelizar os clientes. Em tempos difíceis e de grande complexidade liderar diariamente é um desafio. Acreditar que a luz aparece sempre é fundamental.

É curioso que por dia tomamos em média 30.000 decisões. Tinha noção disso? Muitas destas decisões não afetam

apenas a nossa vida, mas a vida dos que estão ao nosso redor. Assim, a nossa sugestão é que não se esqueça de planejar e mais importante de desligar.

Curioso para todos estes artigos?

Não perca mais tempo, só precisa de Start &GO!

Fiquem bem, fiquem com saúde!

*Mónica Monteiro*

## ÍNDICE

### TEMA DE CAPA P.3

- Reconhecer o mérito ou o demérito das empresas
- Troféu | Empreendedorismo
- Ciclo Fapril vence na categoria de Gestão e Internacionalização na 2ª edição dos prémios Start & Go
- Climex vence na categoria de Inovação na 2ª edição dos prémios Start & Go
- Spawnfoam é a vencedora na categoria de Start Up da 2ª edição do prémio Start & Go
- TIPOCOR, WEbrand Agency e Dr. Shoes são distinguidas com uma menção honrosa

### VENDAS & MARKETING P.22

- Vender com ciência e evitar o “freestyle”
- Exijo manter o meu gabinete!
- REVOLUCIONARY E-COMMERCE - A forma como compramos está a mudar
- O novo consumidor pós COVID-19: conseguirão as marcas fidelizar o cliente?

### O QUE APRENDI NAS MINHAS VIAGENS P.43

- SRI LANKA – A LUZ APARECE SEMPRE

### GESTÃO DA QUALIDADE P.31

- Prémios e Recompensas

### FORA DA CAIXA P.45

- “UMA OPINIÃO À MÃO”

### EMPREENDER P.14

- Se Filho de Peixe Sabe Nadar, Filho de Empresário Sabe Empreender?
- Três startups portuguesas reconhecidas nos dois principais programas aceleradores de cuidados de saúde da Europa

### RECURSOS HUMANOS P.32

- Gamificar a prática de liderança!
- De Complicado a Complexo: O desempenho passado não é garantia de resultados no futuro
- A Formação Profissional no “novo normal”
- Economia Low Touch? Ativa o teu High Sense.

### TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO P.46

- A INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL (IA) NA ERA COVID

### GESTÃO & ESTRATÉGIA P.17

- As organizações Teal – uma utopia ou uma solução?
- Precisamos de uma estratégia ágil e adaptativa
- Da Inovação à proteção

### FINANÇAS P.40

- Como podem as empresas se tornar mais competitivas financeiramente?
- Eu sou o melhor

### PRODUTIVIDADE & BEM ESTAR P.49

- Trabalhar em casa e ser produtivo!
- Parentalidade
- Um novo ano de desafios, oportunidades, confiança e ação



**JOÃO LUÍS SOUSA**

Diretor Adjunto Jornal Vida Económica

Fotografias D.R.

# Reconhecer o mérito ou o demérito das empresas

Há poucas iniciativas a envolver a generalidade das empresas e a reconhecer o mérito da ação que desenvolvem, a destacar os bons exemplos de responsabilidade social, a contribuir para que a perceção dos cidadãos e dos políticos e governantes em relação às empresas seja mais justa e objetiva.

**P**ortugal é o país da União Europeia onde o Estado menos investe nos incentivos às empresas. Com um valor de 0,45% do PIB destinado a apoios públicos às empresas (dados da OCDE) Portugal é também um dos países do mundo onde menos recursos se mobilizam para apoiar as empresas.

Esta realidade triste é confirmada pela execução do Portugal 2020. Apesar de ter sido anunciado em 2014 com a promessa de inverter a tendência anterior e aumentar os incentivos às empresas os últimos dados disponíveis do Compete 2020, relativos a 31 de agosto passado, revelam que a maior fatia (35%) de incentivos aprovados teve como destino entidades da Administração Pública, incluindo instituições de investigação e organismos de infraestruturas de transportes.

No que sobra para as empresas é flagrante a desigualdade em desfavor das PME. De facto, as grandes empresas conseguiram 21,5% dos incentivos disponíveis, enquanto a soma dos apoios para as micro e pequenas empresas não vai além de 15,9%. As médias empresas também ficaram atrás das grandes empresas com 19,9% dos incentivos atribuídos.

E tudo indica que no novo Plano de Recuperação e Resiliência que está a ser finalizado pelo Governo para injetar o financiamento europeu de combate à crise, as empresas vão voltar a ser discriminadas e preteridas em favor de outras prioridades menos sustentáveis e menos relevantes.

À semelhança do que vem acontecendo só podemos esperar duas realidades distintas em termos de apoios às empresas. Uma esmagadora maioria de empresas com escassos ou nenhuns incentivos e um reduzido número de empresas com ligações aos partidos e aos decisores da Administração Central e da Administração Local, que concentra de forma iníqua que concentra todo o tipo de benefícios e vantagens e são conhecidas através de histórias invariavelmente tristes que chegam ou não aos tribunais.



O enviesamento das políticas públicas em relação ao setor produtivo não é alheio à perceção negativa da opinião pública em relação às empresas. É frequente ler e ouvir que as empresas são dirigidas por gestores mal qualificados, que não cumprem parte das suas obrigações fiscais, que provocam emissões negativas para o ambiente, que

pagam salários abaixo do que é razoável, que fazem despesas injustificadas em benefício dos empresários e em prejuízo da sua atividade.

É mais raro ler ou ouvir que as empresas são inovadoras, aumentam as exportações do país, asseguram de forma direta ou indireta a principal fatia de receitas do Estado, mantêm e criam a larga maioria dos postos de trabalho, investem na formação dos seus colaboradores, enfrentam e vencem a concorrência de produtores em países de mão de obra barata que não estão sujeitos aos mesmos encargos sociais nem às normas ambientais.

Parte da perceção negativa pode ser explicada pela falta de reconhecimento externo das PME.

Há poucas iniciativas a envolver a generalidade das empresas e a reconhecer o mérito da ação que desenvolvem, a destacar os bons exemplos de responsabilidade social, a contribuir para que a perceção dos cidadãos e dos políticos e governantes em relação às empresas seja mais justa e objetiva.

O reconhecimento deve ser uma prioridade e um trabalho conjunto através de múltiplas iniciativas que envolvem a sociedade civil, as empresas e as suas associações, as escolas, as instituições financeiras, as autarquias e o Governo central. À medida que formos tendo mais iniciativas de reconhecimento ficará mais claro e evidente que o número de bons exemplos e boas práticas nas PME é elevadíssimo e muito superior aos casos negativos a que, por desconhecimento, costumam estar associadas.



## Troféu | Empreendedorismo

Quando fui convidado para desenhar um troféu que representasse o empreendedorismo fiquei contente com a ideia, pois, como jovem arquitecto, inicio o meu caminho no mundo do trabalho e como muitos pretendo criar o meu próprio negócio, desenvolver projectos e vingar como empreendedor.

**A** ideia surge de uma imagem que permanecia na cabeça, referências pictóricas e do próprio subconsciente, onde uma entidade se eleva perante outras, não simbolizando uma pessoa negativa mas sim alguém que acolhe, que ajuda, que emprega os demais. Numa base em L, elevam-se três blocos de acrílico que quebram na ponta, representando as várias entidades de uma empresa, de um negócio, de um projeto.

Ser empreendedor não é só desenvolver e por em prática as nossas ideias, mas também criar trabalho, liderar equipas e por a economia a mexer. A três peças, variam de alturas, conforme a importância que podem ter no projeto. A peça de maior altura, adquire o papel patronal, o guia do projeto, o empreendedor.

Tanto a base como as restantes peças são criadas em acrílico, material

característico pela sua fácil manutenção, baixo custo de produção e transparência e suavidade na textura. A transparência do material associa-se a uma representação de como deviam ser todos os negócios e projetos, transparentes.

Surge um segundo elemento, o metal. Uma chapa metálica envolve o troféu unindo os vários volumes acrílicos. Esta chapa representa o manto de ligação que existe entre as várias entidades, cobrindo quase por completo o volume de maior dimensão. A quantidade de superfície que envolve os volumes segue o princípio de representar a importância de cada pessoa numa empresa. A inscrição no troféu será feita na chapa, no lado interior do maior volume.



Vasco Oliveira, Arquitecto

**"SER EMPREENDEDOR NÃO É SÓ DESENVOLVER E POR EM PRÁTICA AS NOSSAS IDEIAS, MAS TAMBÉM CRIAR TRABALHO, LIDERAR EQUIPAS E POR A ECONOMIA A MEXER."**

# Ciclo Fapril vence na categoria de Gestão e Internacionalização na 2ª edição dos prémios Start & Go

Completando 55 anos de atividade em 2020, a Ciclo Fapril acaba de ver reconhecido o seu enorme esforço e a sua longa história com a atribuição da distinção na categoria de Gestão e Internacionalização pela revista Start & Go.

Por Fernanda Silva Teixeira

**P**ara a empresa, este prémio “não é mais do que o reconhecimento da visão e estratégia implementadas pelos fundadores e, posteriormente, pela segunda geração, que conduziu a este percurso de crescimento sustentado, assente sobretudo no mercado externo, acompanhado sempre por avultados investimentos em tecnologia inovadora, em novos processos e em instalações, que tem permitido á empresa operar em mercados de elevada exigência e prestígio internacional”, frisa Carla Santos.

Questionada sobre a importância desta distinção, a responsável da empresa considerou que esta é uma “importante iniciativa que dá a conhecer as empresas portuguesas que têm contribuído para o crescimento e desenvolvimento da nossa economia, para as exportações do nosso país e para a criação de emprego e riqueza inspirando outras iniciativas”. Dedicando-se ao fabrico de componentes soldados metálicos, estampagem / quinagem de chapa, corte/dobragem de tubo/arame e tornearia/mecanização, a Ciclo Fapril foi fundada por António Serafim, em 1965 e, iniciou a sua atividade como produtora de componentes para a área das bicicletas e motos em Portugal.

Até meados dos anos 70, as vendas para as colónias de Angola e Moçambique assumiam uma particular relevância no volume de negócios da empresa. Por isso, com o início do processo de descolonização, a empresa apostou, nomeadamente a partir de 1976, no setor automóvel, começando a trabalhar com o grupo francês PSA, que tinha construído um centro de produção automóvel em Mangualde.

Já durante a década de 90, a empresa alcançou um importante crescimento das

suas exportações, atingindo mesmo cerca de 80% no mercado das duas rodas, para clientes tão prestigiados como Peugeot MTC, MBK Industrie, Yamaha Motors, Piaggio, Malagutti Motto, BH, Orbea, Micmo-Gitan.

Com a viragem do século, numa estratégia de diversificação de clientes e mercados, o grupo assume uma aposta “clara e objetiva” na subcontratação. Nesse contexto, o grupo procura desde então explorar novas oportunidade noutras mercados e setores, desde hospitalar, mobiliário metálico, automóvel, desporto, estética/fisioterapia, puericultura, construção, elevação, entre outros.

Para Carla Santos, diretora financeira da Ciclo Fapril, a “empresa tem múltiplas competências”, oferecendo ao cliente uma gama ampla de soluções, com capacidade técnica ao nível de tecnologia de ponta, e de know-how, “que permite oferecer aos seus clientes diferentes serviços com um só interlocutor”.

Para além disso, a responsável acrescenta ainda que, é a “única empresa em Portugal com uma unidade de corte e soldadura robotizada para processamento de alumínio, não dedicada a um único produto ou mercado”.

Desde da década de 90 que a empresa fez um percurso contínuo de crescimento, assente no mercado externo. Sendo os mercados mais expressivos a França, Itália, Inglaterra Alemanha e Republica Checa. Fora da Europa, os Estados Unidos da América têm também conquistado alguma expressividade nos últimos anos.

Se em 2019, o volume de negócios ascendeu a cerca de 24,5 milhões, para este ano o objetivo passa por atingir os 25 milhões de euros. Contudo, este resultado depende dos mercados, reconhece a responsável.

“A retração dos mercados, relacionada com a pandemia Covid-19 alterou significativamente o nível de atividade da empresa, sendo esperado uma retração no final do ano”, indica Carla Santos. Lembra ainda que, este é o principal desafio que o setor enfrenta a curto e médio prazo, “a retoma da procura nos diversos mercados”.

Num futuro próximo, a empresa pretende construir uma marca de empregabilidade, transformação digital e a Certificação IATF - Sistema de gestão da qualidade para organizações da indústria automóvel.



# Climex vence na categoria de Inovação na 2ª edição dos prémios Start & Go

Climex vê reconhecida a sua aposta na inovação

Por Fernanda Silva Teixeira

A Climex acaba de ver reconhecido o seu esforço no desenvolvimento de um sistema de gestão, em tempo real, dos serviços de limpeza com a atribuição da distinção na categoria de Inovação pela revista Start & Go. Na prática, a Climex Mobile System (CMS) é uma “solução de gestão, abrangente, modular e totalmente integrada para planear, organizar e monitorizar o serviço de limpeza” de clientes de todas as áreas de negócio, com inúmeras ou apenas uma instalação. Nesse sentido, “acreditamos que o nosso projeto CMS veio resolver uma lacuna relevante entre a perceção do cliente e a experiência que obtém relativamente aos serviços de limpeza”, começa por dizer Sara Hipólito.

Por ser um projeto inovador que implicou mudança de mentalidade e de paradigma na forma de fazer e comunicar o serviço, “sabemos que o seu sucesso dependeu da aceitação dos nossos colaboradores, que o pensaram, que o desenvolveram e sobretudo dos que continuam a utilizar na gestão diária, o que permite uma melhoria contínua e um envolvimento crescente por parte dos nossos clientes. Este reconhecimento é das nossas equipas. É a confirmação de que o investimento em inovação compensa pelo fator diferenciador que pretendemos”, afirma a diretora de Marketing, Innovation & Training da Climex.

Contando com mais de 50 anos de presença no mercado, a Climex é uma empresa portuguesa de serviços de higiene e limpeza, líder em criação de valor, inovação e sustentabilidade, aplicando a inovação tecnológica e a robótica à gestão e às soluções de limpeza. Tendo sido uma das primeiras empresas de limpeza em Portugal com o conceito de serviço em outsourcing, ideia trazida de Londres pelo fundador, a empresa assume como missão facilitar a vida aos seus clientes. “O nosso core business é a prestação de serviços de limpeza, sendo que enriquecemos a nossa oferta com a criação de um ecossistema de serviços inteligentes na área de facilities services, que resultem

para o cliente como soluções integradas e únicas”, refere Sara Hipólito.

Desde a sua origem que a Climex tem sido pioneira na implementação de novas tendências no setor. “Num serviço praticamente indiferenciado, a nossa aposta de diferenciação sempre foi a inovação”, lembra a diretora de Marketing, Innovation & Training da Climex. Nesse sentido, acrescenta a responsável, “aplicamos a inovação tecnológica à gestão e às soluções de serviço. Somos precursores na Inovação na gestão do serviço de limpeza, quer pela introdução do sistema de mobilidade CMS, quer pelo pioneirismo nas áreas de robótica e automação na limpeza em Portugal”.

“O mundo digital em que vivemos tem um impacto em todos os aspetos das nossas vidas pessoais e corporativas. Como tal impacta também na indústria de limpeza”. Perante isto, a Climex olhou para todos estes novos desenvolvimentos, e integrou os mesmos no seu processo de negócio, e com isto reinventou

a forma de se prestar os serviços de limpeza e higiene em Portugal.

Ao combinarmos o conceito de limpeza e tecnologia, “aliamos o serviço à proximidade e esse é o nosso foco. O que nos move é o nosso cliente e por isso o nosso compromisso é a transparência em tudo o que fazemos. Prestar o serviço de limpeza com a qualidade acordada com o cliente implementando soluções técnicas de limpeza que resultem numa maior rentabilidade e otimização de pessoas e que se traduzam em mais serviço ao cliente com menor esforço. É dessa forma que conquistamos clientes, com parcerias win-win”, indica Sara Hipólito. Exemplo disso mesmo, perante o contexto da pandemia de Covid-19 e a necessidade de dar uma resposta imediata ao mercado, a empresa lançou o serviço Climex BioSafety, com capacidade de resposta a diferentes níveis, e disponibilizou no mercado português o robot de desinfeção por radiação ultravioleta UV-C.





## Escassez de mão-de-obra é o maior desafio

Lembrando que o setor profissional de limpezas é um dos maiores empregadores, quer a nível europeu, quer em Portugal, a responsável afirma que o mesmo desempenha um papel fundamental nas condições de higiene, saúde e bem-estar dos vários ambientes de trabalho, desde industriais a corporativos.

O tema da saúde e bem-estar nos locais de trabalho nunca esteve tão na agenda do dia como este ano. E talvez o “maior desafio a curto e médio prazo seja o que já temos sentido nos últimos anos, e que verificamos ser a mesma tendência internacionalmente, é a escassez de mão-de-obra”, afirma Sara Hipólito. Mesmo assim, o volume de negócios no último ano da ClimeX ultrapassou os 21 milhões de euros e para 2020 as expectativas são de um crescimento de cerca de 9%, ultrapassado os 23 milhões de euros.

Quanto a objetivos a curto-médio prazo, a empresa pretende continuar a investir na digitalização de processos para agilização das equipas, na inovação, na tecnologia e na robótica, sem descuidar o desenvolvimento das equipas e dos colaboradores. O investimento em tecnologia visa precisamente a valorização dos profissionais do setor e da atividade.

Para além disso, a ClimeX ambiciona “colocar no mercado o primeiro robot autónomo de lavagem de pavimentos, totalmente feito em Portugal”. Este robot terá 3 ou 4 características diferenciadoras das máquinas autónomas que já existem no mercado, com um ângulo ambiental ultra sustentável e com muito maior autonomia. Este robot está a ser desenvolvido ao abrigo do Programa Compete do Portugal 2020, em parceria com a Universidade de Aveiro, com a Atena – Automação Industrial e com o apoio do parceiro Renault Cacia.

Por fim, a empresa pretende ainda desenvolver uma aplicação que permita às equipas operacionais de técnicos de limpeza receber instruções e workflows de tarefas e dessa forma adequar às reais necessidades de cada cliente.

**“Num serviço praticamente indiferenciado, a nossa aposta de diferenciação sempre foi a inovação”, afirma Sara Hipólito**

# Spawnfoam é a vencedora na categoria de Start Up da 2ª edição do prémio Start & Go

Spawnfoam desenvolve biocompósitos como alternativa aos plásticos

Por Fernanda Silva Teixeira

**F**azendo do Douro a sua principal fonte de matéria-prima, a Spawnfoam é uma empresa que atua no ramo da biotecnologia para a produção de biocompósitos biodegradáveis com múltiplas aplicações. “Utilizamos, fundamentalmente, subprodutos da agricultura e resíduos agroflorestais. São materiais em final do ciclo de vida que, para nós, têm um enorme potencial. É a partir deles que criamos os nossos biocompósitos, misturando-os com um adesivo estrutural de origem orgânica desenvolvido por nós”, com uma “infinidade de aplicações” e que constituem “uma robusta e competente alternativa aos plásticos”, explica Pedro Mendes à ‘Start & Go’.

A ideia surgiu em 2013, numa aula de Ciência dos Materiais, do mestrado em Engenharia Mecânica da UTAD, na qual foi apresentada uma empresa americana de produção de biocompósitos biodegradáveis. “Já tínhamos um particular interesse por tecnologias e materiais inovadores com potencial para se afirmarem como alternativa ao plástico e outros derivados de combustíveis fósseis. E depois daquela aula, ficámos com a certeza de que poderíamos contribuir para a mudança de que o mundo precisa”, frisa Pedro Mendes.

Quatro anos depois, já em 2017, em Vila Real, nascia a Spawnfoam, uma empresa de biotecnologia para produtos de economia circular. Diferenciando-se no mercado pela inovação tecnológica no “desenvolvimento de biomateriais que contribuem decisivamente para o aumento da sustentabilidade do planeta, da eficiência na utilização dos recursos e, consequentemente, para a transição para uma economia circular”, a empresa rapidamente vê reconhecida o seu trabalho com importantes galardões, como o prémio que o projeto recebeu no âmbito do Big Impact, iniciativa da Vodafone e da Câmara Municipal de Cascais.



Pedro Mendes, CEO da Spawnfoam

Segundo o CEO da Spawnfoam, a inovação dos “nossos biocompósitos, relativamente àqueles que têm conceitos e origens semelhantes, está na tecnologia e nos materiais utilizados na sua produção”. Comparativamente a outros materiais, nomeadamente aos plásticos, a inovação reside no facto de se partir de subprodutos e resíduos para criar compósitos e produtos com múltiplas aplicações e de elevado valor tecnológico. Nesse sentido, a inovação existe não só a nível tecnológico, científico e técnico, mas também conceptual e ambiental. Para além disso, os seus produtos são biocompósitos multifacetados e resultam em inúmeras aplicações. Após a sua aplicação original, podem ser reutilizados para a fertilização orgânica dos solos ou incorporação em novos biocompósitos. Exemplo disso são os vasos e contentores florestais, painéis para construção (placas para isolamento térmico e acústico) e vasos ornamentais.



“O que mais nos diferencia é a tecnologia única, os materiais utilizados, a infinidade de aplicações e a personalização/adaptações às exigências de cada contexto ou às inovações próprias de cada cliente. Posicionamos como precursores na produção de materiais e produtos ecológicos / orgânicos que se constituem como uma robusta e competente alternativa aos plásticos”, indica o responsável.

## Douro e Trás-os-Montes são a fonte da matéria-prima da Spawnfoam

É no Douro e em Trás-os-Montes que a Spawnfoam encontra a matéria-prima que serve de base à constituição destes biocompósitos. “A biomassa aqui existente é um dos fatores de diferenciação e, ao mesmo tempo, de garantia

da criação de valor para esta região do interior de Portugal”, assegura Pedro Mendes. Para além disso, acrescenta, “a proximidade com a Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, da qual somos um spin-off, contribui para que o trabalho de I&D seja realizado na região, fixando mão-de-obra altamente qualificada.

Com o crescimento da empresa, e o consequente desenvolvimento das unidades de produção, serão criados, nesta região, postos de trabalho qualificados adicionais e também indiferenciados”.

Falando sobre os principais desafios que a região enfrenta a curto e médio prazo, o empreendedor aponta a “perda de população e a consequente desertificação”. Por um lado, explica, “dificulta a fixação de mão-de-obra qualificada” e, por outro, “enfraquece o desenvolvimento de atividades de base primária na qual se sustenta a economia regional e também a nossa atividade, como é o caso da agricultura e da silvicultura”. Tudo isto, “numa região e setores endemicamente deprimidos, agrava as dificuldades na obtenção de investimento para a inovação e I&D em produtos de base local”.

Salientando que a produção está, para já, “fundamentalmente vocacionada para os mercados externos, em especial no âmbito da União Europeia”, Pedro Mendes admite, contudo, que é difícil falar de volume de negócios, pois a empresa ainda não dispõe de uma unidade industrial que lhe permita ter escala de produção e, desta forma, preços mais competitivos, e por as vendas “serem ainda residuais”. Para além disso, a jovem empresa tem apostado na “otimização do processo de fabrico à escala piloto com o melhoramento da tecnologia, de acordo com o feedback dos nossos clientes e parceiros”, sendo que para este ano está prevista a realização de testes piloto com a indústria florestal e com diversos municípios, entre eles o de Cascais, no âmbito do projeto das cidades sustentáveis.

Mesmo assim, o principal objetivo

estratégico da empresa, a curto prazo, passa pela industrialização do processo de fabrico e por sair da unidade de prototipagem piloto onde se encontram.

A criação da unidade industrial para a produção de tabuleiros de sementeira biodegradáveis para plantas agrícolas e florestais, esta “vai permitir dar a resposta inicial aos setores já identificados no mercado nacional, numa primeira fase, e, de seguida, também no mercado internacional, nomeadamente o norte da Europa e América do Sul. A médio prazo, pretendemos terminar a adaptação do biocompósito para aplicação como material de construção juntamente com os nossos parceiros, que são muito conceituados nos mercados onde atuam”, remata Pedro Mendes.

## Spawnfoam vence na categoria de Start Up na 2ª edição do prémio Start & Go

Para Pedro Mendes vencer o prémio Start & Go “é um reconhecimento da inovação da empresa”. Uma das razões para a submissão desta candidatura, “foi para percebermos se o trabalho em inovação que estamos a fazer na Spawnfoam, está alinhado com os interesses da comunidade onde estamos inseridos. Este reconhecimento significa tudo isso e mais. Significa que o trabalho que temos vindo a desenvolver está a ser bem feito”. Esperam por isso, que este reconhecimento e outros que possam vir a surgir no futuro, transmitam a mensagem de que “é possível irmos atrás dos nossos sonhos e criar inovação e tecnologia”.

Para este empreendedor, a existência de prémios como o Start & Go e outros semelhantes, vocacionados para o reconhecimento e identificação de boas práticas empresariais, “é fundamental para o fomento de uma cultura de empreendedorismo na comunidade e transmite um sinal de confiança para o público-alvo dos mesmos prémios e essencialmente, fomenta indiretamente a iniciativa”, remata.



# TIPOCOR, WEbrand Agency e Dr. Shoes são distinguidas com uma menção honrosa

O júri decidiu ainda destacar alguns projetos com menções honrosas. Após a análise das diversas candidaturas, nas diferentes categorias, a comissão de avaliação decidiu distinguir alguns projetos com uma menção honrosa.

**T**IPOCOR é uma empresa do sector gráfico, situada em Loures, que opera no mercado desde 1995. Tem como objetivo responder às necessidades dos nossos clientes prestando-lhes um serviço com valor acrescentado. O trabalho de equipa e uma actuação com base na transparência, na responsabilidade social e ambiental, permitem acompanhar as exigentes tendências do mercado. Tendo como principais clientes, a indústria farmacêutica e sendo esta muito exigente, a TIPOCOR garante um elevado grau de qualidade dos seus produtos e serviços.



**W**Ebrand Agency é uma agência de marketing e comunicação digital que fornece serviços e cria soluções e ferramentas digitais que permitem otimizar resultados e a eficácia de negócios e empresas. O projeto Remote Shift foi a primeira conferência em Portugal sobre trabalho remoto e um evento totalmente focado no futuro e na inovação do panorama empresarial e de trabalho em Portugal, com a presença de Freelancers, Trabalhadores Remotos, Nómadas Digitais e Empresários. Foram dois dias de mentoria, partilha de experiências e conhecimento de profissionais sobre uma das maiores tendências do momento: a descentralização das forças de trabalho.

**D**r. Shoes é uma marca de luxo no tratamento do calçado. Por tratamento, entenda-se a limpeza, engraxar ou restauro de todo o tipo de calçado, sejam tênis ou sapatos, de Senhora ou Homem. A Empresa é pioneira no sector da Engraxadoria em Portugal, proporcionando uma experiência diferenciadora, elegante e prestigiante aos seus Clientes, inovando no sortido de serviços exclusivos no país. Tem uma loja flagship aberta ao público no El Corte Inglés de Lisboa.



# Na 2ª edição do prémio Start & Go, o público escolheu...

Caminhar - Jardim de Infância

**H**á doze anos atrás abria uma nova empresa, num sector de atividade bastante concorrido, mas com grande esperança e muita vontade de fazer melhor. Ana e Isabel Costa, são duas irmãs com formação superior em Educação de Infância, que com o apoio incondicional dos seus pais decidiram criar um projeto que respondesse aos desafios de uma sociedade moderna e cada vez mais exigente. As suas experiências profissionais e as suas necessidades como mães levaram-nas a desenvolverem um projeto muito especial e com elevado reconhecimento por parte dos seus clientes. As instalações primam pela qualidade, pela estética mas acima de tudo privilegiam a segurança das cerca de 80 crianças que diariamente animam o dia destas duas empresárias e da sua equipa de colaboradores.

É com um sorriso enorme e com um colo cheio de carinho que pela manhã abrem as portas do Caminhar às suas crianças. *"Fazemos questão que exista uma responsável para receber as crianças pela manhã e uma no final do dia para as entregar novamente aos seus pais, para nós é uma enorme responsabilidade uma vez que guardamos os seus maiores tesouros"* afirma Ana Costa. Preparado para receber crianças desde os 4 meses até aos 6 anos de idade, o Caminhar encontra-se actualmente completo, existindo já uma lista de Espera. *"Já conhecem o Caminhar em Chaves. No outro dia recebi uns pais que vinham de Chaves e que nos procuraram porque alguém lhes tinha indicado o Caminhar."* Afirma Isabel Costa.

As salas são adaptadas as diferentes fases das crianças e preparadas para estimular a sua imaginação e as capacidades emocionais e sociais. *"Cada criança é única. Se uma criança acha que o sol é vermelho, porque não pode ser?"* diz-nos a responsável educativa desta escola. Embora haja um planeamento das atividades educativas, estas muitas vezes são adaptada às necessidades dos diferentes grupos e de acordo com os seus interesses.



O tema do projecto lúdico/sala resulta do interesse que o grupo vai demonstrando ao longo do desenvolvimento do mesmo e pode abranger variadíssimos aspectos. No ano lectivo passado na sala dos 4-5 anos o tema surgiu depois de as crianças terem falado sobre as férias e demonstrado interesse no Mapa de Portugal. Foram abordadas as diferentes regiões, os seus usos e costumes, o significado da bandeira de Portugal e até mesmo o Hino Nacional.

Mas a preocupação por estarem a participar na formação da próxima geração de cidadãos e conscientes da importância do respeito pela liberdade e valores dos outros, levou à criação de dois clubes que contam com membros muito activos.

O Clube da Pegada Verde, destinado às crianças mais velhas e que se dedica a trabalhar as temáticas ambientais. *"As notícias sobre a escassez da água, trouxe a preocupação e o debate do tema para o clube"*, explica-nos Ana.

O Clube dos Pequenos Filósofos aberto à participação das crianças a partir dos 3 anos, tem como principal preocupação levar as crianças a entenderem que tem que respeitar os outros e diferentes opiniões. *"É importante que desde cedo percebam que a sua liberdade termina quando começa a do outro"* refere Ana Costa.

A importância da participação dos pais no dia-a-dia da escola é um factor diferenciador. Desde a leitura de um livro até a preparação de um bolo, pais e

avós podem proporcionar um dia diferente na escola do Caminhar. *"As portas estão sempre abertas. É importante que os pais se sintam seguros em deixar cá os seus filhos, podem visitar-nos e participar nas actividades sempre que queiram"* afirma a Educadora.

A semana Cultural no final do período lectivo é um importante marco na jovem existência do Caminhar. Para esta semana a equipa educativa prepara actividades especiais que vão desde palestras sobre temas que interessam a todos os pais até ao animado palhaço Pico que faz a delícia dos mais pequenos. Além da exposição dos trabalhos dos pequenos artistas que enchem os pais de orgulho, são também realizadas apresentações de karaté, música, dança criativa, inglês que permitem extravasar a energia.



Artigo publicado na edição de Maio de 2019

# E o público escolheu também

Happy Zone

**C**hama-se HAPPY ZONE e é um projeto pioneiro e inovador na área da educação sócio emocional em Portugal. Dirigido a escolas, pais e agentes educativos, o projeto tem como objetivo promover a felicidade e o equilíbrio em contexto escolar, familiar e social. A crescente adesão pela comunidade escolar e clínica aos programas e jogos educativos com a insígnia HAPPY ZONE, atesta a sua importância e benefícios. “É urgente educar para as emoções”, sublinha Andreia Espain, autora e coordenadora-geral do projeto HAPPY ZONE. Criado em 2014, a rápida expansão conduziu ao desenvolvimento do programa CALMAMENTE® - Aprendendo a Aprender-se e de materiais pedagógicos, nomeadamente, jogos de cartas didáticos intitulados: «Afirmações Positivas para Crianças (2016); «Sou e Sinto Yoga» (2017) e «Uma Nuvem de Emoções» (2017).

A experiência profissional como docente do Ensino Secundário, permitiu a Andreia Espain sentir o pulso à realidade escolar e fazer uma análise privilegiada ao comportamento emocional dos alunos. Foi então que, identificada uma lacuna na dinâmica escolar portuguesa, decidiu criar o projeto HAPPY ZONE que rapidamente se expandiu através de aulas e sessões de formação, às escolas da região do Grande Porto. A ideia principal era ensinar os alunos a desenvolverem competências sócio emocionais no sentido do autoconhecimento e autorregulação.

“A nossa experiência formativa e o contacto com as realidades escolares em que nos movimentamos dão-nos a clara indicação de uma iliteracia emocional generalizada e, conseqüentemente, da falta de ferramentas de autoconhecimento e autorregulação. Esta é uma realidade que queremos mudar, levando os nossos programas a cada vez mais escolas e famílias.”, destaca a responsável. Tendo sempre como missão promover a felicidade e o equilíbrio em contexto escolar, familiar e social, o projeto deu origem ao Programa CALMAMENTE® - Aprendendo a Aprender-se que, por sua vez, utiliza atividades de enriquecimento e educação emocional, como toque positivo, mindfulness, relaxamento, equilíbrio e bem-estar em contexto escolar.

“Inicialmente, o principal foco era o contexto escolar, mas o CALMAMENTE® é um programa que pode e deve ser aplicado, também, em contexto clínico, familiar, entre outros, através de formações direcionadas para pais e professores”, esclarece a responsável.

Sobre a receptividade do projeto na comunidade escolar e clínica e o acolhimento das iniciativas que dinamiza, Andreia Espain salienta: “As crianças e os adolescentes aderem com facilidade e naturalidade às dinâmicas propostas, reconhecendo valor às ferramentas adquiridas e reportando, muitas vezes, a sua aplicação fora do contexto escolar. Todos os agentes educativos são peça fundamental na aplicação do Programa. O feedback tem sido extremamente positivo, com testemunhos muito interessantes e grande envolvimento na aplicação do Programa. Por outro lado, também no que respeita ao contexto clínico temos tido testemunhos importantes na utilização dos nossos materiais e ferramentas (psicólogos, pediatras, entre outros).”

## AS “CARTAS MÁGICAS”

Foi, em 2016, que Andreia Espain lançou os primeiros materiais pedagógicos que viriam a consolidar o projeto HAPPY ZONE®. O baralho de cartas «Afirmações Positivas para Crianças» - que já vai na 3ª edição -, é um dos exemplos de jogos didáticos criados pela docente para trabalhar a questão do autoconhecimento. Do trabalho desenvolvido em escolas percebeu o quanto era difícil para uma criança conseguir caracterizar-se a si, e aos outros, de forma positiva.

Artigo publicado na edição de Maio de 2019

“Quando eram pedidos adjetivos positivos as crianças tinham extrema dificuldade em encontrar as palavras e foi então que percebi que esta era uma lacuna que precisava mesmo de ser trabalhada, em contexto escolar, como forma de promover o autoconhecimento e a autoestima tornando os jovens mais felizes e seguros de si”, explica, revelando que as cartas já são apelidadas de “mágicas”. A importância da participação dos pais no dia-a-dia da escola é um factor

## PROJETOS FUTUROS

Dois anos depois do lançamento do Programa CALMAMENTE®, Andreia Espain tem a certeza de querer continuar a trilhar os caminhos da educação, na certeza de que é possível fazer a diferença, todos os dias, em todas as escolas, em cada sala de aula. “Queremos chegar a cada vez mais escolas, levar as nossas ferramentas a mais crianças, adolescentes e agentes educativos, onde incluímos professores e pais, enfim, toda a comunidade escolar. Queremos continuar a criar e partilhar, com a comunidade escolar e clínica, ferramentas de trabalho, de qualidade reconhecida, que facilitem o tratamento e integração quotidiana da educação sócio emocional e das restantes temáticas que trabalhamos, como o mindfulness ou o toque positivo. Integrar as nossas propostas na atividade curricular das escolas é outro grande desafio HAPPY ZONE para 2019”, avança a docente, anunciando que se prepara para lançar, em junho de 2019, o livro “A Criança que queria ser Criança”, um novo projeto que se enquadra na sua temática de eleição: a valorização da infância e o reconhecimento das emoções.



# PRÉMIO START&GO

**VidaEconómica**

MEDIA PARTNER



**ABTÓNIO NOGUEIRA DA COSTA**  
CEO da efconsulting | docente e membro do N2i do IPMaia

Fotografias D.R.

# Se Filho de Peixe Sabe Nadar, Filho de Empresário Sabe Empreender?

Nascer numa família empresária é sinónimo de uma imersão contínua nos negócios da família. A empresa e os espaços de trabalho são um fantástico local de acolhimento dos filhos, permitindo aos pais a dedicação e os cuidados quase contínuos que os primeiros anos de vida exigem com os seus envolvimento profissionais.

**M**esmo que, a seu tempo, os mais novos integrem a rede de berçários, infantários, pré-escola e os sistemas de escolaridade

obrigatória e facultativo de ensino técnico, superior e pós-licenciatura, frequentemente passarão parte dos seus tempos livres de final de dia, de fim de semana ou de férias a explorar as instalações da empresa, a executar tarefas de crescente exigência, a interagir com os empregados, os fornecedores, clientes, ... etc.

Esta contínua envolvência potência muitas práticas que, quando conjugadas com os conhecimentos apreendidos em contexto formativo, geram um desenvolvimento individual distinto, em especial na área das soft skills associadas ao relacionamento pessoal e ao trabalho com múltiplas e variadas equipas.

Este contexto, aparentemente atrativo, é de tal forma absorvente que tanto pode gerar uma forte paixão pelo negócio como incutir um efeito de repulsa que afasta os mais novos da empresa familiar e do trabalho com a família – a última coisa que os pais pretendem que aconteça.

O segredo está em saber dosear e enquadrar um membro da família empresária ao longo da sua vida, assumindo e permitindo que possa vir a assumir um ou vários papéis:

## Somente membro da família sem qualquer ligação ao negócio

É melhor que se realize profissionalmente no exterior do que ser um foco de problemas na empresa;

## Colaborador que assume qualquer função na empresa

um empregado exemplar e satisfeito é força de motivação e excelentes execuções;

## Responsável de uma qualquer equipa ou área funcional

um líder de equipas motivado é crucial para alcançar os objetivos do conjunto;

## Gestor da empresa

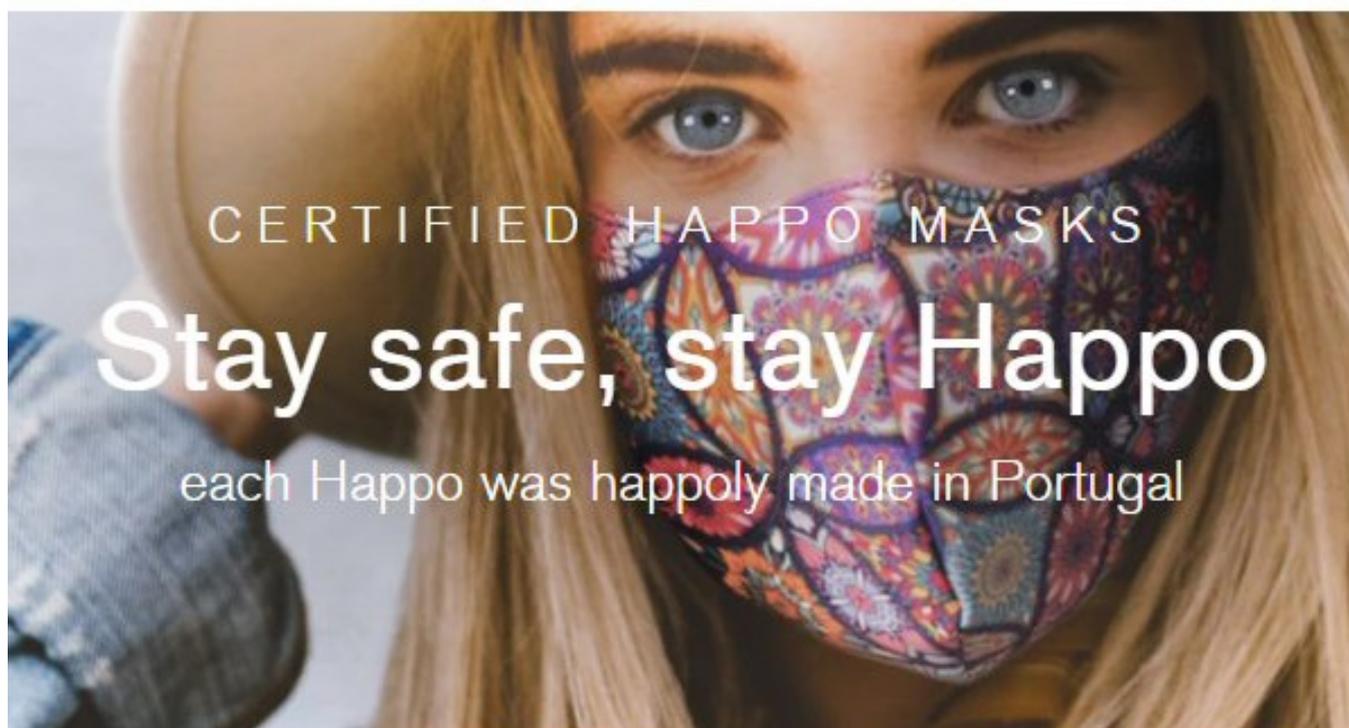
saber organizar e liderar os recursos é fundamental para alcançar as metas desejadas;

## Empresário

identificar e a ajustar uma visão de futuro que, com uma dose q.b. de risco, é parte do caminho para assegurar a perenidade da empresa familiar.

Na essência, em qualquer uma das funções que um jovem assuma no negócio familiar, a expectativa é que consiga ir além de um mero executor e encontre um verdadeiro espírito empreendedor.





## Empreender (não) é fácil

António Archer, pai, fundou a Crivedi, em 1990, para se dedicar à importação e exportação de têxteis, malhas e tecidos e à criação e comercialização de peças de vestuário.

António Archer, filho, foi estudar marketing digital para a EAE em Barcelona, onde está a trabalhar na Saba (empresa que gere parques de estacionamento citadinos em diversos países). Em abril, com o início da pandemia, António fala com o pai e, interpretando o contexto que bem conhecem, constroem a fórmula 

Como a celeridade era importante, António, filho, efetuou os primeiros desenhos e construiu uma loja online, enquanto António, pai, tratou dos testes, produção e certificação das máscaras junto do CITEVE. Antes do final do mês já estavam a efetuar vendas na internet a que se seguiram as vendas a empresas e ...

obrigatoriedade de uso máscaras  
 + posse de tecidos dos boxers  
 + design criativo  
 + certificação  
 + agilidade



### RESULTADOS DA "FÓRMULA MÁGICA" DO NEGÓCIO DAS MÁSCARAS DECORRIDOS 3 MESES:

- vendas: 500.000;
- faturação: + €1 milhão;
- incremento de vendas: 10% por semana;
- e o futuro promete pois está próximo o início da comercialização em três mercados da Amazon e existe proposta da cadeia americana Walmart.

### O DILEMA DOS ANTÓNIOS

Os grandes desafios dos Antónios estão agora na conciliação do desenvolvimento da marca própria Happö com o trabalho para as grandes marcas da moda como a Bimba y Lola, Carolina Herrera, Woolrich.

Em continuar a trabalhar em Barcelona para a Saba ou regressar à Trofa e, para além das bolsas para guardar as máscaras, lenços com os mesmos padrões e elásticos para prender os cabelos já em comercialização, dar asas à criatividade e continuar a empreender.



## Três startups portuguesas reconhecidas nos dois principais programas aceleradores de cuidados de saúde da Europa

Dois dos mais importantes programas de aceleração na área da saúde do EIT Health já anunciaram os semifinalistas deste ano.

**E**stas equipas irão agora ter acesso a mentoria e apoio financeiro e ainda competir pela atenção dos investidores e por um lugar no pódio durante as Grandes Finais, que irão acontecer no segundo semestre do ano. No Programa Headstart, o EIT Health decidiu apoiar 89 startups na Europa, incluindo 17 equipas das regiões mais progressivas. Sete startups são de Itália, duas de Portugal, Polónia e Estónia e uma da Roménia, Hungria, Grécia e Letónia.

Entre os semi-finalistas portugueses do Headstart estão a Bac3Gel e a C-mo Medical Solutions. A C-mo Medical Solutions pretende responder a uma necessidade clínica relevante com um dispositivo de monitorização de tosse, que fornece uma avaliação abrangente dos padrões distintos de tosse de um paciente.

Esta solução visa facilitar e agilizar o

diagnóstico da doença subjacente à tosse, permitindo a prescrição de terapias e tratamentos personalizados e precisos. A Bac3Gel está a desenvolver um substrato universal para cultura de bactérias que permite gerar infeções humanas in vitro e auxiliar no desenvolvimento de novos antibióticos.

Este ano, o EIT Health expandiu a oferta do concurso Headstart para ajudar na procura de soluções digitais de combate à COVID-19 e selecionou startups que utilizarão este apoio para desenvolver produtos e serviços que pretendem ajudar a Europa a conter, tratar e gerir esta doença.

Todas as equipas recebem 40.000€ para desenvolver as suas inovações e atrair investimentos privados. As startups irão competir por 10.000€ adicionais durante a Grande Final. Este ano a participação no programa Headstart foi três vezes superior à de 2019, já que foram recebidas mais de 150 candidaturas.

O segundo programa, o EIT Health Catapult, oferece 40.000€ para o primeiro, 20.000€ para o segundo e 10.000€ para o terceiro lugar em três categorias: medtech, saúde digital e biotecnologia. Até à Grande Final, as equipas irão ter acesso a mentores e formação em modelo de negócio e planeamento, negociação de acordos de investimento e formação em pitch, assim como um acesso facilitado a especialistas e investidores de alto nível. Entre os semi-finalistas há uma equipa de Portugal - Crium.

*"A chave para o desenvolvimento de sistemas de saúde inovadores está nas mãos da próxima geração: jovens talentos que desenvolvem as soluções de saúde do futuro. O nosso objetivo é fornecer o suporte necessário, orientação e oportunidades de networking a todos eles."* - referiu Inês Matias, Business Creation Manager da EIT Health InnoStars.



**ANA ISABEL LUCAS**  
Consultora e Formadora

Fotografias D.R.

## As organizações Teal – uma utopia ou uma solução?

Uma empresa tem de dar lucro, ponto! Tem de entrar mais dinheiro do que aquele que sai. E se lhe dissessem que isto não é verdade? Que o objetivo das empresas é fazer as pessoas felizes? Estas duas crenças estão em disputa há quase 40 anos.

**N**a longa jornada do empreendedor, estes princípios fazem parte da primeira aprendizagem e vai carregá-los como um estigma durante toda a vida e, uma vez enraizada, a aprendizagem faz parte integrante das suas crenças e valores. Assim, nascem as verdades absolutas!

São verdades como estas que limitam e aprisionam o pensamento. Não vemos as coisas como elas são, mas a partir daquilo que nós somos e em que acreditamos.

Em linha com este pensamento, Buckminster Fuller afirmou “Você nunca muda as coisas lutando contra o que já existe. Para mudar alguma coisa, construa um novo modelo que faça com que o modelo atual se torne obsoleto”.

E se um dia surgisse alguém com uma visão totalmente diferente das verdades em que acreditamos? Que afirmasse que é possível criar organizações sem burocracia e rivalidade, sem stress e exaustão, sem resignação e ressentimento, sem exibição das hierarquias do topo e o trabalho angustiante daqueles que estão na base?

É este o propósito de Frederic Laloux, no livro “Reinventing Organizations”, que nos transporta através da sua visão para um mundo organizacional de cor verde-azulado – o Teal.

De acordo com Laloux, os modelos de gestão empresarial conhecidos estão ultrapassados e encontram-se no seu limite. Existe uma insatisfação generalizada, tanto na base como no topo.



No topo, o sofrimento é silencioso. As lutas internas e os jogos de poder têm um preço. Na base o trabalho é pesado, sem paixão e sem propósito. Nem os profissionais vocacionados escapam a esta insatisfação.

A solução passa por criar organizações com alma, que saibam extrair o potencial humano, promovendo um desenvolvimento mais sustentável a todos os níveis.

Para que isso seja possível, o ser

humano tem de entrar num novo estado de consciência com uma nova visão do mundo e, a partir deste, colaborar com novas formas de restaurar a sua interação com o mundo que o rodeia.

Ao longo da história, o ser humano passou por uma série de estados que lhe permitiram evoluir as habilidades ao nível cognitivo, moral e psicológico. Cada transição para um novo estado de consciência, conduziu-o a uma nova Era e, por conseguinte, a novas invenções.



A história é um guia que mostra o caminho para um novo estado de consciencialização humana. Sempre que o ser humano muda a forma de pensar, cria algo.

Esta ideia da “consciencialização humana” é fundamentada através dos vários estados de evolução encontrados ao longo da história da humanidade. Se em cada estado evolutivo nasce uma oportunidade para criar um modelo organizacional, então está iminente um novo modelo.

Estes estados são ilustrados através de cores e são baseados nas investigações de Ken Wilber, defensor acérrimo da teoria integral.

Cada modelo organizacional teve os seus avanços, sendo caracterizado por metáforas orientadoras de liderança. Classificados por cores, os modelos organizacionais situam-se entre o vermelho e o verde. Esta classificação começa com as organizações vermelhas, cujo principal avanço se caracteriza pela divisão do trabalho, a autoridade e o comando, sendo orientado pela “alcateia”. Seguem-se as organizações âmbar, as organizações laranja e as organizações verdes. Os avanços que caracterizam este último modelo de organizações são o empoderamento, a cultura direcionada por valores e utilizam o modelo dos *stakeholders*. A metáfora orientadora é a “família”.

As práticas das organizações verdes estão em ascensão. É a partir destas que emerge o novo modelo, as organizações verde-azulado - Teal.

### O que traz de novo o modelo das organizações Teal?

O local de trabalho deve ser um lugar de realização pessoal e crescimento. As novas gerações exigem mais do que um salário em troca de esforço. Por isso, o novo modelo de organizações Teal procura dar resposta aos atuais desafios associados à gestão de empresas.

Os avanços que caracterizam este modelo são a **AUTOGESTÃO**, **INTEGRALIDADE** e **PROPÓSITO**.

A **Autogestão** é baseada em relações entre pares, as pessoas têm autonomia no seu domínio. O poder e o controlo não estão vinculados à posição do líder.

A **Integralidade** fundamenta-se no envolvimento das pessoas ao nível das suas capacidades, interesses e aspirações. Ambientes com total liberdade de expressão. Energia, paixão e criatividade.

O **Propósito** caracteriza-se por uma direção própria com estratégias fluidas, baseada nas exigências do ambiente operacional. Altamente ágeis com práticas de “sentido” e “resposta”. O foco não são os resultados financeiros nem no valor para os acionistas, mas no melhor contributo para o propósito principal: a missão organizacional.

A cor é um identificativo do estado de evolução das organizações. Os avanços não são lineares para todas as organizações.

Mesmo nas sociedades desenvolvidas, ainda subsistem os modelos das organizações vermelhas e âmbar e, de forma lenta, começam a aparecer as organizações Teal.

Laloux, investigou 10 organizações de diferentes setores da economia, com características Teal bastante sólidas e que se podem afirmar como casos de sucesso.

Longe da utopia, este modelo parece indicar uma solução para dar resposta aos atuais desafios da gestão.

Este novo modelo traz uma abordagem diferente e contém um desafio intrínseco em forma de mudança. Esta mudança não passa somente por repensar processos e metodologias, ela incide essencialmente no indivíduo e na sua forma de pensar. Este tem de pensar, necessariamente, Teal!

A parte chave do processo de mudança começa na liderança e nos proprietários. Estarão estes preparados para romper com os jogos de poder e toda a adrenalina que daqui advém?

Os resultados da investigação de Laloux mostraram que o caminho a seguir é Teal. O que fazer com os modelos de organizações vermelhas, âmbar e laranja que ainda subsistem?

Para as organizações que tentam afinar velhos modelos de gestão com raízes pré-históricas a contextos de turbulência, fica a reflexão de Peter Drucker, “o maior perigo não é a turbulência em si – é agir com a lógica de ontem”.



**MÁRIO CASTRO MARQUES**

Consultor especialista em proteção da Inovação | Agente Oficial da Propriedade Industrial

Fotografias D.R.

## Da Inovação à proteção

Uma corrida com desafios, barreiras e paragens, em que, no final, alguns podem ter o seu prémio!

**N**os tempos em que vivemos, a questão da proteção é uma questão básica e, ao mesmo tempo, muito complexa. É natural nos protegermos dos riscos e intempéries da natureza. Ninguém gosta de se sentir desamparado e totalmente à mercê daquilo que nos rodeia. O sentimento de proteção é inato ao ser humano.

Com a pandemia, este sentimento é sentido amiúde e de forma agudizada. A proteção contra um vírus invisível ao olho humano, preocupa e perturba o status quo humano.

E, assim, a procura de soluções para proteção contra o vírus, presentes e futuras, tem dinamizado a corrida global generalizada, com destaque mediático para as empresas de investigação e desenvolvimento de vacinas contra o vírus.

O presente desafio para a sociedade e as empresas é grande, mas também é uma janela de oportunidades. A par disto, há um elevado esforço colectivo e individual, que está a ser empregue, com investimentos estatais e empresariais avultados. O interesse colectivo é, sem dúvida, proteger a saúde de todos e retomar a actividade económica geral, com um distanciamento para proteção de todos.

Sem actividade, a sobrevivência de muitos é posta em causa. Mas, sem proteção da saúde, todos são afectados e prejudicados, desde os mais frágeis, naturalmente, até àqueles que até podem estar imunes, mas que não vivem isolados num oásis, pois estão em sociedade. Um dilema que se tenta conciliar de forma difícil mas premente.

Para proteger a saúde pública a curto prazo, muitos estados têm participado na corrida pela inovação, contratando possíveis vacinas com algumas empresas/corredoras internacionais, que



investigam e testam possíveis soluções, com um empenho apreciável, mas cuja demora é expectável e razoável.

Entretanto, outras empresas/corredoras participam, à sua maneira, nesta corrida global pela inovação, investigando e criando soluções geradoras de produtos e serviços que respondam às necessidades básicas diárias de proteção e de contacto entre os cidadãos.

Uma coisa é certa, independentemente dos motivos e causas que estão na origem da presente situação pandémica, esta irá ser ultrapassada, embora não se consiga prever a sua duração. No entanto, a corrida pela inovação sempre continuou, mesmo nestes tempos de pandemia, tendo-se observado inúmeras inovações pontuais para responder a situações específicas. E irá aumentar à medida em que as empresas/corredoras se adaptam às novas circunstâncias, pois esta corrida é fundamental para as empresas, sendo o motor do nosso desenvolvimento colectivo.

Muitas empresas/corredoras prepararam já o pós-pandemia - apesar das naturais incertezas. Mas o risco é um factor inelutável à vida e às empresas e que pode e deve ser mitigado com uma estratégia adequada. Apostar na inovação é, sim, essencial para que não fiquem, irremediavelmente, para trás nesta corrida.

Com certeza, que existem empresas/corredoras que estão abraços com muitas dificuldades de sobreviver nesta corrida, parando para recuperar ou andando mais lentamente, mas vêm os seus concorrentes distanciarem-se cada vez mais.

Tal como na vida, na corrida pela inovação, todos temos as nossas capacidades, objectivos e diferenças, assumindo a liderança do pelotão aqueles que conseguem estar melhores, num certo momento da corrida, havendo sempre o risco de serem ultrapassados. Mas aqueles que lideram o pelotão, irão continuar a inovar, sem olhar para os que ficam para trás - uma realidade crua e dura.

Os efeitos desta pandemia são tais que, como alguém já disse, muitas coisas não serão como dantes. E a necessidade de adaptação é também um factor promotor da inovação. A preocupação central de proteção da saúde não se irá desvanecer, mas outras também existem muito importantes, como a proteção do ambiente, da flora e fauna e da própria sobrevivência da espécie humana, cada vez mais ameaçadas.

E a corrida continuará, portanto, com muitos obstáculos, desafios e objectivos. É uma ultramaratona, com muitas etapas, e cuja meta final ainda não se vislumbra, em que alguns vão abandonando, mas em que novos participantes vão surgindo.

Quanto às empresas e apesar das hercúleas dificuldades por que passa a maioria dos sectores para sobreviver - com as devidas excepções de algumas áreas como é o caso, por exemplo, da área alimentar, da saúde, das comunicações, construção e dos velocípedes, em que a procura cresceu na fase pandémica - entramos já numa etapa em que o percurso é propício a oportunidades, mas que requerem atenção e aposta na inovação com uma estratégia adequada.

Nesta corrida, algumas empresas portuguesas têm tomado a dianteira do pelotão, nomeadamente fabricando ventiladores, máscaras e equipamentos antivirais, e muitos outros produtos que estão a ser concebidos com soluções inovadoras para proteger a saúde das pessoas e o ambiente, nomeadamente na robótica, na inteligência artificial e mesmo no mobiliário.

E é importante observar que a questão da proteção destes produtos inovadores tem estado, na maior parte dos casos, em cima da mesa. Pois, a inovação - não protegida -, pode ser livremente utilizada por todos e, mais do que isso, pela concorrência. E quando o investimento foi grande, muitas empresas já sentiram na pele o quão desagradável e prejudicial é, tendo divulgado a sua inovação desprotegida, e verem depois as outras a copiarem e beneficiarem, ganhando-lhes no mercado.

Nos nossos dias, inovar exige muito esforço, trabalho e criatividade e, portanto, é razoável que as empresas, que inovam, tentem depois obter os devidos benefícios para pagarem aqueles investimentos, despesas e perdas que têm tido até agora - num mercado cada vez mais desgastante e agreste.

Com efeito, a Inovação é como uma borboleta que, depois de ser libertada, dificilmente volta a ser apanhada. Na maior parte dos casos, a Inovação trás os seus benefícios para a sociedade em geral, para os consumidores e para os demais agentes económicos. A questão essencial é o de saber até que ponto quem inovou irá ter também os benefícios legítimos do seu acto criativo.

Se não se protegeu - o que é perfeitamente legítimo - o inovador/corredor dificilmente terá aquele retorno, dado estar numa posição desgastada e frágil no pelotão, em que poderá ver os outros adversários, que pouco se cansaram no investimento, e que terão mais energias financeiras para assumirem uma posição de liderança no pelotão da corrida.

Se se protegeu previamente, terá uma situação diferente no pelotão, encontrando-se numa posição reforçada, com um exclusivo, que lhe permitirá impedir que os concorrentes usem o seu esforço em proveito alheio.

Como tudo na vida, também na corrida do mercado, tudo dependerá de escolhas e estratégias próprias na preparação e treinos prévios. Ir para a corrida do mercado sem qualquer preparação, será seguramente uma corrida inglória e solitária em que poucos frutos e prémios irá colher no final.

Numa competição como a actual, os melhor preparados, protegidos, e com as melhores estratégias de corrida, serão aqueles que alcançarão os prémios almejados no mercado hodierno. As vitórias morais, actualmente, são claramente insatisfatórias para a generalidade dos competidores, a poucos servindo de recompensa.

Por conseguinte, cada empresa competidora delinea a sua própria estratégia de acordo com as suas ambições, capacidades e objectivos, protegendo e preparando-se para ir para um mercado extremamente competitivo, onde correrão à procura de sucesso com os seus produtos e serviços, jogando com as suas diferenças e exclusivos que os distingue dos concorrentes, em face dos consumidores, que se mostram ser cada vez mais exigentes nas suas necessidades e nas suas preferências, e que são afinal de tudo os melhores prémios e que estão apenas ao alcance de alguns.





**Luis Augusto Lobão Mendes**  
Professor e Consultor

Fotografias D.R.

## Precisamos de uma estratégia ágil e adaptativa

Em um mundo de mudanças rápidas e imprevisíveis, o problema com o planejamento estratégico é que, se você seguir seu plano até o fim, obterá exatamente o que costumava querer.

**O** que você precisa agora, é de uma estrutura para planejar e implementar uma estratégia que seja ágil o suficiente para se adaptar a um ambiente dinâmico, mas focada o suficiente para entregar e obter vantagens concretas.

O sistema de formulação e desdobramento, original provou ser a estrutura mais popular, bem-sucedida e duradoura de planejamento estratégico dos últimos 40 anos. Composto por um Mapa de Estratégia e um painel de indicadores (KPIs), metas e iniciativas, o modelo ajudou as organizações a formular e a desdobrar uma estratégia em componentes viáveis e medir o progresso em direção a uma visão (ambição estratégica de longo prazo), ao mesmo tempo, em que implementa e monitora as ações que impulsionam a mudança. No entanto, apesar de todo o seu sucesso, o sistema de Planejamento Estratégico, agora precisa evoluir para a era digital.

Atualmente demanda-se das organizações agilidade, entre outros, pelos seguintes motivos: a complexidade e a velocidade das mudanças, tecnológicas e sociais, e a contínua transformação das fronteiras intersetoriais, provocadas pela digitalização, desregulação e globalização. Por essas razões os estrategistas devem ter uma visão integrada e a capacidade de alavancar, rapidamente, recursos suficientes para operar rupturas significativas.

Peço desculpas aos amigos consultores que trabalham com planejamento estratégico, mas estamos chegando ao

Os mercados por sua vez, exige das empresas um crescimento constante do desempenho e cada deterioração nos resultados afeta de forma significativa o valor da empresa, comprometendo a sua capacidade para investimentos futuros.

As organizações transformaram-se em redes que se movem em espaços interconectados, potencializando complexidade e o risco da paralisia pela análise. Para superar tudo isso, empresas de sucesso tornam-se mais ágeis, operando com processos, estruturas e cultura abertos à aprendizagem, ciclos curtos e decisões rápidas.



fim de uma era.

Cada dia que passa, o mundo VUCA ( Volátil, Incerto, Complexo e Ambíguo) se torna mais presente e isso impacta diretamente na maneira que pensamos e atuamos estrategicamente.

Precisamos entender as forças da natureza! Estamos viajando por um território desconhecido, onde os velhos mapas e bússolas são inadequados e possivelmente perigosos. Estamos diante de um cenário de rara complexidade, onde mudanças de comportamento de compra (sociais), mudanças tecnológicas, mudanças econômicas e até ambientais,

causam profundo impacto no modelo de negócio.

O caminho para esta mudança passa por quebra de paradigmas e de uso de ferramentas que compõe o arsenal existente. Precisamos de um novo conjunto de práticas de gestão estratégica, alinhadas com a proposta do framework e práticas ágeis. Particularmente, preferimos tomá-las por práticas pragmáticas e simples, pois são objetivas na entrega de resultados. Muitas vezes o modelo atual, exige muito esforço de planejamento e controle, não deixando espaço para experimentação, autonomia e relações de confiança.

Talvez a melhor hora de lançar uma estratégia adaptativa seja quando o ambiente está difícil de prever e modelar – e qualquer vantagem pode ser de curta duração.

Diferentemente da abordagem Clássica de vantagem competitiva sustentável, a abordagem Adaptativa à estratégia repousa na ideia de uma série de vantagens temporárias. Em ambientes imprevisíveis e não maleáveis, a ênfase é na experimentação contínua e ajustes em tempo real ao invés de análises e planejamentos de longo prazo.

**ATUALMENTE DEMANDA-SE  
DAS ORGANIZAÇÕES  
AGILIDADE!**



**JOSÉ CARLOS PEREIRA**

Especialista em Vendas e Negócio Internacional

Fotografias D.R.

## Vender com ciência e evitar o “freestyle”

Uma das bases do Marketing e das Vendas é entender que o que as pessoas dizem é diferente daquilo que pensam e da forma como agem num processo de decisão de compra. Já pensou a sério nisto?

**É** este o desafio que me proponho neste breve artigo de opinião – dar mais inteligência às vendas e menos força ao chamado “freestyle”, pois perceber o comportamento de quem compra é ciência e não “achismo” ou dom.

Outros dados relevantes para kick-off são estes: sabemos, hoje, que “95% das tomadas de decisão diárias são de motivação inconsciente” e que “85% das tomadas de decisão de compra são emocionais e apenas 15% são racionais” (Gerald Zaltman).

Acredito que, no limite, até tomamos decisões puramente emocionais e que, por mais irracionais que sejam, tentamos justificá-las racionalmente mais à frente, mesmo que se apresentem como desastrosas.

### **A decisão é muito egocêntrica!**

O nosso cérebro adora segurança: gosta de coisas simples, básicas e fáceis de entender, que transmitam segurança e tranquilidade. E, ao mesmo tempo, foge da confusão e de tudo o que é complexo ou não ofereça segurança. Logo, se for exposto a situações de elevado stress, acaba mesmo por paralisar e não decidir. E se tiver de escolher entre muitas opções, o mais provável é que não escolha nenhuma!

Vivemos num tempo em que um profissional de vendas tem de se assumir como um influenciador de comportamentos e criador de valor para o cliente, percebendo as suas decisões e emoções. Tem de saber o que realmente leva as pessoas a tomar decisões e como

as pode influenciar nos seus comportamentos de compra, para que optem pela sua oferta e não pela da concorrência.

Para mais detalhe sobre o cérebro decisor, aconselho a explorar a Teoria do Cérebro Trino (divido em 3), de Paul MacLean. Esta teoria diz-nos que o nosso cérebro, embora funcione como único, é tripartido ao nível de estruturas e funções: (1) Neocórtex, (2) Sistema Límbico e (3) Cérebro Reptiliano, ou seja, respetivamente, a parte racional, emocional e instintiva. A principal questão é que, quase sempre, quem decide é o cérebro reptiliano ou primitivo. E é especialmente sobre esse que temos de atuar para sermos mais efetivos em vendas, não descuidando as emoções e a racionalidade, mas prestando particular atenção a este.

Em resumo, o cérebro racional (neocórtex) pensa – processa os dados racionais e partilha as suas deduções com os outros dois cérebros. O cérebro intuitivo sente – processa as emoções e os sentimentos profundos e partilha, igualmente, as suas descobertas com os outros dois cérebros. E o cérebro primitivo decide – considera a informação proveniente dos outros dois cérebros, mas controla o processo de tomada de decisão. Já tinha pensado nisto?

Imagine, então, que o cliente e as suas decisões passam a estar no centro em vez do produto – nunca esteve tão presente o conceito de “customer centric” em todo o caminho de compra. E julgo que esta mudança de paradigma permite hoje trabalhar essencialmente na experiência de quem compra, com abordagens mais relacionais, em que a compra deixa de ser uma transação e passa a ser uma experiência.

Deixo **6 estímulos** para fazer uma abordagem bem feita ao “cérebro decisor”, para além de ajudar a fazer o que tem de ser feito em vendas:

# 1

### **CONTRASTE**

Algumas comparações ou contrastes são eficazes – lento/rápido, antes/depois, arriscado/seguro, com/sem... Basicamente, queremos tomar decisões sem risco. Note-se que, no limite, sem oposições podemos mesmo adiar ou não tomar uma decisão. Vejamos o “preço”, por exemplo: como o cérebro é preguiçoso, considera apenas uma variável – como atalho para “qualidade” – e percebe que quanto mais caro melhor; quando um segundo preço for apresentado, vai parecer mais diferente ainda após a comparação; logo, a ancoragem, numa estratificação de produto/preço, deve começar no preço mais elevado.

# 2

### **EGOCÊNTRICO**

É uma espécie do “centro do eu”; só nutre interesse e simpatia por aquilo que tem diretamente a ver com o seu bem-estar e a sua sobrevivência, nada mais. Exemplo: numa situação de desgraça, fica satisfeito de não ser com ele – claro



que há reações emocionais e racionais sobre este facto, mas não neste cérebro.

# 3

## TANGÍVEL

Gosta de informações tangíveis e busca permanentemente o familiar e o amigável, o rapidamente reconhecível, o concreto e imutável. Tem muita dificuldade em reconhecer, por exemplo – e com grande utilização em comunicação e vendas –, uma “solução flexível”, uma “abordagem integrada” ou uma “arquitetura evolutiva”. Deve, por isso, ser referida uma ideia bem definida, simples e fácil de apreender, como “mais rentabilidade”, “menos custos”, “indestrutível” ou “entregue em poucas horas”.

# 4

## INÍCIO E FIM

Numa mensagem, não se lembra do meio, só do início e do fim; logo, a informação mais importante deve estar no início e ser repetida no fim, pois pelo meio é quase tudo esquecido. Isto serve para um email ou mesmo para uma reunião. Esta faculdade de atenção bastante

reduzida tem um enorme impacto na forma como comunicamos ou fazemos uma apresentação.

**É possível, é fácil?  
Não é fácil e obriga a trabalho,  
mas é simples e possível  
quando a abordagem segue  
um modelo bem estruturado.**

# 5

## VISUAL

O nervo ótico está ligado ao cérebro primitivo, transmitindo 25 vezes mais informação que o nervo auditivo; assim se dá corpo a “uma imagem vale mais que mil palavras”, pois o canal visual procura uma ligação rápida e eficaz ao verdadeiro decisor. Infográficos e imagens do antes e depois ajudam a precipitar uma decisão.

# 6

## EMOCIONAL

As neurociências demonstram claramente que uma emoção provoca uma reação química no cérebro, que

influencia diretamente a maneira como processamos e memorizamos as informações; só se lembra de acontecimentos e informações de curto prazo, a não ser que experimente um forte cocktail emocional – isto pode ter utilidade na memorização quando comunicamos e vendemos experiências que apelam aos sentidos.

Agora imagine-se a utilizar estes estímulos em todo o seu “storyselling” – toda uma equipa orientada para abordagens mais eficazes; e também, em termos processuais, a ter um modelo de abordagem com esta estrutura: (1) diagnóstico das frustrações ou dores do seu cliente; (2) identificação das soluções e benefícios que entrega ao mercado (nicho ou segmento); (3) demonstração dos seus ganhos e uma proposta de valor robusta; terminando com (4) um bom impulso e “chamada para a ação” na tomada de decisão de compra. É possível, é fácil? Não é fácil e obriga a trabalho, mas é simples e possível quando a abordagem segue um modelo bem estruturado.

Em jeito de remate final, estou certo de que uma das soluções para muitas organizações passa mesmo pela (trans)formação das equipas de vendas para que estejam mais musculadas amanhã.

**Só me acredito em resultados com treino, com muito treino numa boa direção! Desafie-se a atingir melhores e maiores resultados!**



**RUI GUEDES**

Diretor de Vendas das Páginas Amarelas

Fotografias D.R.

## Exijo manter o meu gabinete!

Apesar de me ter mantido sempre no ativo nestes tempos de pandemia, reconheço que tenho vindo a fazer alguns ajustes. Comecei por trabalhar numa mesa redonda sentado numa cadeira que por aqui estava, mas a realidade foi-me mostrando porque é que as secretárias dos escritórios eram retangulares e as cadeiras tinham aquele formato.

**A** ergonomia é algo de que não se fala, porque é vista como um dado adquirido, mas quando começamos a trabalhar em casa durante um considerável período de tempo, percebemos que as interações que estabelecemos com tudo o que está à nossa volta, a começar desde logo pela iluminação, tem uma importância decisiva na nossa produtividade e bem-estar.

Diria que ao dia de hoje, a situação não estando perfeita, está a um nível que me deixa muito satisfeito, sabendo que envolveu algumas mudanças na gestão do espaço, algumas intervenções técnicas, bom senso e compreensão de todos na partilha do espaço familiar. Como já terei dito, continuo a levantar-me à mesma hora e a seguir um conjunto de rotinas que me ajudam muito a gerir a vida num espaço que é agora mais curto e que por vezes parece não nos deixar voar. O facto de, por exemplo, me vestir praticamente como se fosse para o escritório, ajuda-me a conseguir mudar completamente de ambiente quando ao fim da tarde visto uma Tshirt e uns calções e mudo fisicamente de lugar.

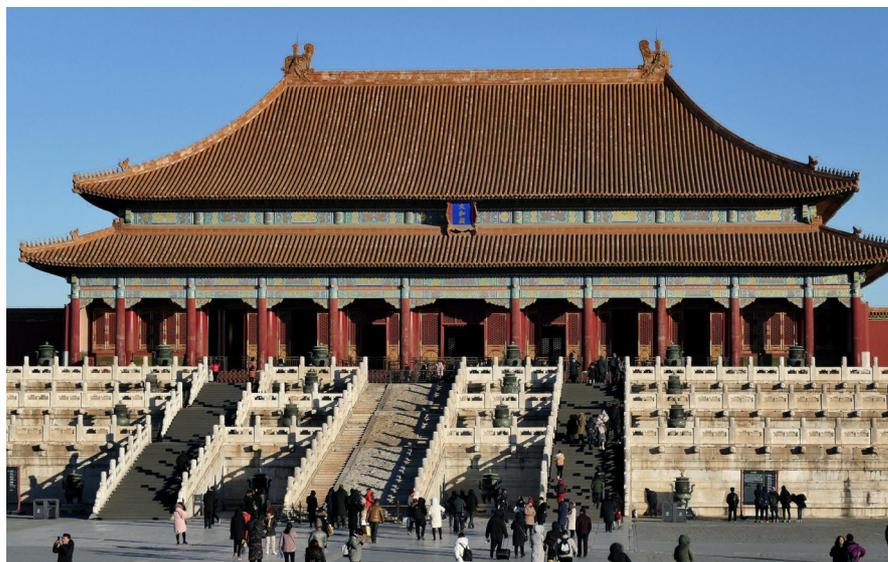
Na tentativa de disciplinar o tempo alocado ao trabalho que, neste regime facilmente se prolonga até ao jantar que já de si é tardio, tenho tentado também impor-me alguns horários para poder desligar ao fim da tarde, praticando outras atividades, como música, desporto, leitura, escrita, formação, estar com a família, etc.

Num destes dias estava a rever umas fotografias de uma viagem à China e acabei por me fixar apenas numa que tirei e que mostra a imponência da Praça

Tian'anmen (a maior do mundo) com a entrada da Cidade Proibida lá ao fundo, na qual é possível ver o gigantesco retrato de Mao Tsé-Tung. O curioso disto é que o nosso pensamento se encarrega de encadear conexões e num segundo estava a recordar a magnífica obra de Bernardo Bertolucci que nesse ano ganhou tudo o que havia para ganhar, incluindo Oscar para melhor filme, para melhor realizador, melhor fotografia, banda sonora (Ryuichi Sakamoto e David Byrne) entre muitos outros prémios. “O Último Imperador”, o filme que aqui menciono e que muitos terão já visto, conta a história de Pu Yi, que foi de facto o último Imperador da China e chegou ao trono ainda antes dos três anos de idade.

Foi educado dentro da majestosa Cidade Proibida sem qualquer contacto com o mundo exterior, acompanhado por centenas de fiéis servidores, acabando

por ser como que um prisioneiro numa luxuosa prisão, já que as tradições e os protocolos não ofereciam grande margem à criatividade. Entretanto fora do Palácio Real a China tremia, o mundo mudava e tudo isto culmina com a instauração de uma República que acaba com 2.000 anos de um sistema Imperial. Com cerca de 6 anos de idade e tratado com todas as mordomias, o pequeno imperador não percebeu que o mundo tinha mudado e que em boa verdade estava proibido de ultrapassar os limites da Cidade Proibida. A vida de Pu Yi foi de tal forma rica e diversificada que alguém entendeu em boa hora que podia dar um filme, já que depois de ter sido afastado do trono regressa como imperador fantoche do Japão e acaba a sua vida como um tranquilo jardineiro no jardim botânico de Pequim, assumindo ainda a função de bibliotecário.



Há uns dias atrás tive que tratar pessoalmente de uns assuntos no escritório e sentei-me normalmente no meu gabinete onde já não entrava há algum tempo. Talvez por ter estado mais ausente e por tentar ler com alguma atenção a realidade que vivemos nos dias de hoje, senti aquele espaço físico de uma forma completamente diferente. Apesar daquele retângulo nunca ter sido um estatuto, mas uma decisão muito racional ancorada em questões meramente funcionais, é um espaço simples mas agradável. Tem uma secretária, uma mesa de reuniões, dois armários, um bengaleiro e uma janela a toda a largura, que deixa entrar muita luz natural. É ali que tenho trabalhado nos últimos anos sempre com uma política de porta aberta e com a consciência de que tem sido muito bem rentabilizado, já que ali se fazem várias reuniões com colegas, parceiros, Clientes, é ali que se fazem one2one com os colaboradores que me reportam diretamente, participo em várias videoconferências e com tudo isto, liberto as salas de reuniões em permanência para outras utilizações e pessoas.

Ao sair do escritório olhei novamente para aquele espaço e perguntei-me se tudo aquilo fazia sentido. Será que as mudanças ocorridas nestes últimos meses e que tanto têm influenciado a forma como ocupamos e partilhamos o espaço nos restaurantes, nos cafés, na praia, no espaço público em geral, nos locais de trabalho, não me deveria levar também a repensar a utilização do local que ocupo, independentemente daquelas iniciativas que se vão estudando, considerando os diferentes cenários com que poderemos ser confrontados no futuro?

Já referi que não tenho pela Mudança aquela atração vertiginosa que parece querer ser veiculada de forma panfletária pelos arautos do politicamente correto que querem sempre mudar tudo... para que tudo fique na mesma. Se é moda mudar, então devemos mudar. Se é cool aderir a esta tendência ou descarregar aquela App, então vamos a isso. Ora a mudança pode ser comparada com uma Venda de determinado produto. A transação, não é um fim em si mesmo e por isso não concluímos daí que é boa ou menos boa. Se esse produto satisfizesse uma necessidade, resultou de um acordo livre entre as partes e vai trazer benefícios a quem o adquiriu, excelente. Com a Mudança passa-se um pouco o mesmo, pois se esta produz benefícios e responde a um conjunto de necessidades que têm que ser satisfeitas, tendo sempre como pano de fundo coisas tão básicas como direitos humanos, então é para avançar, para a frente e em força.

Confesso que não poderia estar mais de acordo com Heráclito quando diz que “a única constante da vida é a mudança”

até porque, bastará estar atento para perceber que, sem querer por em causa a obra do filósofo, esta síntese não passa de uma constatação. Apesar de profissionalmente ter vivido muitas mudanças ao longo dos anos e destas sempre me terem alimentado do ponto de vista motivacional, tento ter sempre presente que as decisões que tomamos decorrentes das funções que ocupamos em cada momento, têm impacto na vida das pessoas e que portanto tudo deve ser devidamente validado, calibrado e ponderado, sempre que o tempo de mercado assim nos permite. As decisões dentro das organizações nem sempre agradam, a dor da mudança é natural mas nós temos uma capacidade incrível de adaptação e se percebermos o racional da mudança, se for comunicado com clareza o que está por detrás de cada ação a implementar, temos a capacidade de a adotar com toda a determinação. Sem abdicar da tomada de decisão, é bom termos presente que tudo nesta vida é temporário, mas isso não nos deve impedir de colocar em cada ato que praticamos a melhor versão de nós mesmos.

A política de porta aberta, já mencionada, resulta da convicção de que é crítico comunicar, mas reside também no facto de ter presente que o pior local para se tomar uma decisão é o gabinete. Claro que sim. Esta frase é para ser lida nas entrelinhas pois o que aqui está subjacente é uma distância ao local onde as coisas realmente acontecem. O local em si, é o que menos interessa, se na prática conseguirmos perceber o que se passa no mercado, se comunicarmos, gostarmos e estivermos dispostos a escutar e se conseguirmos conjugar a centralidade do Cliente com as possibilidades de cada uma das empresas.

Será que o escritório vai acabar definitivamente? Eu acredito que não, por vários motivos. Desde logo porque o homem é um animal social, vive em grupo, gosta de interagir socialmente e terá no futuro, assim que passe este tsunami, um desejo de ir regressando a uma vida crescentemente mais presencial. Num vídeo muito recente, um competente e conhecido otimista de nome Simon Sinek, confessava-se um pouco nervoso com o facto de ouvir tantas empresas a dizerem que o escritório acabou. O que ele defendia, era que aquela energia que se gerava presencialmente entre os colegas, o que saía de positivo das conversas informais, os nossos movimentos físicos que

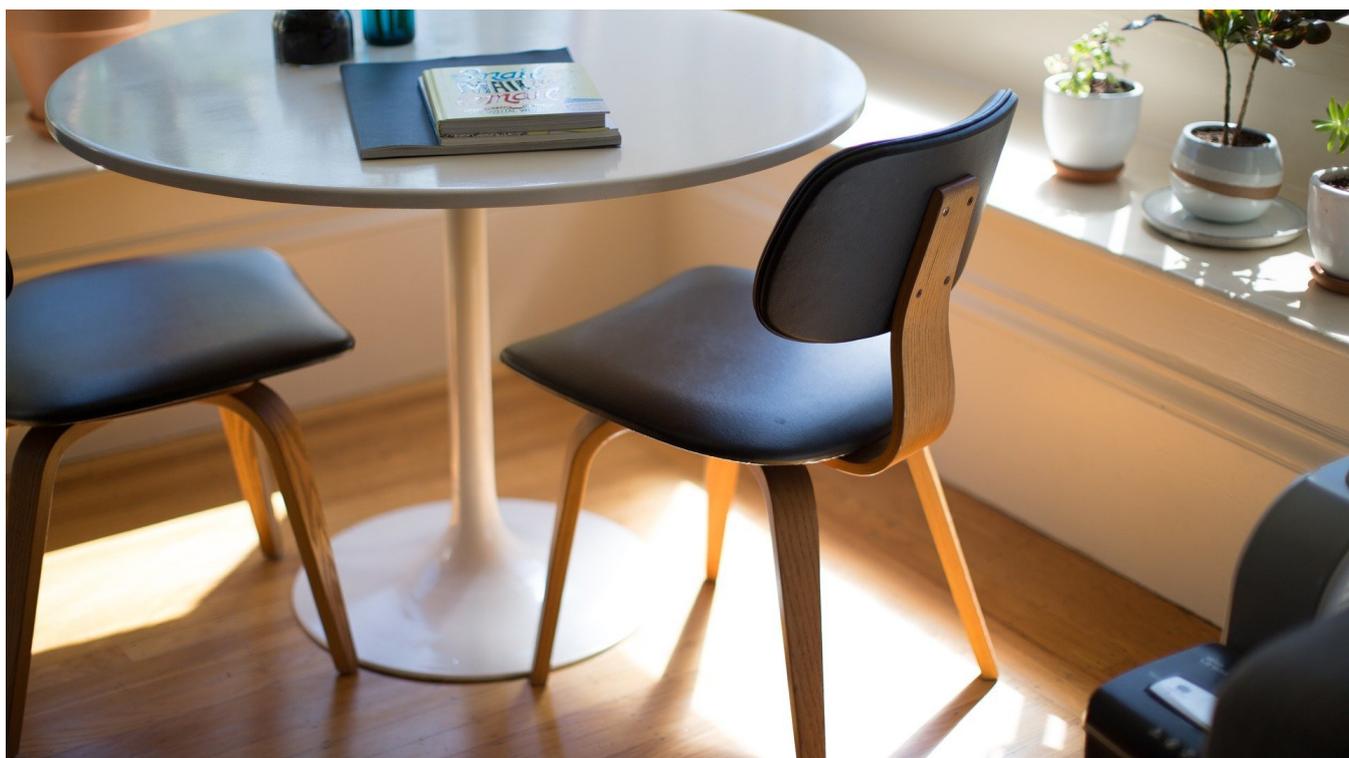
influenciam e impelem o outro à ação e os níveis de confiança que se cimentavam em cada dia, poderiam ser perdidos. Por este motivo era adepto de uma política flexível que permitisse conciliar o teletrabalho com o uso disciplinado do escritório, até pelo facto de estar a constatar que as pessoas estão com saudades umas das outras, pois querem estar com a família, com os amigos e com os colegas.

Percebendo o ponto de vista do Simon Sinek, até porque enquanto profissional sempre fui treinado para um contacto mais presencial, entendo que há ali um detalhe que falta e que não será despiendo trazer para a discussão. O que vai acontecer no futuro, não sabe o Simon nem sabe ninguém à face da terra! Hoje não vou falar dessa construção que nos cabe fazer e nos responsabiliza, mas interessa dizer que para haver futuro... convém que exista presente. Isto é, estar a pensar se num futuro distante o escritório vai continuar a existir ou se vai acabar definitivamente é um exercício académico porventura até intelectualmente estimulante, mas talvez não seja de uma utilidade extrema quando temos que tomar decisões hoje.

O detalhe que falta ali, é que continuamos no meio de uma tempestade, pelo que, sem deixar de pensar no futuro, temos sobretudo que tomar decisões de curto prazo, ajustando constantemente as velas ao sabor de ventos imprevisíveis que num momento nos rasgam uma vela, mas noutros nos podem impulsionar para o nosso próximo porto. Há velas que teremos que baixar, há velas que irão rasgar mas temos que manter um rumo e sobretudo, manter o barco à superfície.

Há dias fui apelidado de otimalista por um parceiro de negócio (que revelarei se o próprio autorizar já que a palavra não é da minha autoria) que me dizia qualquer coisa do género: és um otimista sem deixares de ser realista. Confesso que julguei que era um otimista, mas dou muito valor ao feedback e aquele tal quadrante da janela de jhoari onde está tudo os que outros veem e nós próprios não conseguimos ver, é de uma importância extrema e por isso interessa ir escutando quando alguém consome alguns minutos e se dirige diretamente a nós para nos dizer algo. Há algumas coisas que se têm vindo tornar progressivamente transparentes, naquilo que é apenas e só a minha leitura da realidade, e que estão muito centradas no tal curto prazo.

**“a única constante da vida é a mudança”  
- Heráclito**



## 1. O escritório tal como o conhecemos acabou.

Gerou-se a tempestade perfeita para as empresas conseguirem conciliar a segurança dos colaboradores, com a possibilidade de acreditarem que o teletrabalho funciona, que a eficácia do controle sobre as pessoas não é obrigatoriamente feita em cima de um relógio de ponto, que a nossa natureza tem em si mesmo uma dose de responsabilidade que aumenta com a autonomia e a delegação. Há portanto uma enorme oportunidade de reinvenção que se pode tornar num vantagem competitiva.

## 2. A relação com os Clientes alterou-se.

Os Clientes, mesmo em B2B, não são propriamente entidades etéreas e enigmáticas que pairam desordenadas sobre as nossas cabeças. Os Clientes são pessoas de carne e osso que vivem no mesmo mundo que nós, que ouvem notícias, que também estão a fazer ajustes todos os dias e portanto vão estar hoje bem mais recetivos à mudança do que estariam em janeiro de 2020. Pergunto-me até se nesta altura, além dos manuais dos colaboradores que possam existir, não faria até sentido criar o Manual do Cliente, que, sem querer interferir naquilo que são as suas decisões, pudesse dar alguma robustez à comunicação que desejamos estabelecer com Ele.

Será que com um pequeno conjunto de frases simples, bem estruturadas e fundamentadas, não ajudaríamos o nosso Cliente ou potencial Cliente a compreender algumas das nossas opções e a criar mais rapidamente um vínculo de confiança? Para o Cliente comprar, é necessário haver uma relação. A questão de hoje, é como é que essa relação se constrói. Mais do que a presença física, o que hoje nos é exigido, é garantir ao Cliente que estamos próximos.

## 3. As mudanças a operar devem respeitar os Valores de cada organização.

Estamos perante uma oportunidade única de acelerar algumas mudanças, de colocar em prática um conjunto de novos procedimentos explicando que o pior dos argumentos é o famoso “sempre fizemos assim”. Contudo devemos visitar constantemente os nossos Valores, pois mesmo a violência da tempestade não deve ser pretexto para nos desviarmos destes princípios orientadores.

O Mundo mudou, mas o pequeno imperador instalado no conforto do seu palácio não percebeu. Sem jamais ter ultrapassado os limites da Cidade Proibida não viu que o regime se alterou e as verdades absolutas construídas ao longo de anos e anos ruíram como um frágil castelo de cartas. Podemos desejar ardentemente voltar a uma realidade pré-covid e fazer o que está ao nosso alcance para ir buscar o que ela tinha de melhor.

Podemos também ler a realidade e

perceber aquilo que agora é exigível que se faça e não correr o risco de ficar dentro de uma torre de marfim, a acreditar que tudo será como dantes.

Cabe a cada um de nós estar recetivo à mudança, mas também ser agente dessa mudança. Estar só disponível, hoje já é pouco e por isso devemos manifestar a nossa inconformidade com a estagnação, dando sugestões nos fóruns próprios, partilhando o que de relevante se está a passar no mercado, abrindo novos caminhos que nos coloquem em vantagem e percebendo que estar parado a olhar para o passado numa atitude de negação, nos vai levar a um lugar muito pouco interessante.

Termino voltando ao tal pior lugar para se tomar decisões. Em bom rigor é um “espaço simples mas agradável” que na atual conjuntura pode ter muito pouco interesse, especialmente se poder ser mais rentabilizado. Assim, já sugeri deixa-lo para outras ocupações que possam ser consideradas mais úteis e termino, acabando o título deste artigo que, como todos terão indubitavelmente notado, está incompleto:

**Exijo manter o meu gabinete com a utilização que maximize a sua utilidade dentro da empresa :-).**



**GORETÍ SILVA**

Gestora de projeto, *Workbrand*

Fotografias D.R.

# REVOLUCIONARY E-COMMERCE - A forma como compramos está a mudar

Na Ásia, o e-commerce tem vindo a desenvolver-se desde a pandemia do SARS em 2003. Foi nessa altura que se deu o grande impulso, motivado pela necessidade de aquisição dos bens de consumo de forma segura.

**A**tualmente, o comércio eletrónico está fortemente implementado na China, dando espaço a formatos alternativos de exibição dos produtos. O live streaming está em alta, denominado retail entertainment, é um crescente fenómeno nos principais sites de e-commerce.

Uma espécie de TV shop adaptada aos canais digitais com um toque de entretenimento, que durante alguns minutos de transmissão ao vivo pode produzir milhares de euros em vendas.

Esta tendência tem inerentes características, como, o divertimento e o envolvimento emocional do comprador. Os hosts pretendem elevar a experiência de compra, exibindo o storytelling do produto em direto, apregoando, propiciando concursos, jogos, promoções, etc. Tudo isto, para captar a atenção do utilizador, engrandecer o processo de compra e, essencialmente, monetizar o espetador.

Porém, o desenvolvimento em torno do comércio eletrónico não se limita às transmissões ao vivo, todo um ecossistema está a reinventar-se e em forte desenvolvimento:

- Mais players irão surgir para dar resposta ao aumento de compras online, e desta forma, abrir o leque de oferta;
- A criação de Showrooms e/ou demonstrações virtuais altamente personalizadas, surgirão para proporcionar ao comprador uma experiência realista;
- A forma como entregaremos as encomendas revolucionará o processo de entregas.

A inovação quanto a este processo perspetiva-se no sistema drone e robôs estafetas, que percorrem a cidade satisfazendo as necessidades de um delivery automatizado. A implementação destas metodologias já estão a dar os primeiros passos. Por exemplo, foi também, inserido no contexto da pandemia, que empresas chinesas de e-commerce utilizaram estes métodos inovadores na entrega de encomendas, com o objetivo de minimizarem o risco de contágio.

Um artigo da South China Morning Post, da autoria da jornalista chinesa Minghe Hu, descreve como estas empresas implantaram os robôs de entrega pela primeira vez. Segundo o artigo, os serviços de entrega não tripulados têm vindo a ser testados, e até, já existiam antes da pandemia, mas o surto potencializou a sua implementação. Os serviços de entrega sem motorista provavelmente florescerão no setor, pois, podem reduzir os custos de mão de obra e maximizar a eficiência.

## EM PORTUGAL, SERÁ QUE ESTAMOS PREPARADOS PARA INTEGRAR ESTE NOVO MODELO DE COMERCIALIZAÇÃO?

Observamos que o exemplo chinês ilustra a resposta de contestação a um fenómeno impiedoso, explorar a outra face da moeda, é deveras a escolha de um caminho mais positivo. Declaradamente, as pandemias, além de devastadoras, são fortes abanões para alguns estados de dormência. A sensação de, “se temos que avançar é agora”, é ativada pela

necessidade de adaptação e reinvenção. A história universal está cheia de pontos de viragem baseados em ocorrências nefastas. Este é mais um.

Porém, em Portugal, o despertar para respostas impactantes que retaliem acontecimentos desta natureza, é dominada por uma certa brandura. A acrescentar uma conjuntura social e económica deficiente, que não abona a favor para um progresso mais acelerado em setores cruciais para o desenvolvimento do País.

Os dados do estudo “Global Digital Report 2020”, da We Are Social e da Hootsuite, demonstram que existem hábitos e tendências, significativos, de uso da internet, mas ainda, não se repercutem numa cultura forte de e-shoppers. A penetração da Internet em Portugal atingiu 83% em janeiro de 2020; entre 2019 e 2020 houve um aumento de +3,0% de utilizadores; 7 milhões de internautas têm redes sociais, o que significa uma penetração de 69%. No e-commerce, só 35% dos consumidores fizeram compras ou pagaram contas online. Contudo, 88% fizeram pesquisas de produtos ou serviços; 81% visitaram lojas online; 43% efetuaram compras através do computador e 33% via dispositivo mobile. Verificamos que o caminho está traçado, necessitamos é de acelerar as passadas.

No período de confinamento devido à pandemia, os dados revelam que houve um aumento de compras online, nomeadamente, em produtos tecnológicos e em cadeias de hipermercados. No entanto, também, aumentaram as queixas em mais de 200%. A ineficiência incide, essencialmente, nos atrasos e

entregas das encomendas. Face à anterior informação, verificamos a premência de um íntegro trabalho de alicerce. Dispomos de todos os dados para recapitular a atividade do e-commerce e verificar o tanto que temos de melhorar em toda a linha deste modelo de negócio.

## COMO PODEMOS MELHORAR E ROBUSTECER O E-COMMERCE EM PORTUGAL?

### APROXIMAÇÃO DO PÚBLICO

A tendência chinesa não tarda em se disseminar, esta forma de comunicar com o público confere a adaptação a um consumidor em metamorfose, em virtude do acompanhamento dos avanços tecnológicos. Os efeitos de mudança refletem-se num perfil de um consumidor mais exigente, criterioso, mas também, mais desleal. Pois, a oferta é global, o que permite a facilidade de abandonar a marca caso esta não corresponda às suas expectativas. Deste modo, o foco centra-se na captação da atenção do utilizador e na vertente de personalização, atendendo muitas vezes a aspetos emocionais e recorrendo a estímulos que o aproximem da marca.

### A FÓRMULA IDEAL

Idealmente, a conjugação de loja física e loja online será a vantajosa formulação, correspondendo a um modelo de negócio flexível e fortemente adaptado a um shopper que recorre, convenientemente, às duas vertentes de compra. Perante esta fusão, um novo conceito está a desenhar-se, designado como figital (físico + digital). Baseado no Imediatismo, imersão e interação, o figital agrega uma série de ferramentas tecnológicas, tais como, Totens; Chatboat; Wearables; Internet Of Things; Realidade Aumentada; entre outros, que se realizam em ações concertadas e estratégicas, proporcionando ao comprador uma experiência de compra memorável e emotiva.

### “COMPRO O QUE É NOSSO” ONLINE

Segundo dados da Comissão Europeia, comparativamente à média Europeia (72%), Portugal é um dos países com a percentagem de compras online mais baixa (45%). Verifica-se, ainda, que os portugueses optam por comprar via internet mais no estrangeiro, essencialmente, por questões de preço e maior oferta. Se a nossa atividade no e-commerce é maioritariamente no estrangeiro, pelo fato de ser mais barato e, também, devido à nossa parca oferta, é tempo de criar mecanismos para reter o exercício destes e-shoppers no mercado nacional.

### ILITERACIA DIGITAL

A iliteracia digital é um entrave a superar, tanto por parte de quem vende, como, por quem compra.

O empreendedor quanto mais conhecedor do meio tecnológico, mais assertiva será a concretização do seu projeto digital. Por sua vez, o utilizador informado sentir-se-á mais seguro ao optar por comprar online.

### PLATAFORMAS SÓLIDAS, ESTRUTURADAS E BEM DESENHADAS

Empreender num site e-commerce, passa pelo concebimento de plataformas munidas de condições específicas e essenciais, para uma boa performance comercial, nomeadamente: política de vendas; atendimento; segurança; fiabilidade; sistemas de pagamento; processo de entrega; questão responsiva para os dispositivos mobile; entre outros.

Uma conexão de qualidade que proporcione boa navegabilidade e fácil processo de compra, a segurança de dados e métodos de pagamento confiáveis, são os fatores que, exigem especial atenção. Pois, incluem-se como os principais elementos de barreira na decisão de um utilizador ao eleger a compra online.

### LOGÍSTICA

A logística é outro parâmetro extremamente importante. Os dados deste serviço não são muito abonatórios, verifica-se que necessitamos de melhorar o desempenho, essencialmente, os atrasos nas entregas, desvio das encomendas, por conseguinte, sistemas de apoio aos clientes ágeis e eficientes, no

que diz respeito à resolução dos problemas que possam surgir.

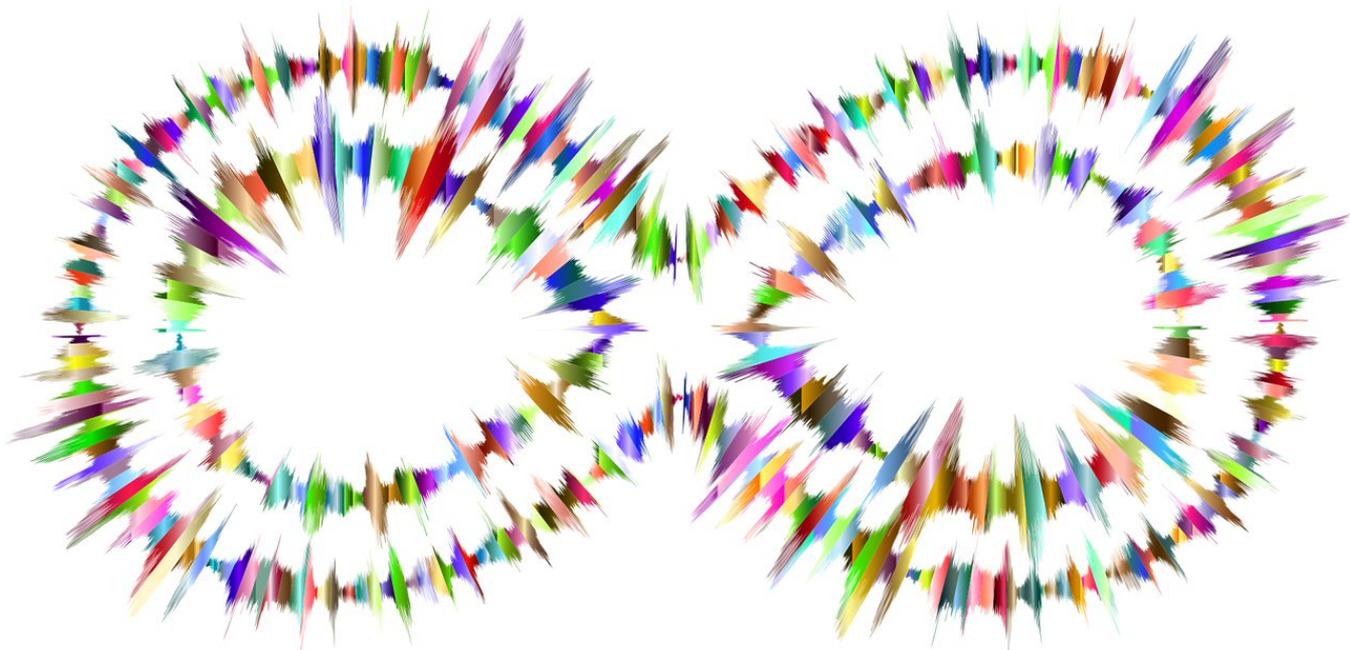
Idealmente, a metodologia mais conveniente, será a informação ao cliente em tempo real sobre o estado e localização da sua encomenda.

O e-commerce avizinha-se como um significativo modelo transacionável, representativo no fator crescimento. É importante que as empresas portuguesas entendam o potencial do comércio eletrónico no desenvolvimento da economia nacional.

A cultura da loja física, ainda, está muito enraizada nos costumes das nossas compras. É necessário estruturar e consolidar o modelo de comércio eletrónico de forma a incutir no consumidor português sentimentos de segurança e credibilidade. Até porque, a inexpressiva aderência do consumidor ao e-commerce produz no empreendedor, relutância na adoção deste modelo de negócio, pois, o investimento pode ser considerável e a rentabilidade, normalmente, não se verifica a curto prazo. Diversidade na oferta, segurança, e conveniência são os fatores com mais relevo na conquista de um e-shopper. Uma vez convertidos, estes poderão validar parâmetros de comodidade e bem-estar que se verificam em aspetos como: maior qualidade de vida; mais tempo para atividades de lazer; a compra pode realizar-se a qualquer hora do dia; economia de tempo e deslocações; entrega em casa.

Após a consolidação e efetiva implementação dos referidos aspetos, estaremos prontos para ingressar em “voos” mais altos.





## O novo consumidor pós COVID-19: conseguirão as marcas fidelizar o cliente?

A pandemia transformou consideravelmente o comportamento dos consumidores e as suas expectativas em relação às marcas. Uma percentagem significativa dos entrevistados, 75%, viu reduzido o número de horas de trabalho, o ordenado ou perdeu o emprego.

**C**omo resultado, 60% dos consumidores modificou os seus hábitos de compra online, priorizando a aquisição de produtos de primeira necessidade. Os principais artigos comprados considerados “não essenciais” estão relacionados com o entretenimento digital (24%), bebidas alcoólicas (18%) e roupa (15%).

Estes dados são apresentados no terceiro estudo anual Selligent Global Connected Consumer Index, baseado em entrevistas realizadas a 5.000 consumidores de oito países, que analisa as interações e as expectativas dos clientes em relação às marcas. Após o confinamento, os consumidores compram tanto digital como presencialmente (39%), ainda que 28% continue a fazê-lo principalmente online. Metade dos entrevistados defendem que as ofertas e as promoções são a informação mais valiosa que podem receber de uma marca.

Como refere Karthik Kripapuri, CEO da Selligent, “compreender estas

mudanças significativas no comportamento dos consumidores permitirá que as marcas se antecipem e respondam melhor às necessidades dos seus clientes. Ouvi-los mais de perto, procurar oportunidades para lhes oferecer experiências otimizadas e criar programas que recompensem os compradores pela sua lealdade e apoio ajudará as organizações a superar esta crise e, inclusive, a fortalecerem-se”.

### Teletrabalho e frequência de compra

Trabalhar a partir de casa é uma perspetiva de longo prazo para a maioria. É o que pensa 58% dos entrevistados, especialmente os mais jovens, sendo que 56% tenciona realizar novas compras relacionadas com o teletrabalho.

Os consumidores também utilizam o comércio online com mais frequência: 36% compra pela Internet semanalmente, face aos 28% do antes da pandemia. É notório que as compras online passaram de um hábito mensal a semanal.

### Interação com as marcas

No que diz respeito à interação com as marcas, 76% dos consumidores entrevistados espera receber atualizações em tempo real sobre opções de recolha ou entrega, alterações ou atrasos. De igual forma, 81% valoriza a flexibilidade nas devoluções ou cancelamentos.

A maioria dos consumidores continua à espera de um rápido serviço de apoio ao cliente, apesar das atuais circunstâncias: 93% aguarda por uma resposta em 24 horas, o que se traduz num decréscimo de apenas 3% face ao ano anterior, e 89% espera uma resolução rápida no prazo de um dia.

É ainda importante referir que 64% continua a considerar que a privacidade dos seus dados é mais importante do que a experiência online. Contudo, este número é 10% inferior face a 2019.

- **36% dos consumidores faz compras pela Internet de forma semanal**
- **Apenas 8% afirma que o “nome da marca” tem importância na sua fidelização**

## Oportunidades

Ainda que os hábitos de consumo estejam a mudar rapidamente, os resultados também revelam oportunidades para que as marcas respondam a esta “nova normalidade” do consumo com ofertas relevantes e uma maior confiança e flexibilidade.

### As comunicações omnicanal continuam a ser essenciais no marketing:

- O email e o telemóvel são os métodos de comunicação preferidos para atualizações sobre compras em todas as gerações.

- 39% dos entrevistados afirma ter cancelado a assinatura de pelo menos três listas de e-mail nos últimos seis meses, e 55% cita como motivo “demasiados e-mails”.

- As preferências dos consumidores para contactar o serviço de cliente dividem-se de forma uniforme entre os diferentes canais: um terço opta por chamadas telefónicas para um agente, outro terço pelo e-mail, e o terço restante por outros canais digitais, incluindo chat, redes sociais e mensagens de texto/SMS.

### A atenção prioritária e o serviço em tempo real são mais relevantes do que nunca:

- Sete em cada dez consumidores entrevistados (71%) desejam conhecer a disponibilidade dos produtos antes de avançar com um pedido online ou de se deslocarem à loja; 76% exige protocolos de segurança claramente comunicados; e 64% prefere opções de recolha e faturação móvel e sem contacto.

### A lealdade e o apoio à marca estão a mudar:

- Apenas 8% dos consumidores afirma que o “nome da marca” é relevante em termos de fidelização de compra, enquanto 26% valoriza a qualidade do produto ou serviço.

- Para além disso, 51% acredita que os produtos gratuitos e outras vantagens (vendas privadas, envios gratuitos, códigos de promoção, etc.) são a melhor maneira de as marcas demonstrarem interesse e preocupação.

“O estudo demonstra que as marcas necessitam de flexibilidade e fluidez omnicanal para dar resposta às necessidades dos consumidores relacionadas com o comércio seguro, as atualizações em tempo real e as ofertas relevantes nesta ‘nova normalidade’ do consumo”, conclui Pablo Rueda, Partner Manager da Selligent Marketing Cloud Ibérica.





**ANDRÉ PINHEIRO**  
Direção de Qualidade

Fotografias D.R.

## Prémios e Recompensas

Desde que existe ciência que se separam os animais do ser humano pelo conceito da racionalidade. Supostamente os animais serão irracionais, desprovidos do conceito de razão ou de raciocínio. Apenas agem por instinto, sentido de sobrevivência e de preservação.

Eu... confesso que não sei se estou de acordo com isto.

**A**liás, duvido muito que qualquer pessoa que tenha animais em casa ou que cuide de animais concorde totalmente com esta noção.

Todos já vimos exemplos de cães, gatos, burros, polvos ou muitos outros exemplares de diferentes espécies capazes de abrir portas, resolver enigmas, pintar quadros, desenroscar frascos, responder a comandos verbais, etc.

E as emoções? Ah as emoções... Também já todos teremos visto exemplos de cães que ficam visivelmente emocionados quando encontram um dono após tempos longos de separação. E alguns gatos. Ou uma mãe leoa que chora ao perceber que o filhote morreu. Ou um macaco a tentar ressuscitar um outro após esse ter recebido um choque elétrico. Ou uma vaca a correr atrás do camião onde segue o seu bezerro. O Youtube e as redes sociais abriram-nos os olhos para muitos comportamentos que antes apenas atribuíamos a seres humanos.

Mas um conceito que esse sim já é atribuído aos animais há muito tempo (e que eu considero sinal de alguma racionalidade, por pouco desenvolvida que seja) é o da recompensa. Um cão facilmente aprende que pode receber algo que gosta se desempenhar determinada função, seja dar a pata ou sentar. Muitas aves canoras aprendem a cantar determinadas melodias porque sabem que a seguir recebem um biscoito.

Já com os gatos a coisa não é tão simples, pelo menos com os meus, mas vou tentando!

Eu apoio-me com frequência no mundo animal para perceber a raiz de muitos comportamentos humanos, e transportando também esta questão para o plano humano e empresarial, facilmente percebemos que o reconhecimento, o “prémio” é algo cada vez mais valorizado. Se por um lado ainda é notícia quando um empresário resolve oferecer uma viagem de férias a todos os seus funcionários, ou repartir lucros com eles de forma realmente equitativa, por outro também já se vêem muitas empresas (start-ups e não só) que oferecem condições fora do vulgar, seja com áreas de relaxamento ou zonas desportivas.

A oferta de condições atrativas ou a oferta de recompensas, sejam monetárias ou em géneros, é algo que passa pela cabeça de muitos empresários como forma de motivar os seus trabalhadores e de proporcionar um melhor ambiente de trabalho. Se um aumento de salário é algo que tem um efeito limitado no tempo, já este tipo de reconhecimento é algo mais duradouro, porque permite à pessoa perceber que o seu esforço em prol da empresa pode ser alvo de reconhecimento concreto, e até que pode ter qualidade de vida no emprego.

No final dos anos 90, na empresa americana Korry Electronics, um diretor comercial prometeu aos seus empregados que rapava o cabelo se atingissem um determinado objetivo de vendas. Isto motivou os comerciais de tal forma que bateram o recorde de vendas,

e o diretor cumpriu com a promessa, rapando o cabelo em frente a 565 funcionários.

As normas de Qualidade não especificam que se deva cortar o cabelo como forma de motivar os colaboradores, mas sugere que se tente perceber o seu grau de satisfação. A ISO9001 reconhece apenas que toda a gente desempenha um papel no sistema de gestão da empresa, e que as pessoas devem estar envolvidas e conscientes dos objetivos da empresa. Já a ISO 10018 estabelece linhas de orientação para o envolvimento e competência das pessoas. Acima de tudo não podemos partir do princípio que as pessoas são números, mesmo em empresas com milhares de pessoas. Cada indivíduo é único e pode fazer a diferença.

Um exemplo recente: Em Agosto de 2020 foi anunciada a prisão de Egor Igorevich Kriuchov, um cidadão russo que tentou aliciar um colaborador da “Gigafactory” da Tesla no Nevada (EUA), para instalar um vírus nos computadores da fábrica que rapidamente se espalharia e causaria o caos na empresa líder de carros elétricos, oferecendo para isso 1 milhão de USD. Mas o colaborador preferiu “vestir a camisola” e informou o FBI, que montou uma operação para recolher provas e prender o sr. Kriuchov em flagrante.

**Qual o nível de confiança que o mesmo aconteceria na sua empresa, com os seus colaboradores?**



**HELDER BARBOSA**

Licenciado em Gestão de Empresas e Mestre em Marketing

Fotografias D.R.

## Gamificar a prática de liderança!

A Liderança é determinante para o sucesso das organizações, e para o bem estar coletivo e individual das pessoas. É um tema intemporal, recorrente, amplamente partilhado nas redes sociais, e replicado em livros e artigos.

**T**ranscende a academia e o mundo dos negócios. Na verdade, a liderança contribui indelevelmente para a cultura das empresas atuais e futuras, influencia novos dirigentes, gestores e sociedades. Por isso, tanto se escreve, fala e se treina sobre este tema. Primeiro, porque é tema, é estratégico e está longe de estar resolvido.

Na verdade, as pessoas anseiam por uma liderança carismática, desde muito cedo. Na escola, na política, nos clubes, no trabalho, em todo o lado. Espera-se que as «10 leis da liderança», «os melhores líderes de todos os tempos», ou qualquer outro título sonante efetive o exercício de liderança, na prática.

Desenganam-se, porém, os(as) que pensam que a liderança está restrita apenas a Ceo's, top managers ou senior managers. A liderança 'não tem títulos' (veja-se o extraordinário livro de Robin Sharma), atravessa estruturas e departamentos, idades e posições hierárquicas, influencia a estratégia, o ambiente organizacional e a performance das pessoas e organizações.

Por isso, é preciso praticar liderança todos os dias! Ou, tal como dizia o meu amigo Zé, é preciso 'regularidade'.



E porque liderar é 'servir' (Dale Carnegie), o MoThiB Cards inspira-se em exemplos reais, credíveis, e em áreas díspares, como o ensino ou desporto, para aplicar à gestão. Mais, especificamente, à prática diária de Liderança de pessoas.

**O MOTHIB CARDS  
COMPREENDE ASSIM 4  
DIMENSÕES, A SABER:  
I - RECONHECIMENTO,  
II - OBJETIVOS,  
III - FEEDBACK, E  
IV - MOTIVAÇÃO, ÀS QUAIS  
ACRESCE UMA DIMENSÃO  
ESPECIAL, 'FUN'.**

### 1. RECONHECIMENTO.

Reconheça as pessoas com frequência!

Tal como um carro precisa de energia para prosseguir, as pessoas precisam de reconhecimento, como 'combustível', para prosperar. As pessoas amam ser reconhecidas, inclusive os chefes.

Neste sentido, praticar reconhecimento é menos oneroso para as organizações do que contratar, indemnizar, formar, recomeçar de novo. Na verdade, as pessoas adoram sentir que a sua dedicação, trabalho e esforço são valorizados pela chefia, pelos pares, pela equipa e pela organização. E quanto maior, profunda e intensa for essa valorização, menor será a distância para atingir um patamar superior de bem estar e felicidade. Na prática, o reconhecimento deverá ser, tangível (i.e., material) e intangível (i.e., emocional), respondendo, desse modo a um extenso rol de necessidades, desde as fisiológicas às de realização, que brilhantemente nos presenteou Maslow.

### 2. OBJETIVOS

Independentemente de o líder achar que as suas equipas sabem (ou terão de saber) qual é a estratégia e quais são os objetivos, na realidade, maioria das

vezes, isso não acontece. E tal pode suceder por inúmeras razões.

O facto é que se os liderados, dispersos pelos diferentes níveis hierárquicos da organização, não souberem que há meta, qual é a meta ou onde é, podem estar a 'marchar' no sentido oposto, em círculo ou por um caminho mais longo. E isso, normalmente, conduz ao desalinhamento, falta de comprometimento e desmotivação para com os objetivos e propósito da organização. De modo, a definição de objetivos SMART (específicos, mensuráveis, atingíveis, realistas, e com dimensão temporal) é crítica, tal como ter um sistema de avaliação isento, prático e ajustado à organização.

Maioria das organizações sabe-o, e tem um ou outro sistema de avaliação. Contudo, as organizações (não todas) não incorporam ou cruzam métricas qualitativas e quantitativas para facilitar a gestão, monitorização e acompanhamento pelos líderes. Estes precisam de algo que espelhe o desempenho real a todo o momento, bem como os níveis de motivação.

O líder precisa de um 'quadro de bordo', com informação frequente e regular para ser-se efetivo, exigente e coerente, na gestão de pessoas.

## NÃO SÃO NECESSÁRIOS SISTEMAS QUE CUSTAM MILHÕES PARA MANTER AS PESSOAS 'EM JOGO', MOTIVADAS E NA ROTA DESEJADA.

No fim de contas, os sistemas são (ainda) geridos por líderes físicos, reais, 'faz-de-contas' ou por interesses pessoais.

Nesse sentido, é relevante ter um processo de avaliação devidamente oleado e transparente, por mais que possa doer a transparência.

Recordar com frequência 'para o que se corre', e quão longe ou perto se está do objetivo é também decisivo para alcançar objetivos maiores.

É precisamente aqui que o papel do líder atinge um nível de acuidade elevada. Sendo detentor de informação detalhada, séria e regular, o líder precisa adotar decisões frequentes com a(s) equipas(s) para alcançar os resultados desejados pela organização e ambicionados pelas pessoas.

Como dizia a minha colega de carteira Carla, atingir os objetivos da organização já não é suficiente. É preciso que o mesmo ocorra com os objetivos pessoais para que as pessoas prossigam conectadas à liderança e à organização.

### 3. FEEDBACK

A comunicação interna é um dos fatores com maior relevância no alinhamento estratégico organizacional. A ausência de comunicação, uma comunicação errática ou pouco empática são fatores bloqueadores da performance das organizações. Nesse sentido, uma prática frequente de feedback assertivo é fundamental para manter as equipas e as pessoas na rota previamente definida. Nesse particular os verdadeiros líderes fazem a diferença.

As pessoas adoram ter feedback sobre a sua atividade. O feedback aumenta o nível de comprometimento das pessoas e equipas com a organização, aclara dúvidas e enviesamentos, fomenta e valoriza a participação. E se uma empresa quer inovar (porque precisa para sobreviver) precisa que as suas pessoas contribuam. Portanto, a prática de feedback aumenta o sentimento de pertença e importância para com a equipa, organização e liderança facilitando a obtenção de resultados mais extraordinários.

Em suma, concluímos que o exercício diário de liderança nos vários níveis hierárquicos exige feedback de qualidade, honesto, transparente, adequado, ajustado e constante para manter as pessoas 'ligadas'. Acresce também que o processo de feedback implica a escuta ativa da equipa.

Se quer as pessoas comprometidas (i.e., the famous engagement), elas têm de se sentir ouvidas, que participam e contribuem para um desiderato maior que elas próprias.

### 4. MOTIVAÇÃO

Um líder não deveria precisar motivar a sua equipa. Isso significaria que esse líder tinha uma equipa de 'A' PLAYERS. Nesse sentido, seriam competentes, autónomos e responsáveis para atingir grandes resultados. No entanto, na prática isso não acontece. E é compreensível. Um somatório de pessoas é uma nova identidade que interligada, sente, 'respira' e pensa diferente.



Ao mesmo tempo, constroem-se 'cenários de desmotivação'. As pessoas são expostas a estímulos negativos e/ou por vezes nefastos (por exemplo, o que se apregoa não se cumpre, o que se publicita não se pratica, premeia-se mal ou injustamente,...).

Por tudo isto, clama-se em seguida por pessoas motivadas, por estratégias miraculosas (e.g., monte-se uma sala de jogos; desça-se o Mondego) e ambientes profissionais excecionais (e.g., um sofá para descanso, uma sala para spa). Soa estranho! Complica-se! Mas, na prática é o que ocorre.

Neste sentido, impera o reajuste do mundo corporativo a uma nova estratégia de desenvolvimento de Recursos Humanos inteiramente direcionada para a criação de modelos formativos específicos, criativos, inovadores e direcionados para potenciar resultados extraordinários, elaborados por especialistas da área da formação em sintonia com a gestão de topo e apenas alcançados por pessoas verdadeiramente motivadas e orientadas para esses resultados, desenvolvidos em atividades formativas assentes nos objetivos e metas estabelecidas pela gestão de topo com base no reforço da posição da organização no mercado onde atua.

Como referido anteriormente, a falta de reconhecimento, feedback, desenvolvimento, objetivos ausentes ou pouco claros, falta de propósito e lideranças incoerentes e incapazes são, na verdade, os maiores ignitores de desmotivação nas organizações. Nesse sentido, existe uma necessidade acérrima de treinar liderança para a motivação de pessoas a vários níveis.

Cabe pois aos diversos líderes, dispersos pela organização, o papel e a árdua tarefa de inspirar equipas e construir sobre o melhor de cada pessoa. Portanto, o processo de motivação é grandiosamente complexo, exige ética, transparência, regularidade, relação e responsabilidade. Exige ainda uma dose de criatividade e inteligência para gerir as emoções das pessoas e equipas. Na verdade, o líder precisa de ser uma fonte de inspiração. Um exemplo, a replicar, repetir e praticar. Que facilite, reconheça e agradeça. Porque, no fim de contas, o sucesso dos líderes terá de ser também o sucesso das suas pessoas.

**'UMA DOSE BOA DE MOTIVAÇÃO NÃO SE SERVE EMBALADA NEM SE COMPRA NO SUPERMERCADO. A MOTIVAÇÃO DECORRE DA CONFIANÇA'**

Nesse sentido, os líderes deverão 'ingerir' diariamente os ingredientes que a compõe (ética, transparência, respeito) e praticar exercícios que a promovam. Finalmente, os líderes de motivação, devem ter a capacidade de compreender o que está para além do aparente. E isso pode fazer toda a diferença nos resultados e no propósito das organizações e das pessoas.

## 5. FUN

As pessoas 'bem dispostas', são mais criativas, sociais, facilitadoras, produtivas e comprometidas para correrem 'maratonas'. Não só vestem a camisola, como a suam (como bem referido pelo líder inspirador, s/exc<sup>a</sup>, Rui Nabeiro). Estas pessoas inspiram outros a fazer o mesmo. Criam o clima e o ambiente propício para o triunfo.

E não se confunda 'pessoas bem dispostas' com falta de rigor ou profissionalismo. Pelo contrário, criar o ambiente adequado, propício ao triunfo é uma tarefa árdua em tempos de negociação, crise, ou outro. Ter a capacidade de estar bem disposto(a) (apesar dos problemas e/ou contingências pessoais) é um desafio individual intenso, mas essencial numa liderança que quer contagiar positivamente, sorrisos, ideias, negócio. Já viu algum apresentador mal disposto à frente das camaras? Certamente que não. Porque ele pratica todos os dias liderança. Porque ele sabe que a boa disposição contagia positivamente.

**Consideradas as cinco dimensões presentes na criação do MoThiB Cards, pergunta-se agora, qual é a principal lição apreendida?**

A resposta não é complexa nem surpreendente, mas é árdua.

## PRATIQUE EXERCÍCIOS DE LIDERANÇA, TODOS OS DIAS! USE O MOTHIB CARDS TODOS OS DIAS!

No fim de contas, os sistemas são (ainda) geridos por líderes físicos, reais, 'faz-de-contas' ou por interesses pessoais.

Nesse sentido, é relevante ter um processo de avaliação devidamente oleado e transparente, por mais que possa doer a transparência.

Recordar com frequência 'para o que se corre', e quão longe ou perto se está do objetivo é também decisivo para alcançar objetivos maiores.

Em suma, a adoção e incorporação de ferramentas em contextos de trabalho que facilitem a gestão e o exercício de

## USE O MOTHIB CARDS TODOS OS DIAS!



O processo de execução é simples e diário!

- Tire uma carta por dia
- Consulte a recomendação
- Execute!
- Registe e acompanhe!

A aprendizagem e aprimoramento, de uma skill, implica o trabalho de (re) ler, apreender e praticar. Por exemplo, para aprender um idioma é preciso praticar. Para saltar tão alto e marcar livres especiais, até o Ronaldo precisa praticar todos os dias.

Por tudo isto, se apenas quer parecer (ou seja, tirar umas fotos e/ou fazer umas publicações de circunstância) o MoThiB Cards não é para si!

Dá-lhe muito trabalho! Contudo, se ambiciona ser um Líder carismático(a) tem de trabalhar todos os dias. Tem de praticar todos os dias! O MoThiB Cards pode ajudar!

liderança ganha cada vez mais interesse, suporte social e corporativo.

Como vimos, o MoThiB Cards adotou uma lógica de PRATICAR, PRATICAR, PRATICAR, com o objetivo de melhorar o exercício de liderança.

O MoThiB Cards ® procura assim apelar para a gestão de pessoas, expectativas e emoções, bem como incentivar a reflexão e consciencializar para a importância dos pormenores, porventura essenciais ao exercício de liderança.

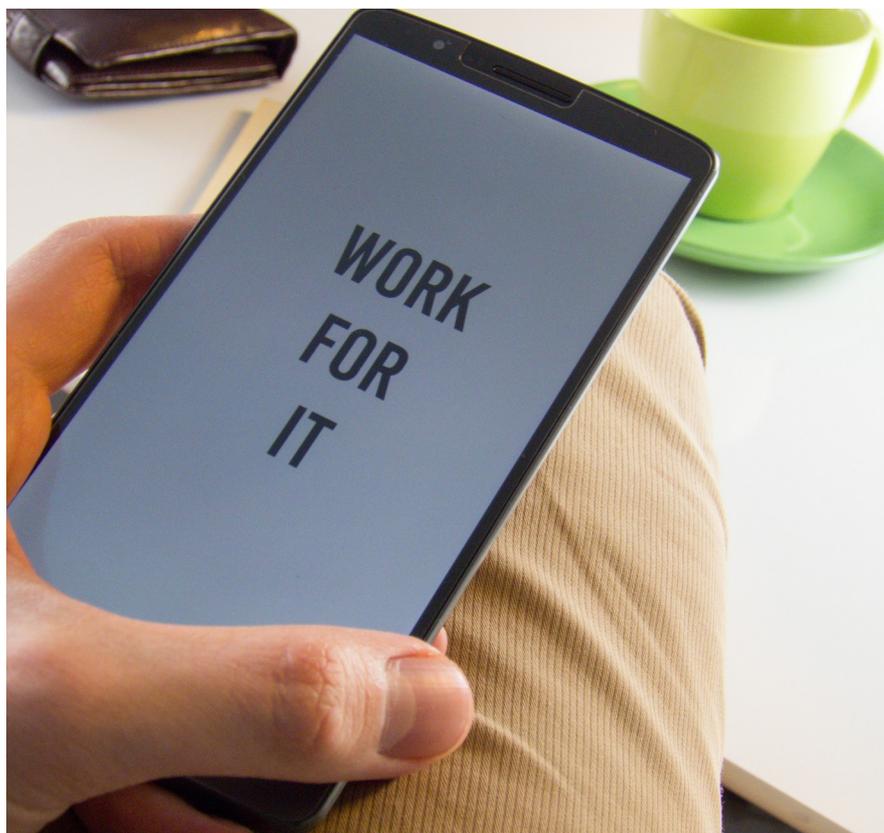
Procura ainda conduzir os gestores na tomada de decisão e ação em cenários complexos, alinhando estratégias e propósitos.

Na verdade, o MoThiB Cards ® dirige-se àqueles que querem fazer a diferença e deixar história.

**MELHORES LÍDERES =**

**MELHORES PESSOAS**

**=MELHORES RESULTADOS.**





**MARIA DE JESUS FONSECA**

Consultora em GRH e Comportamento Organizacional

Fotografias D.R.

# De Complicado a Complexo: O desempenho passado não é garantia de resultados no futuro

Tendo já escrito algo sobre a Gestão de RH neste nosso mundo VUCA (VICA, em Português -Volátil, Incerto, Complexo e Ambíguo), gostaria de explorar a letra “C” de Complexo.

**Q**ual a diferença entre o “Complexo” atual e o “Complicado” do passado? Conseguiremos resolver os desafios e problemas atuais com as mesmas competências do passado? Devemos tratar um problema complexo da mesma forma que tratamos um problema complicado?

Primeiro importa perceber a diferença entre os termos (que frequentemente utilizamos de forma indiferenciada), segundo Rick Nason, no livro *“It’s Not Complicated: The Art and Science of Complexity in Business”*.

Um problema complicado pode ser decomposto em partes mais simples e, uma vez separadas, torna-se possível lidar com as partes de forma sistemática e lógica. Um problema complexo é muito mais do que a soma das partes, sendo que estas se relacionam de modo imprevisível e desordenado.

Gerir Pessoas é, assim, um desafio complexo.

Cada colaborador tem necessidades diferentes, competências diferentes, capacidade de resiliência diferente, expectativas, crenças, valores, comportamentos diferentes e, nem sempre, é possível prever logicamente o resultado de todas as interações e inter-relações que se geram numa organização.

Para ter impacto e criar valor para a empresa, o gestor de RH necessita compreender que a complexidade atual

não permite resolver os problemas com as soluções encontradas no passado, pois estas não irão produzir os mesmos resultados no presente.

Se no passado, se colocava um grande enfoque na qualidade dos processos e práticas de RH, procurando a conformidade, hoje o foco é nas Pessoas tirando o máximo partido da sua diversidade. A resposta a desafios complexos requer diferentes perspetivas, conhecimentos e competências. Problemas e desafios complexos só podem ser resolvidos mediante o total Empenho dos Colaboradores (Employee Engagement), uma Cultura Organizacional de Confiança (confiança na Organização e na Liderança) e uma Capacidade de Comunicação Excelente, que contribua para a criação de relações de Transparência.

O Gestor de RH é (tem de ser) um Parceiro Estratégico interno da empresa, atuante, partilhando com a Gestão de Topo a responsabilidade de conduzir e gerir eficazmente a mudança, ajudando a empresa e as pessoas e adaptarem-se aos tempos de incerteza e complexidade.

Familiarizar-se com a Complexidade e preparar-se para atuar eficazmente perante Problemas Complexos é, hoje, a competência número um mais procurada.

O título deste artigo “De Complicado a Complexo: O desempenho passado não é garantia de resultados no futuro” significa, para o Gestor de RH, tal como para os profissionais de outras áreas, que a mudança não espera por nós, temos de

ser pró-ativos, inovadores e estar disponíveis para a aprendizagem contínua através do Upskilling (aprofundar competências) e do Reskilling (adquirir novas competências).

Termino com uma citação:

**“Não creio que possa fazer o trabalho de hoje com os métodos de ontem e manter-se amanhã nos negócios.”**  
**Nelson Jackson, líder empresarial,**

## Top 10 skills

### in 2020

1. Complex Problem Solving
2. Critical Thinking
3. Creativity
4. People Management
5. Coordinating with Others
6. Emotional Intelligence
7. Judgment and Decision Making
8. Service Orientation
9. Negotiation
10. Cognitive Flexibility



Source: Future of Jobs Report, World Economic Forum

O TOP 10 das Competências para 2020 de acordo com o Fórum Económico Mundial



**CARLA SEPÚLVEDA**

CEO Believe2Win, Consultora e Gestora de Projetos Internacionais

Fotografias D.R.

## A Formação Profissional no “novo normal”

Num mundo cada vez mais volátil, incerto, complexo e ambíguo torna-se imprescindível adaptar as competências profissionais às rápidas, profundas e disruptivas mudanças exigidas às empresas por forma a responder, com eficiência, às novas exigências do mercado.

**A** aposta na formação profissional contínua de ativos, continua a ser a melhor estratégia para a atualização, reciclagem e especialização dos recursos humanos das empresas e organizações. A reconversão profissional, por sua vez, que durante muito tempo se mostrava tímida foi crucial, por um lado, para a sobrevivência e impulso económico de muitas empresas, neste tempo de pandemia, que repentinamente e em poucas semanas conseguiram transformar os seus métodos de trabalho, mudar o seu produto e as formas de venda e, por outro, revela-se a resposta mais imediata para aqueles que terão que mudar de profissão para permanecerem empregados.

Desde há muito que a formação profissional ocupa um lugar primordial no desenvolvimento empresarial assente na formação contínua dos Recursos Humanos e nunca mais poderá deixar de ser aposta.

Sendo também um dever para o trabalhador, tendo este que participar, de modo diligente, nas ações de formação que lhe forem proporcionadas.

O objetivo da formação contínua é promover o desenvolvimento e a

**EM PORTUGAL, O CÓDIGO DO TRABALHO PREVÊ, INCLUSIVE A FORMAÇÃO COMO UM DEVER DO EMPREGADOR PARA COM O TRABALHADOR, NUM TOTAL DE 40H DE FORMAÇÃO ANUAL (TENDO AUMENTADO +5H EM JANEIRO DE 2020).**

adequação da qualificação do trabalhador, tendo em vista melhorar a sua empregabilidade e aumentar a produtividade e a competitividade da empresa.

A pandemia do COVID19 que vivenciamos atualmente veio demonstrar, mais uma vez, a premente necessidade do continuo investimento em planos de formação específicos e orientados para respostas imediatas e futuras neste novo mundo de forma a podermos enfrentar os desafios do futuro incerto.



Só a contínua aposta na formação de ativos promovida pelas empresas aos seus trabalhadores é que poderá ser encontrada uma resposta adequada às novas exigências do mercado de trabalho e o seu contínuo acompanhamento.

Nunca a ciência e a tecnologia foram tão reconhecidas como fundamentais como hoje passando para o centro de todas as atenções. Imediatamente, é necessário apostar em formação específica orientada para a ciência, a matemática, as competências digitais, inteligência artificial, robótica e internet, sendo estas o principal foco das empresas. Contudo, a aposta do mundo corporativo deverá também recair na formação profissional transversal dos seus Recursos Humanos especificamente na área do desenvolvimento pessoal uma vez que cada um de nós se vê, atualmente, obrigado a fortes e repentinas adaptações que implicam o reforço e alteração dos nossos valores. Competências tais como a resiliência, inteligência emocional, proatividade à distância, liderança empática e influência social, pensamento crítico, raciocínio e resolução de problemas são competências cada vez mais importantes e fundamentais no dia a dia do trabalhador devendo, por isso, ser trabalhadas e valorizadas na formação profissional. Priorizar estas competências implicará reflexões profundas, em cada um de nós, implicando inclusivamente a alteração de comportamentos que merecem por isso ser trabalhados com instrumentos e métodos adequados ao seu desenvolvimento e adaptação.

O desenvolvimento pessoal ganha assim nova dinâmica no mundo corporativo e na formação profissional estando, atualmente, o trabalhador no centro de todas as atenções.

As empresas são as pessoas que nelas trabalham e por isso sem pessoas capazes, adaptadas e felizes, não há resultados que acompanhem as exigências e as mutações repentinas do mundo novo atual. O capital humano ganha, paulatinamente, mais relevância no meio corporativo e na sociedade do conhecimento sendo o talento humano e a sua capacidade de adaptação cada vez mais apreciados e vistos como fatores competitivos no mercado de trabalho.

Esta nova tendência impulsiona e favorece o desenvolvimento de profissões específicas na área da Formação Profissional, no mundo corporativo, tais como a função de Gestor de Formação e Coordenador Pedagógico, para o desenvolvimento da atividade formativa e cumprimento do plano de formação desenvolvido, já que são fundamentais em todo o processo.

**O Gestor de Formação** é responsável pela política de formação e pela sua gestão e coordenação geral, assegurando o planeamento, execução, acompanhamento, controlo e avaliação do plano de

atividades, a gestão dos recursos afetos à formação, as relações externas relativas à formação, a articulação com a gestão de topo e com os destinatários da formação, a promoção das ações de revisão e melhoria contínua da atividade formativa e a implementação dos mecanismos de qualidade da formação bem como a certificação e cumprimento dos requisitos legais em matéria da legislação laboral da Autoridade para as Condições de Trabalho.

Por sua vez, o **Coordenador Pedagógico** é o responsável pelo apoio à gestão da formação e pela gestão pedagógica da mesma, assegurando a articulação com o gestor de formação, com a equipa de formadores na fase de conceção dos programas; acompanhamento pedagógico dos formandos e dos formadores na fase de execução da ação; a resolução de questões pedagógicas e organizativas das ações, registo das ações formativas nas plataformas digitais tais como o Sistema Integrado de Informação e Gestão da Oferta Educativa e Formativa (SIGO).

Neste sentido, impera o reajuste do

mundo corporativo a uma nova estratégia de desenvolvimento de Recursos Humanos inteiramente direcionada para a criação de modelos formativos específicos, criativos, inovadores e direcionados para potenciar resultados extraordinários, elaborados por especialistas da área da formação em sintonia com a gestão de topo e apenas alcançados por pessoas verdadeiramente motivadas e orientadas para esses resultados, desenvolvidos em atividades formativas assentes nos objetivos e metas estabelecidas pela gestão de topo com base no reforço da posição da organização no mercado onde atua.

A melhoria das qualificações dos colaboradores é assim imprescindível para a resposta mais adequada e imediata em tempos extraordinários revelando-se primordial o planeamento estratégico da formação profissional nas empresas. Para o sucesso do mesmo é fundamental o efetivo levantamento específico das necessidades individuais de cada colaborador com vista ao estratégico desenvolvimento das etapas do ciclo formativo, a saber:

#### ETAPAS CICLO FORMATIVO

1. Diagnóstico de necessidades de formação
2. Conceção das atividades formativas, programas e suportes formativos
3. Planeamento das atividades formativas;
4. Organização e desenvolvimento das atividades formativas;
5. Avaliação da Formação (avaliação do impacto 6 meses após)



Resistir é possível, acompanhar o ritmo e adaptação ao mundo novo é fundamental. Definir uma estratégia orientada para a melhoria contínua de resultados assente na formação específica, técnica e de desenvolvimento pessoal do capital humano da organização fará toda a diferença neste novo normal e na adaptação constante às profundas mutações do mundo corporativo...

**"ADMIRO OS RESISTENTES, OS QUE FIZERAM DO VERBO  
"RESISTIR" CARNE, SUOR, SANGUE, E DEMONSTRARAM SEM  
ESPANTOS QUE É POSSÍVEL VIVER, MAS VIVER DE PÉ,  
MESMO NOS PIORES MOMENTOS."**

**LUÍS SEPÚLVEDA**



**HUGO GONÇALVES**

Executive Coach | Senior Organizational Engineer

Blogger @ [www.knowmad.pt](http://www.knowmad.pt)

Fotografias D.R.

## Economia Low Touch? Ativa o teu High Sense.

Sim, sei que parece aquelas frases exóticas tipo “Tive de fazer downsizing do meu lifestyle”. Mas peço-te só alguns minutos de atenção e mente aberta para poder partilhar contigo nestas linhas o que realmente esta expressão significa para mim e que impacto pode ter nos Profissionais e Organizações. Confia!



**R**ecebi uma newsletter do Boards of Innovators que apresenta um estudo sobre o que eles denominam por Low Touch Economy, que segundo este think thank vai “perdurar” durante 2 anos.

Este mapa mental resume os principais cenários e a ligação que eles fazem entre os nossos comportamentos individuais, profissionais, sociais e de consumo. Para um grande amigo meu que é fã das distopias, tem aqui muito com que se entreter. Alguns exemplos:

- Ainda mais ansiedade/solidão devido ao afastamento social/low touch;
- Delivery e TakeAway vão crescer de forma exponencial para tudo – comida, roupa, entrega de produtos, etc.;
- Confiança degradada na segurança epidemiológica de pessoas e produtos;
- Contacto limitado com gerações mais velhas;
- A importância das pessoas imunes certificadas – como profissionais e consumidores;

**UMA DAS FORMAS QUE CONSIDERO INTERESSANTE PARA LIDAR COM O FUTURO É NÃO IMAGINÁ-LO COMO UMA CAIXA FECHADA.**

*A arte da previsão consiste em antecipar o que acontecerá e depois explicar o porque não aconteceu.*

*Winston Churchill*

Projetemos antes cenários (3 ou 4) dentro dos contextos que nos são importantes e antes de definir um “plano” para cada um deles, é importante definir o que cada um deles vai exigir de nós como Pessoas (emoções, forma de estabelecer relações e know-how).

Em 2019, vários especialistas de algumas áreas como commodities, meteorologistas, inovação, etc. estavam relutantes em prever algo para além de 400 dias. Porquê? Porque nos últimos 5 a 10 anos, grande parte do mundo deixou de ser complicado e passou a ser complexo — o que significa que sim, há padrões, mas que não se repetem com regularidade. Significa que pequenas mudanças podem causar um impacto desproporcionado. Significa que a experiência nem sempre será suficiente, porque o ecossistema continua a mudar muito rapidamente.

### **HOJE O MUNDO É COMPLEXO E LÍQUIDO. É UM VULCÃO.**

Num ambiente que desafia tanto as previsões, focarmo-nos apenas na performance não só não nos ajuda, como especificamente mina e corrói a capacidade de adaptação e resposta. Então, se a eficiência deixa de ser o nosso princípio orientador, como poderemos encarar o futuro? Que tipo de pensamento nos irá realmente ajudar? Talvez passar do Low Touch para o High Sense. Segundo Margaret Heffernan, enquanto no passado pensávamos muito na gestão “just-in-time”, agora temos de começar a pensar no conceito “just-in-case”, e prepararmo-nos para acontecimentos que, certamente, ocorrerão mas que se mantêm especificamente ambíguos.

Nesta entrevista recente dela, podes aprofundar o racional que está por detrás desta visão a qual subscrevo totalmente.

Reparei que estes dias são a prova provada que existindo um sentido de urgência comum, conseguimos auto organizarmo-nos de forma relativamente rápida. O mais impactante é este contexto promove uma autonomia individual que gera valor ao grupo porque o melhor de cada um de nós vem ao de cima automaticamente — o líder, o que age, o que investiga, o que motiva, o que imagina o futuro e riscos. Ou seja, isto é tão esquisito e fascinante ao mesmo tempo — o caos parece que permite a criação orgânica das melhores estruturas. É como se nós, como Pessoas estivéssemos a colocar em prática os mecanismos das células e evolução que tanto mistério nos causa. E essa prontidão, a construção de alianças, a imaginação, as experiências, a coragem — numa época imprevisível, são fontes tremendas de resiliência e força.

Não são eficientes, mas dão-nos capacidades ilimitadas de adaptação, variação e invenção. Quanto menos sabemos do futuro, mais iremos precisar destes tremendos recursos de competências humanas, desalinhas e imprevisíveis.

### **NÃO VAI DAR PARA AGUENTARMOS MUITO TEMPO NOS ZOOMS E TEAMS DA VIDA.**

Até mesmo fisiologicamente não aguentamos porque como são ecrãs e interações dinâmicas, é como se estivéssemos 8 a 10 horas seguidas a jogar CALL OF DUTY ou FIFA. E eu sei do que falo.

Nos grupos de trabalho em que tenho participado até mesmo os mais ferrenhos nómadas digitais ou pessoas que sempre trabalharam de forma remota entendem que o modelo de trabalho que “criamos” para reagir a este contexto não será sustentável por mais algum tempo.

Eu já tenho um “fato de astronauta” e respetivos acessórios encomendados para o cenário de, no limite, apenas podermos estar juntos a trabalhar em formato “clean room”.

Esta “nova” dependência da tecnologia também é paradoxal. Por que nos protege e salva mas também inibe e “desempodera” as nossas competências emocionais e necessidade básicas como seres humanos como o toque, o cheiro, a cumplicidade e porque não as feromonas.

### **A DURA E PROFUNDA VERDADE É QUE O FUTURO É DESCONHECIDO, QUE NÃO O CONSEGUIMOS MAPEAR SENÃO QUANDO LÁ CHEGARMOS.**

Mas tudo bem, porque temos muita imaginação — se a usarmos. Temos profundos talentos de invenção e exploração — se os aplicarmos. Temos coragem suficiente para inventar coisas nunca vistas. Se perdermos essas competências, ficaremos à deriva. Mas, se as aperfeiçoarmos e as desenvolvermos, podemos ter qualquer futuro que escolhermos.

### **ENTÃO E O QUE FAZER? ALGUMAS SUGESTÕES PRÁTICAS PARA DESENVOLVERES O HIGH SENSE:**

#### **1. Dedicar tempo a refletires, crieares e planeares coisas que provavelmente nunca serão necessárias**

Isto parece contraproducente numa altura que estamos focados em gerir o agora. A questão é que muitas das dificuldades que passamos agora advém do foco quase exclusivo na eficiência e não na agilidade perante a imprevisibilidade. Alex Osterwalder tem uma abordagem interessante que podes adaptar para o teu contexto ou desafio — [Explore and Exploit](#). Basicamente significa dedicar 10% a 20% do nosso tempo e recursos a criar, criar e criar em modo Human, sem esperar retorno.

#### **2. Procura a Curiosidade**

Precisamos de mais equipas dedicadas exclusivamente à exploração do que se passa à nossa volta. Não há nada nesta “quarentena” que te impeça de seres curioso, conversares, procurar sparring partners novos, fazeres questões, fazeres

cross-mentoring no sentido de desenvolveres relações, amizades, alianças fortes, sabendo que algumas delas poderão nunca ser usadas com um benefício direto. Explora as tuas atuais e futuras Realidades Laterais.

#### **3. Aprofunda a Diversidade**

Hoje em dia tens 30 mil palcos para poderes expressar a tua voz. Basta estares numa Zoom ou Webinar. Mas isso não chega. Para além da acessibilidade aos webinars, contribuis para a diversidade ao seres convidado para partilhar ou pertencer à reflexão, és incluído quando podes ter o teu espaço de voz e partilha e pertences quando a tua voz é de facto escutada e a tua mensagem interage e cria impacto de emocional, relacional e a nível de know-how nos outros.

#### **4. Antes de seres Soldado, sê o General (Estratégia)**

As competências estratégicas não estão muito desenvolvidas na grande parte dos profissionais. Porque estratégia, planeamento e implementação estavam segmentados por hierarquias, não por valor, comunicação e foco no cliente e nas pessoas. Nesse sentido desenvolve as tuas competências estratégicas criando cenários, não planos. Aqui podes ver um [Scenario Map](#) que desenvolvi no âmbito de um think tank internacional de Liderança e Estratégia onde contribuí e aqui tens um template em branco para poderes fazer a tua própria viagem de helicóptero. Atenção que é um exercício que requer transparência e olhares de frente para as coisas.

#### **5. Impermanência & Aceitação**

A Importância e Impacto da Aceitação da Mudança e do Vazio (ou perda do que estamos habituados ou achamos confortável) estão devidamente documentadas em várias práticas, filosofias e reflexões de corpo, mente e espírito milenares. Não tenho muito a acrescentar aí. J Mas penso que neste texto e também neste poderás ter uma ideia de como essas perspetivas nos podem ajudar a lidar com estes tempos exóticos no que ao Capital Humano e Desenvolvimento Organizacional diz respeito.

#### **6. Ownership e Wholeness**

É necessário um upgrade da nossa maturidade como Pessoas tendo em conta o que estamos a lidar. Não falo do binómio criança-adulto, falo sim de conseguirmos da melhor forma possível sentirmo-nos e sermos responsáveis pelas nossas decisões e ações, bem como sermos os nossos melhores amigos quando os resultados ou consequências não são aquelas que desejávamos ou ainda mais importante precisavam. Para isso temos que abraçar com a maior leveza e descontração possível o famoso Síndrome do Impostor.

**CARINA MEIRELES**

Consultora Financeira | Formadora  
Fundadora de um projeto de literacia financeira  
Fotografias D.R.

# Como podem as empresas se tornar mais competitivas financeiramente?

Todas as empresas esperam ser rentáveis, porque sempre que existe um negócio, o importante é como criar impacto, como vender mais, como captar mais clientes, como gerar lucro etc. Quando as empresas são criadas, são com um objetivo de gerar lucro, lucro esse que pode ser concretizável com inúmeras estratégias de valor, dependendo do setor de atividade.

**H**oje em dia com um mercado cada vez mais digital, o que para muitas empresas era algo de futuro, passou a ser o presente e torna-se imperativo a aposta em desenvolvimento tecnológico de forma a não ficar para trás na concorrência e no sonho de fazer crescente cada vez mais o seu negócio.

Existem diversas formas ligadas às vendas, ao Marketing, etc, que podem sem dúvida ser uma das estratégias chave para o crescimento da empresa, mas grande parte das vezes implica gastos acrescidos que muitas empresas devem ter como previsão e perceberem o tempo que vão demorar, caso tenham que implementar algum produto ou serviço a ir buscar respetivo retorno.

E para isso aqui ficam algumas dicas ao nível das finanças que podem ajudar a tornar a sua empresa mais competitiva:

## **Estabeleça metas financeiras:**

Tem que saber primeiro onde quer chegar, porque se não souber, será difícil lá chegar. Estabeleça prazos para as concretizações a curto, médio e longo prazo e não queira tudo para ontem, porque gasta energia e tempo e acaba por estar a canalizar tudo isto sem um retorno com a rapidez desejada, pois o foco ficou disperso. Com isto pode se desafiar no tempo e envolver as várias pessoas da empresa, para que sejam todos a trabalhar para o meu fim.

## **Tenha sempre um Fundo de reserva correspondente a 8/12 meses:**

Este fundo poderá servir uma parte para uma eventualidade que possa surgir, em que seja necessária uma resposta monetária rápida, e outra parte para investimentos que possam ser necessários, para não ter que estar sempre a recorrer à banca. Tenha sempre um valor disponível para que não tenha que recorrer a dinheiro que não é seu e que vai pagar por isso.

Pode começar colocando de parte numa poupança, em que aqui o objetivo não é de todo a rentabilidade porque é praticamente nula, mas sim ter numa conta, um valor para poder utilizar a qualquer momento.

## **Analise o investimento em recursos humanos:**

Caso esta investimento seja de risco calculado, analise bem, os custos/benefícios, em muitas das vezes é fundamental, numa área comercial por exemplo, a relação com o cliente. Relação essa que, vai acabar por dar frutos para a empresa no tempo. Para concretizar o investimento num novo produto quantas pessoas precisa de contratar e daqui a quanto tempo é que consegue recuperar o investimento? Esta é uma das questões importantes a fazer!

## **Invista em comunicação:**

Este tipo de investimento pode ser sem dúvida uma ferramenta muito

importante e que não implica gastar muito dinheiro. Hoje em dia dependendo do negócio, existem inúmeras plataformas de divulgação on-line sem gastar mais com isso. Poderá começar com as versões gratuitas, caso esteja a começar um negócio e à medida que vai crescendo a empresa, olhe como um investimento, nos dias de hoje muito importante e considere a contratação de um profissional de marketing fundamental, que irá ajudar a fazer crescer a empresas na parte digital.

## **Análise todas as despesas e receitas:**

Será que, caso tenha uma loja de rua, faz sentido manter essa mesma loja? Em caso afirmativo, analise bem a renda que está a pagar, mesmo sendo um empréstimo feito pelo Banco. Tudo é negociável e muitas das vezes, este tipo de negociações, podem implicar uma diferença significativa nos custos.

Estamos atualmente com as empresas a tentarem ao máximo reduzir o impacto significativo que tiveram e ainda continuam a ter por causa do Covid-19, muitas delas sem saber durante quanto tempo. O caminho é sem dúvida olhar para o presente, mas também para o futuro e definir alternativas de se manter ativo no seu negócio. Uma das coisas mais importantes a fazer, deverá ser uma análise de custos que a empresa tenha, sendo uma fatia significativa associada à Banca, em que muitas vezes não são feitas negociações, tornando os gastos cada vez maiores.

**PEDRO AMENDOEIRA**

Partner na Expense Reduction Analysts

Fotografias D.R.

## Eu sou o melhor

94% dos professores universitários julgam-se superiores aos seus colegas.<sup>1</sup>

87% de alunos de MBA qualificam-se como acima da média.<sup>2</sup>

80% dos condutores acha-se melhor que a média.<sup>3</sup>

25% de estudantes acham que fazem parte do top 1% em capacidades de liderança.<sup>4</sup>

**E**stes números decorrem de estudos diferentes, feitos por universidades reputadas. Baseados noutros estudos, podemos alargar muito mais a lista de campos onde nos julgamos melhores que a generalidade dos demais: saúde, felicidade, memória, popularidade, relacionamentos, inteligência, trading de ações, etc.

Chama-se a este fenómeno “Superioridade Ilusória” e é prevalente em nós, humanos (sobretudo nos ocidentais), definido como “viés cognitivo em que uma pessoa superestima suas próprias qualidades e habilidades, em relação às mesmas qualidades e habilidades de outras pessoas”. Curiosamente, um dos seus efeitos é que também julgemos que, ao contrário dos demais, somos menos suscetíveis a este e outros vieses.

A Superioridade Ilusória, sendo muito humana, é também muito limitadora: se 94% dos professores se acham melhores que a média, qual o seu incentivo para aprender e melhorar?

Infelizmente não tenho estudos que o suportem, mas sinto-me bastante seguro ao dizer que em relação à gestão de custos nas empresas, este viés está bem presente. Quase todos os gestores e empresários acham que a sua empresa é melhor que a média no controlo de custos e que os têm bem controlados.

Como nos números pelos quais comecei, é óbvio que não podem estar todos corretos.

Não pode ser certo que todas as empresas sejam fantásticas a gerir custos e melhores que as demais. A verdade é

que, paradoxalmente, quanto mais convencidos estamos da nossa superioridade, piores somos, pois menos capazes de aprender e melhorar. A minha experiência diz-me que quanto maior a segurança que o gestor tem que “aqui temos os custos muito controlados”, mais oportunidades de melhoria existem.

Para contrariar este viés - que todos temos - o melhor seria questionarmos:

### 1. QUAIS SÃO AS ÁREAS EM QUE ESTOU MAIS CERTO DA MINHA/NOSSA SUPERIORIDADE?

### 2. DENTRE ESTAS, QUAIS AQUELAS EM QUE, SE NÃO ESTIVER CERTO (COMO É PROVÁVEL) MAIS ME PODEM ESTAR A CUSTAR

### 3. ASSUMINDO QUE AFINAL SOU FRACO NESSAS ÁREAS, COMO POSSO MELHORAR?

É difícil? Muito, estamos a pôr em causa a imagem que temos de nós próprios e das nossas organizações.

É importante? Extremamente. Pode permitir dar um salto quântico aos nossos resultados. Se todos os momentos são bons para fazer esta reflexão, o atual é ideal. É sabido que nas crises residem oportunidades, os mais bem preparados aproveitá-las-ão melhor.

Quais são as áreas em que acha que “eu sou o melhor”? Preparado para pôr em causa essa assunção?

<sup>1</sup> Cross, K. Patricia (Spring 1977). "Not Can But Will College Teachers Be Improved?". *New Directions for Higher Education*.

<sup>2</sup> "It's Academic." 2000. *Stanford GSB Reporter*, 24 April, pp.14-5. via Zuckerman, Ezra W.; Jost, John T. (2001). "What Makes You Think You're So Popular? Self Evaluation Maintenance and the Subjective Side of the "Friendship Paradox""

<sup>3</sup> Svenson, Ola (February 1981). "Are We All Less Risky and More Skillful Than Our Fellow Drivers?". *Acta Psychologica*.

<sup>4</sup> Alicke, Mark D.; Govorun, Olesya (2005). "The Better-Than-Average Effect". In Alicke, Mark D.; David A. Dunning; Joachim I. Krueger (eds.). *The Self in Social Judgment. Studies in Self and Identity*. Psychology Press. pp. 85-106.



www.workgroup.pt



# Publicidade & Comunicação

SOLUÇÕES E MEIOS PARA PUBLICIDADE

geral@workgroup.pt | Tel: 220 935 609



**VÍTOR BRIGA**

Formador de Criatividade e Comunicação

Fotografias D.R.

## SRI LANKA – A LUZ APARECE SEMPRE

No auge da pandemia, e em pleno isolamento social, fui recebendo mensagens de preocupação e carinho de amigos improváveis. É de um amigo destes que vos quero falar hoje: Hanifa Fais.

**H**á três anos, fui ao Sri Lanka e após uma semana a viajar pelo país, decidi, um pouco por acaso, passar uma semana mais tranquila numa pequena vila piscatória, muito pouco turística, no sul do país chamada Beruwala. O acaso foi meu amigo e encontrei o lugar perfeito para descansar e simultaneamente viver os costumes e cultura locais. Praias desertas onde pude ver e ouvir a alegria de monges adolescentes, ainda em formação, a banharem-se encantados com o prazer dos sentidos; onde almoçava diariamente com os pés na areia refeições servidas sempre com um sorriso imperfeito, absolutamente honesto e autêntico; e onde passei todo o tempo possível no centro de terapias ayurveda da região, em momentos imersivos de renovação energética.

Num dos dias, ao final da tarde, decidi caminhar até ao mercado do peixe local. O mercado fica no próprio porto de pesca e, portanto, o espetáculo é estimulante e multissensorial. Os barcos a chegarem e a serem empurrados com a força de vários homens para a areia, a mistura de peixes com cores fortes e tamanhos impressionantes por todo o mercado. No ar, o ruído inebriante dos filhos dos pescadores descalços a jogarem a bola na terra...

Recordo-me de ser o único estrangeiro por ali e de em algumas bancas de peixe ser olhado com alguma desconfiança, talvez pela diferença, ou talvez pelo meu péssimo hábito de “roubar” fotografias de ‘instantes decisivos’.



Enquanto me perdia, e me encontrava, nesta busca das imagens que iam ficar na minha memória, ouvi uma voz a cumprimentar-me, num inglês elementar e esforçado. Era o Hanifa. Vive em Beruwala e estava também a passear após um dia de trabalho. Ofereceu-se para me ajudar a compreender melhor aquilo que estava a ver.

Quando viajamos sozinhos, se tendemos, por um lado, a desconfiar dos estranhos que decidem “invadir” o nosso espaço, temos também grande liberdade para correr riscos, pois não dependemos de ninguém e ninguém depende de nós. O Hanifa pareceu-me boa pessoa e por isso aceitei o convite para ir conhecer o seu espaço. Entre ruelas, e ilhas de casas, lá entramos no seu lar, onde me apresentou a mulher e me ofereceu uma água de coco colhido, naquele momento, das árvores do seu jardim. Conversámos sobre as nossas vidas e o Hanifa perguntou-me se tinha filhos ao que respondi que não. Olhou para mim com um ar sério, preocupado, e confessou que ser pai é o seu maior sonho, o que por algum motivo de saúde não tinha ainda acontecido apesar da vontade do casal.

Descemos novamente para junto ao mar e sentamo-nos numas rochas com vista para uma ilha com um farol. Perguntei-lhe se o farol alguma vez acendia, ao que ele respondeu: “Sim. A luz aparece sempre.” Ficamos em silêncio a olhar para a ilha, a contemplar o momento em que o fim do dia e a noite se encontram. De repente, a luz do farol acendeu. Diz-me o Hanifa: “Estás a ver, a luz aparece sempre.”

Quando me despedi do Hanifa, desejei que ele acreditasse sempre naquilo que me disse naquele fim de tarde.

Ser um otimista (centrado no real) não muda a realidade, mas coloca mais facilmente o nosso pensamento focado

## **Quando me despedi do Hanifa, desejei que ele acreditasse sempre naquilo que me disse naquele fim de tarde.**

em soluções. É bem melhor do que o pessimismo, que tende a ficar refém das emoções. Permite uma avaliação mais abrangente do que está a acontecer e aumenta as hipóteses de iniciarmos as ações certas.

Em 1999 foi apresentado o Manifesto da Psicologia Positiva por Martin Seligman, caracterizando este ramo da psicologia como o ‘estudo científico do funcionamento humano ótimo’. Tem como objetivo descobrir e promover os fatores que permitem aos indivíduos e às organizações prosperarem, em vez de colocar a ênfase na doença e no distúrbio, como sempre fez a psicologia tradicional. Ou seja, o estudo da felicidade, para melhorar a qualidade das nossas vidas, passou a ter uma base científica e deixou de estar restrito aos livros de literatura pop e de autoajuda. Não é função da psicologia positiva dizer às pessoas que devem ser mais otimistas, ou mais espirituais, ou mais simpáticas e bem-humoradas; a sua função é antes descrever as consequências destas características. Aquilo que cada um fizer com essa informação depende dos seus próprios valores e objetivos.

O curso mais popular da universidade Harvard, é sobre psicologia positiva. Todos os anos mais de mil alunos, entre eles centenas de executivos, inscrevem-se no curso do filósofo e psicólogo Tal Ben-Shahar para aprenderem técnicas que lhes permitam encontrar congruência, prazer e significado na corrida diária e sentirem-se, além de bem-sucedidos, felizes.

Afinal de contas, parece que a felicidade ajuda ao sucesso e o sucesso não é outra coisa, senão a felicidade....

A boa notícia é que podemos efetivamente, se quisermos, tornarmo-nos mais felizes. Apesar de apenas cada um poder saber o que é a felicidade para si próprio, já que ela será sempre subjetiva, tem se verificado como padrão que as pessoas mais felizes experimentam no seu dia-a-dia mais emoções positivas do que negativas. A busca da felicidade no trabalho poderá ser, afinal, esta conquista.

Segundo Sonja Lyubomirsky, professora na universidade da Califórnia e autora do livro “The How of Happiness”, a felicidade depende em 50% da herança genética; em 10% das circunstâncias da vida, tais como o local onde vivemos, quanto dinheiro ganhamos ou o aspeto físico; e em 40% da nossa atitude, o que pensamos e o que fazemos. Ora, é operando nestes 40% que poderemos aumentar os nossos índices de satisfação e bem-estar para maximizar a nossa relação com o trabalho e com os outros. A psicologia positiva propõe uma série de atividades que aumentam este nosso bem-estar subjetivo.

Vem assim comprovar-se a proposta de Aristóteles quando afirmou que a felicidade depende de nós e a de Abraham Lincoln ao intuir que “a maior parte das pessoas é tão feliz quanto decide ser.” Termino, lembrando que a felicidade não é facilidade. Dá trabalho! Alimenta-se da prática de pequenos hábitos diários positivos, de sabermos tirar da nossa vida pessoas ‘tóxicas’ (ou saber não deixar que nos afetem), da aceitação das nossas emoções negativas, da opção consciente de pensamentos alternativos mais positivos, de um otimismo realista que nos mantenha atentos aos acasos e às oportunidades.

**É por isto que é importante acreditar que a luz aparece sempre.**





**RUI PEDRO OLIVEIRA**  
CEO, IMAGINEW

Fotografias D.R.

## "UMA OPINIÃO À MÃO"

Numa altura em que tudo e todos escrevem sobre o que se desconhece, uma certeza é garantida. A história do nosso século começa a ser escrita após 20% de decorrido o mesmo.

Nada será como antes e graças à internet e tecnologias de informação, foi a única forma de famílias se (re)unirem e de muitas pessoas continuarem com os seus empregos. O problema, se é que o é, é que o que foi uma necessidade a partir de agora será o chamado "novo normal".

A maioria das pessoas e das empresas finalmente perceberam que não é um emprego das 9h às 18h que dá mais produtividade e rentabilidade ao colaborador ou à eficácia da empresa. - naturalmente de quem pode laborar dessa forma. - É-me indiferente e sempre foi, se uma colaboradora ajuda de travaiques com um hotspot numa estalagem no Curral das Freiras na Madeira ou se está de fato na sua secretária na empresa desde que apresente os resultados pretendidos e não use essa benesse de forma abusiva.

Desta forma, aproveito mais nos tempos livres e quando existam no confinamento as não tecnologias que sempre adorei. Desligar um amplificador de Wi-fi para grande parte da casa, ler mais fora do Ipad e do Kindle, o (un)ter livre, meditar mais tempo e melhor. Admirar cada vez mais o silêncio e sempre escrever.

Pegar num papel e escrever,  
Voltar atrás e rasurar o que tiver que ser,  
Mesmo que seja para ninguém ler.

- SENT FROM MY BIC PEN

↑  
RAMUS DE  
AGUA, FAZ  
PARTE...



**ADRIANO RIBEIRO**  
CEO, BWD

Fotografias D.R.

# A INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL (IA) NA ERA COVID

A pandemia COVID-19 é um evento comprovadamente devastador. As organizações enfrentam enormes desafios para sustentar os negócios e que vão desde a brutal mudança nos cenários comerciais até à alteração radical das condições de trabalho.

**S**e a adoção de formas ágeis de trabalhar sempre foi um dado adquirido na construção de negócios bem-sucedidos, nesta era ganharam carácter de indispensabilidade. As organizações têm necessariamente de refazer os seus processos e comunicações de modo a serem capazes de apoiar equipas, parceiros e clientes de negócio dispersos apoiados em plataformas digitais.

Tal (re)construção só é possível com a adoção de tecnologia adequada, que por si não nada vai resolver, pelo menos de forma sustentada.

A (re)construção, exige a abordagem cuidada de diversas questões que só observadas em conjunto permitem a construção de verdadeiras soluções: questões que vão da estrutura, pessoas e cultura até ao processo de controlo e eficiência de comunicação, capacitação tecnológica e ciber-segurança.

Estamos afinal com esta (re)construção a tratar da transformação digital das organizações, a qual, em muitos casos, estava já em marcha. A pressão para a adoção das soluções inseridas na transformação digital registava já um aumento antes da crise, sobretudo à medida que estas soluções começaram a entregar excelentes retornos aos seus adotantes.

**É o caso da Inteligência artificial (IA). Sendo uma tecnologia já em produção e com provas dadas, a crise COVID-19 veio aumentar o seu valor, num cenário complexo e em rápida evolução, com o objetivo de economizar dinheiro e eliminar, racionalizar e otimizar processos.**

A sua utilização tem demonstrado importância inigualável ao aportar condições para maior disponibilidade dos colaboradores para tarefas que requerem competências de pensamento criativo e crítico, libertando-os de tarefas repetitivas e mecanizáveis.

Sendo que a adoção a curto prazo desta tecnologia é já inevitável no suporte à competitividade e rentabilidade das organizações, gostava de colocar em reflexão três notas:

## **1. A IMPORTÂNCIA DE DESMISTIFICAR ESTE CONCEITO DE IA.**

Com artigos de imprensa muitas vezes a pensar nos usos e efeitos espetaculares (e por vezes irrealistas) da IA, é compreensível que muitas pessoas tenham reservas sobre a adoção desta tecnologia no seu local de trabalho.

Estima-se que menos de 5% dos empregos possam completamente automatizados, muito embora a IA e tecnologias relacionadas sejam capazes de mudar a natureza de muitas funções atuais, permitindo claros aumentos de eficiência, desde que corretamente implementadas. Para tal, é fundamental uma avaliação pragmática e realista dos processos e funções a automatizar.

## **2. ENVOLVIMENTO DOS COLABORADORES**

O cuidado no envolvimento dos colaboradores na implementação destas soluções, identificando o valor direto na adoção desta tecnologia nas suas funções e tarefas. Ao permitir que os colaboradores reconheçam esse valor, estamos definitivamente a transformar a IA de algo que "eles" (peritos técnicos) fazem a algo que "nós" (colaboradores)

fazemos.

## **3. ARQUITETURA APLICACIONAL**

Já em termos de arquitetura aplicacional, as empresas mais avançadas estão a passar cada vez mais os seus processos automatizados para fora das arquiteturas de aplicações mais antigas. Por outras palavras, muito do que as aplicações empresariais ERP fazem hoje, será substituído por RPA e outros bots inteligentes, em ambientes mais flexíveis, ágeis e com menor custo.

Enquanto os fornecedores de ERP correm para automatizar as suas funções essencialmente transacionais, outros fornecedores têm uma abordagem bem diferente: identificar, recolher, validar e alavancar dados estruturados e não estruturados; combinar problemas, processos, dados e algoritmos de aprendizagem automática; alargar a abordagem ao maior número possível de processos conhecidos, novos e antecipados. Tudo isto fora dos limites e constrangimentos das aplicações ERP. Enquanto a "automatização" baseada no ERP se limitar à automatização de processos incorporados na própria aplicação, o mundo ERP ficará para trás face à transformação digital da próxima geração e à medida que se converte em automação digital.

**AS ORGANIZAÇÕES QUE SE ADAPTAREM AOS ARQUÉTIPOS QUE ESTÃO A EMERGIR DESTA CRISE E CONTINUAREM A DERRUBAR PRESSUPOSTOS EM BUSCA DE NOVAS OPORTUNIDADES CERTAMENTE EMERGIRÃO COM MAIOR RESILIÊNCIA E COM MAIOR CAPACIDADE DE APROVEITAR OS DESAFIOS DE UMA NOVA REALIDADE.**



## A NOSSA EXPERIÊNCIA 30 ANOS COM AS EMPRESAS



Adriano Ribeiro e Rui Raposo, partners bwd

### DIGITAL SOLUTIONS

Com forte ADN em consultoria e aconselhamento nas áreas da desmaterialização, redesenho e robotização de processos, na bwd ajudamos as organizações a economizar dinheiro e aumentar a eficiência. Desenhamos e implementamos soluções para:

- Racionalização e automatização de processos
- Digitalização e gestão da informação
- Captura, arquivo e entrega de conteúdo e documentos.

Consulte-nos e juntos construiremos uma estratégia digital sólida e de longo-prazo.



SATISFAÇÃO DOS CLIENTES  
INOVAÇÃO  
EXCELÊNCIA  
COMPETITIVIDADE  
REDUÇÃO DE CUSTOS

[www.bwd-it.com](http://www.bwd-it.com)

PORTUGAL | ESPANHA



# START&GO

EMPREENDEDORISMO E GESTÃO

**Plataforma de Informação e Formação**

**[www.startandgo.pt](http://www.startandgo.pt)**



[geral@startandgo.pt](mailto:geral@startandgo.pt)  
[monicamonteiro@startandgo.pt](mailto:monicamonteiro@startandgo.pt)



+351 224 946 150



**ANDRÉ TIAGO ALMEIDA**

Gestão | Consultoria | Formação de Marketing

Fotografias D.R.

# Trabalhar em casa e ser produtivo!

Em primeiro lugar, espero que o(a) leitor(a) se encontre bem!

Vivemos atualmente tempos de desafios e de mudança de hábitos nos mais variados aspetos da nossa vida, quer pessoal quer profissional e essa mudança, mesmo que imposta, é mais necessária hoje que nunca.

**U**ma dessas mudanças tem a ver com o Trabalho e é nessa que vamos focar neste artigo. Trabalhar em casa é (era) o sonho de muitas pessoas até há pouco tempo, refletindo liberdade, autonomia e potencial. No entanto hoje em dia e por força das atuais condicionantes muitos viram-se obrigados a trabalhar remotamente e a vivenciar que na prática não se trata mesmo de um mar de rosas. Há desafios e convém haver disciplina de forma a esta metodologia surtir resultados e constituir também qualidade de vida.

Nesse sentido vou enumerar alguns pontos que devem ser tidos em conta para que Trabalhar em Casa seja o mais prazeroso e produtivo possível, retirados quer de experiência pessoal como também de testemunhos de outros profissionais que tenho oportunidade de conviver e aprender.

## 1- VISTA-SE PARA TRABALHAR!

Faça todas as rotinas de como quando ia para a empresa, retirando a parte de se deslocar. Levante-se à mesma hora, pratique os mesmos hábitos de higiene e outfit e sinta-se “preparado para a luta”. Muitas vezes o facto de se estar em casa tende-se a desleixar esta componente, no entanto está provado que psicologicamente não estamos tão predispostos e capacitados a executar as tarefas como habitualmente.

Não tem de vestir fato e gravata, no entanto deve estar o mais apresentável e confortável possível.



## 2- FIXAR UM HORÁRIO DE TRABALHO É ESSENCIAL!

Assim como na empresa “tem” um horário laboral, tente também em trabalho remoto cumprir esse tempo pré-definido. Claro que há em casa mais liberdade e flexibilidade de movimentos e conjugação de tarefas, no entanto se estabelecer este espaço temporal no dia verá que é mais fácil gerir e ser produtivo. Havendo flexibilidade e quando se tem crianças também em “tele escola” é necessário e possível também assim definir o tempo de atenção e apoio às atividades familiares.

## 3- AMBIENTE DE TRABALHO CUIDADO E PREPARADO!

O espaço/ambiente de trabalho é um dos aspetos mais importantes quando se

trabalha a partir de casa e que pode influenciar o grau de produtividade em casa. Este é considerado um dos grandes problemas pois muitas vezes há diversos fatores que influenciam a produtividade e a qualidade do trabalho e do “trabalhar”. Escolha um local calmo, com boa luminosidade, arrumado e afastado de barulho.

Para quem utiliza videoconferências é necessário também pensar neste aspeto mas também em termos de luminosidade (a luz deve ser frontal de forma a iluminar o rosto), deve ter um fundo claro e sem ruído (por exemplo uma parede lisa), boa ligação à Internet com boa capacidade de upload, boa câmara de vídeo e microfone.

Normalmente os computadores portáteis já dispõem de bons recursos. Tenha sempre consigo uma garrafa de água



pois em videoconferências e quando se fala por largos períodos de tempo e não se sabe quando terminarão, é uma ajuda enorme e está sempre à mão.

Tente no máximo definir este espaço como o espaço fixo para o trabalho, evitando ter de mudar frequentemente e fazer todos estes cuidados.

#### **4- EVITAR AS DISTRAÇÕES!**

Aqui vem um pouco ao encontro do ponto anterior, onde se fala no ambiente de trabalho. Quanto mais reservado possível, melhor. No entanto ao falar em distrações não podemos esquecer as tecnológicas, tais como Smartphones, Smartwatches e dentro destas aplicações de Messaging ou Redes Sociais. Desligue as notificações e tente focar no trabalho o mais possível. Estabeleça objetivos.

Distrações como Televisão, Internet também devem ser controladas de forma a ser o mais produtivo possível.

#### **5- FAÇA INTERVALOS DE DESCANSO ENTRE TAREFAS.**

Ao trabalhar por módulos de tempo/tarefas é possível aliviar a tensão, “refrescar” a cabeça e trabalhar mais focado. Estar largos períodos de tempo em frente a um monitor é penoso e tem impactos negativos a curto/médio prazo. Fazer um planeamento diário de objetivos a cumprir e do tempo necessário é essencial de forma a poder gerir mais facilmente. O cérebro é um músculo e também se cansa se não tiver descanso!

#### **6- DIVIDIR TAREFAS EM CASA!**

Se tiver familiares tente repartir as tarefas de forma a poderem todos gerir melhor as suas atividades pessoais e profissionais. Quem tem filhos ao cuidado deve obviamente seguir estes cuidados de forma ao tempo de convivência ser o mais puro possível. Estabeleça também objetivos para os menores e complementem todas as tarefas de forma a encontrar complementaridades e formas de colaboração.

**ESPERO QUE ESTE PEQUENO ARTIGO TENHAM AJUDADO A MELHORAR A FORMA COMO TRABALHA REMOTAMENTE E FAZER START & GO NAS SUAS IDEIAS E PROJETOS!**



**ALEXANDRE NUNES**  
Life Coaching

Fotografias D.R.

## Parentalidade

Atualmente o papel das figuras paternas tem sido confrontado com algumas alterações. Nesse sentido, os pais do sec.XXI têm vindo a reinventar-se no que diz respeito à educação dos filhos e ao vínculo ou relação que desejam criar com os mesmos.

**A**parentalidade positiva parece ser a escolha acertada para pais que foram educados numa parentalidade autoritária. Os pais do antigamente revêm-se numa educação autoritária onde o respeito imaculado era levado ao seu extremo. Tinham mais autoridade sobre os filhos, levando-os a serem inequivocamente obedientes, com respeito imaculado pelas suas figuras parentais.

Com a evolução do ser humano, sede do conhecimento, da leitura e sabedoria sobre este tema, a maioria dos pais optaram por abandonar esse estilo de educação, o que em alguns casos pode ter sido tão extremista que levou ao esquecimento de que o respeito é a base do relacionamento parental e é este conceito que deve ser constantemente fomentado nas crianças bem como nos pais. Estes também devem respeitar os seus filhos e o seu espaço. A chave da parentalidade positiva relaciona-se fortemente com o respeito mútuo.

Como em tudo na vida, é importante encontrar o equilíbrio não exercer uma parentalidade nem muito autoritária nem muito permissiva encontrando, assim, um meio termo no qual impera a parentalidade positiva.

Se formos muito permissivos acabamos por criar pessoas/crianças que não vão saber o que é lutar para alcançar objetivos, vamos perder o nosso papel de pais e ser simplesmente os amigos, o que para alguns pode ser o que pretendem no momento presente mas, a longo prazo, vão perceber que as figuras paternas devem sim ser amigos mas em primeiros pais.

O papel dos pais não pode ser equiparado ao dos amigos. Os pais criam regras, os amigos nunca o farão, se não forem os pais a terem este papel quem terá? Estas crianças vão crescer sem saber o que são regras? Iremos viver na “tirania dos filhos”?

Não se deve ser autoritário ao ponto de impor as regras mas também não é positivo ser permissivo ao ponto de nos desqualificarmos do nosso papel como pais. A meu ver devemos sim ser copilotos dos nossos filhos, entrar na viagem dando indicações, recomendando o melhor caminho e estando lá quando a escolha não for a mais acertada. É importante estimular os nossos filhos para saberem resolver algo que fizeram de errado, ajuda-los a refletir sobre as suas ações.

No entanto, atualmente o “estar lá” acaba por não ser tão fácil como pensamos porque vivemos numa Era de pressa constante, temos muitas coisas para fazer, queremos que os nossos

filhos tenham a melhor educação e sejam versáteis em tudo. Têm de ir à escola, têm de ter atividades extracurriculares, queremos que saibam inglês, francês, alemão, joguem ténis, futebol, rugby, passem tempo com os amigos no ATL, ter explicações para obterem a melhor nota na disciplina. Queremos dar-lhes tudo, que sejam pessoas formadas ao mais alto nível para que possam ter um futuro brilhante sem preocupações mas depois acabamos por não conseguir passar tempo de qualidade com eles. Estar com eles das 19:00h às 22:00h começa a ser o normal e no meio de tanta correria nem nos apercebemos que tipo de educação e parentalidade estamos a exercer. No pouco tempo que passamos com os nossos filhos não queremos dizer-lhes “não”, não queremos castigá-los, acabando por não estabelecer limites que são necessários para o crescimento saudável de qualquer criança que deve aprender a lidar com a frustração de não conseguir obter algo quando quer e como quer. Como passamos tão pouco tempo com eles acabamos por dar sempre tudo o que querem porque os queremos ver felizes sem pensar nas consequências que estes atos possam ter no seu futuro enquanto adultos.

As figuras paternas devem ser o primeiro professor e também o primeiro cuidador, devendo, por isso, investir-se no desenvolvimento da criança e no estabelecimento de um vínculo de segurança.

Neste sentido, para estabelecer um bom relacionamento interpessoal pais-filhos é importante parar, para prestar atenção aos filhos, ouvir para que eles entendam que o que pensam é importante e dar-lhes valor, pensar na formação que lhes queremos transmitir e agir em conformidade com o que realmente eles precisam.





**MANUELA RIBEIRO**

Consultora e criadora da metodologia THE CHOICE – service awareness

Fotografias D.R.

## Um novo ano de desafios, oportunidades, confiança e ação

Estamos no final das férias de verão e um novo ano de trabalho se inicia, será diferente sem dúvida, apresentará com certeza muitos mais desafios assim como oportunidades, que exigirão confiança, para seguir em frente, e muita ação.

**T**rabalhando como consultora e formadora, vi a pandemia adiar muitos dos meus trabalhos e permitir que outros seguissem novos formatos, para se adaptarem ao online.

Depois do primeiro impacto, a minha grande preocupação foi tentar perceber para onde estaríamos a seguir, o que se estaria a desenhar no mercado, que alterações o modelo económico começaria a deixar antever. Para isso usei como referência 3 entidades:

- A empresa de consultadoria Mckinsey & Company - via newsletters
- A empresa de design thinking – Designthinkersgroup – via participação nos webinar semanais
- O Presencing Institute – via participação no programa GAIA journey

De todas estas entidades surgiram padrões comuns, que podem funcionar como indicadores de ação para os próximos tempos:

- Olhar de frente para a situação, parar de fazer de conta que o futuro será como havíamos pensado alguns meses atrás, assumir que muita coisa mudou e – agir numa outra dinâmica.

- Mais do que ajustar, repensar, envolver as equipas em novos formatos, criar mais sentido de proximidade e ouvir mais todos os pontos de vista de cada departamento.

- Diminuir as vivências de silos e capitalizar no reforço do ecossistema. Deixar de colocar os processos antes das pessoas e colocar primeiro as pessoas e depois os processos.

- Aspirar 10 vezes mais, pensar grande e de forma rápida – identificar o mindset que impulsiona ou cria impedimentos e trabalhar com essa informação – que sistema de crenças precisa de ser revisto? Esta é uma oportunidade para refazer processos de forma mais eficiente e livre do peso criado por normas tradicionais.

- Utilizar um tipo de liderança em que o foco é claramente colocado em valores emocionais de propósito, compromisso e ser parte da solução, desde a responsabilidade pela segurança individual e do coletivo, passando pela qualidade de serviço prestado ao cliente e chegando à contribuição para a comunidade onde a empresa está inserida.

- A inovação talvez não volte a ser tão importante como nos dias de hoje, pelo que ela pode ser considerada em aspetos tão simples como repensar um processo até à criação de novos produtos ou serviços. Em cada processo de inovação desenhamos o futuro – como queremos que ele seja?

- Cultivar o foco na ação é o que vai criar a diferença entre boas intenções e resultados. Naturalmente que antes da pandemia já este aspeto era fundamental, mas agora torna-se muito mais premente, porque não existe tempo para julgamentos fáceis e dispersão de

esforços, estes tempos mostram a importância de recolher dados concretos, analisar cenários, considerar o inesperado e mapear alternativas.

- Pensar a estratégia ambiental como uma fonte de resiliência e uma vantagem competitiva e não como algo a considerar depois da crise. Aspetos bem operacionais como tipos de embalagem menos poluentes ou maior proximidade de fornecedores, podem criar diferenciação significativa no posicionamento dos produtos e da empresa.

- Capitalizar no poder do networking com potenciais parceiros de negócio, criando mais condições para melhoria de performance, inovação e criação de impacto em soluções em que todos possam ganhar.

**“WHEN SYSTEMS FAIL  
PEOPLE RISE”**

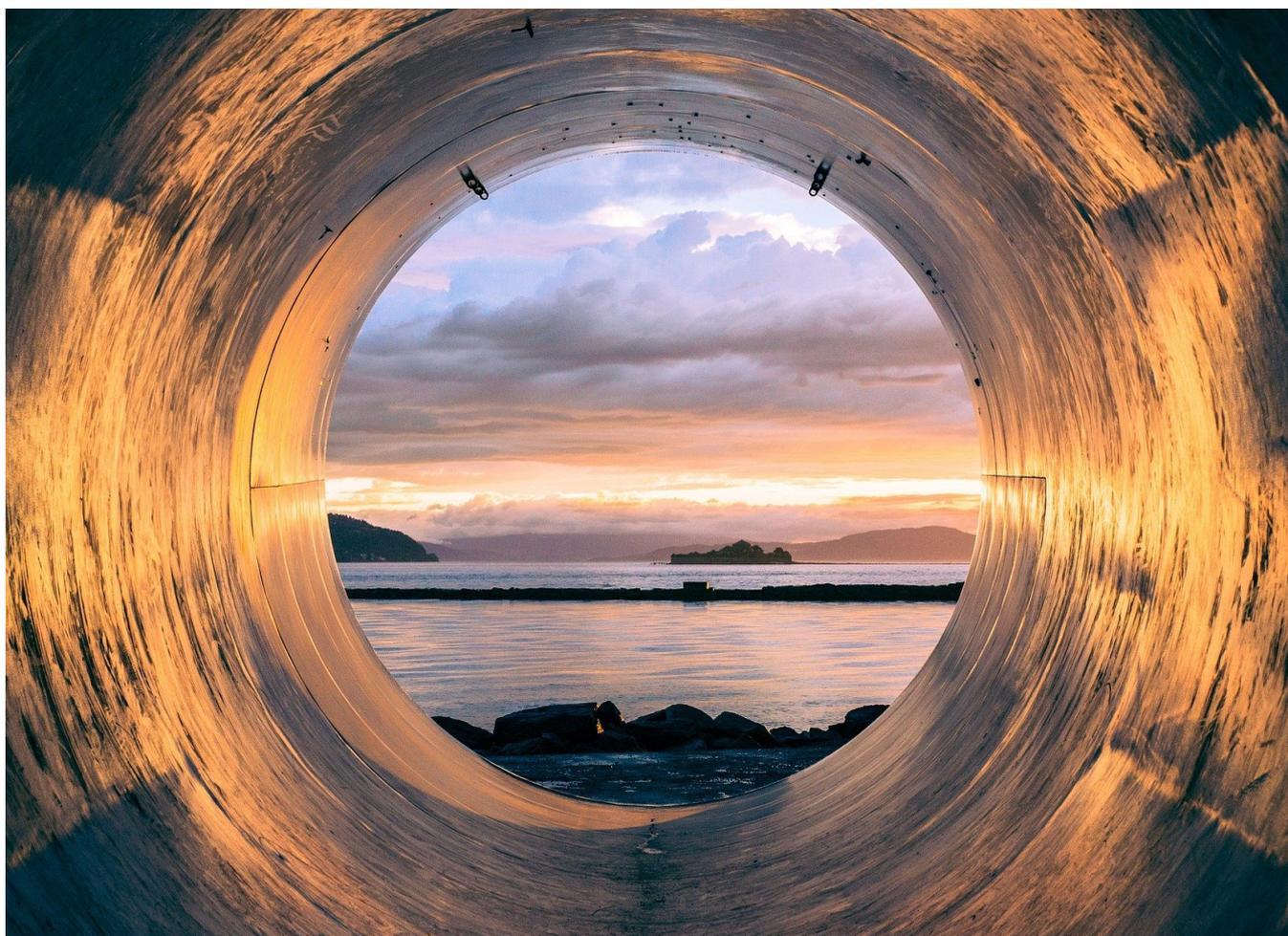
**OTTO SCHARMER**

**ESTA É A NOSSA  
OPORTUNIDADE DE RECRIAR  
MODELOS.**

**É O TEMPO DE PASSAR DA  
CRÍTICA À AÇÃO.**

## COMO COLOCAR NA PRÁTICA? TALVEZ COMEÇAR POR UMA BREVE REFLEXÃO:

Aspeto em análise	Onde estou	Onde gostaria de estar neste novo modelo que se está a desenhar, com cada uma das nossas ações
O meu tipo de liderança		
O propósito da organização - A comunicação e o envolvimento das equipas		
A minha disponibilidade para inovação		
A minha disponibilidade para incluir a política de sustentabilidade nos objetivos da empresa		
A minha visão sobre potenciais parcerias		
Outros a especificar ...		



# PRESENTES GOURMET PARA CELEBRAR



IDEAL PARA CELEBRAR NEGÓCIOS, PREMIAÇÕES, PRESENTES  
DE ANIVERSÁRIO OU COMO GESTO DE AGRADECIMENTO.  
TUDO ONLINE E SEM SAIR DE CASA!  
[WWW.JUICEATHOME.COM](http://WWW.JUICEATHOME.COM)



[WWW.JUICEATHOME.COM](http://WWW.JUICEATHOME.COM)

OFERTA EXCLUSIVA PROMO-CODE CHECKOUT: **STARTGOFREE**

SITE: [www.juiceathome.com](http://www.juiceathome.com) . E-MAIL [info@juiceathome.com](mailto:info@juiceathome.com) . Facebook.com/juiceathome  
JUICE AT HOME . Showroom Rua da Industria 1458. Nogueira do Cravo 3700-778 Portugal . TEL. +351 936774515