

## Gestão para PME



### EMPRESAS FAMILIARES

- A Família Empresária e o Empreendedorismo

### GESTÃO DA INOVAÇÃO

- Patentear ou não patentear a sua invenção, eis a questão

### GESTÃO DAS REDES SOCIAIS

- Gestão das Redes Sociais

## Índice

### EMPRESAS FAMILIARES

- A Família Empresária e o Empreendedorismo P. 3 ▶

### GESTÃO DA INOVAÇÃO

- Patentear ou não patentear a sua invenção, eis a questão P. 4 ▶

### GESTÃO DAS REDES SOCIAIS

- Gestão das Redes Sociais P. 6 ▶

### GESTÃO DE VENDAS

- O que não fazer em negociação – 15 dos erros mais comuns! P. 7 ▶

### MARKETING E MARCA

- Marketing digital nas PME portuguesas P. 10 ▶

### GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

- O poder da cooperação: as sete chaves que podem levá-lo ainda mais longe como equipa P. 11 ▶
- Ser ou não promovido, eis a questão! P. 12 ▶

### SISTEMAS DE GESTÃO

- Gestão do risco nos sistemas de gestão ambiental (ISO 14001:2015) P. 13 ▶
- Garanta a execução do seu projeto! P. 15 ▶

### MERCADOS FINANCEIROS

- Altcoins roubam protagonismo à Bitcoin P. 16 ▶

### TECNOLOGIAS - TI

- Não copie o modelo do Spotify! P. 18 ▶

### EMPREENDORISMO - A NASCER

- “Surf Sobre Rodas” P. 19 ▶
- Projeto Human at Work. É preciso olhar para as pessoas! P. 22 ▶

### EVENTOS

- Workshop ideaChef@4º ISEP.Challenge apresenta soluções inovadoras para a indústria automóvel P. 23 ▶
- Dia do cliente samsys decorreu em Gondomar e inspirou mais de 1200 empresários a serem bons líderes P. 24 ▶

### DICAS DE UM TRADUTOR

- Tradução ou interpretação P. 25 ▶

### DICAS

- Tem uma cultura que reconhece o mérito? Os melhores são distinguidos? E os piores? P. 26 ▶



## Editorial

JOSÉ CARLOS F. PEREIRA  
Vice-Presidente da Delegação Regional Norte - APQ

Que honra poder partilhar, excepcionalmente nesta edição, um editorial que, com tanta mestria, foi realizado nas edições anteriores pela Mónica Monteiro – o principal motor deste projeto editorial! Para mais, quando o tema é a gestão, e a “qualidade da gestão” está na ordem do dia.

É minha opinião que o gestor dos tempos atuais tem de estar munido de muito mais competências e ferramentas do que o dos tempos antigos – hoje, a antecipação, a velocidade e a conectividade são dos principais drivers de um negócio.

Atualmente, um gestor não pode estar só focado na leitura dos dados do passado (do histórico) para tomar decisões; tem de gerir em antecipação, conseguir ler os mercados, já de si anormalmente dinâmicos, e antecipar-se no modelo e na liderança das suas equipas. Deve possuir uma visão – de algo que ainda não aconteceu – que seja aglutinadora para a ação: tem, acima de tudo, de ler tendências e antecipar-se rapidamente à sua concorrência mais direta. E o “first mover advantage” não vai para a primeira empresa que lança o produto/serviço, mas sim para aquela que consegue escalar o modelo. Daí que, neste número, se tente percorrer, com excelentes artigos, o empreendedorismo familiar, a gestão de pessoas, os pilares da sustentabilidade, as vendas orientadas para resultados e as ferramentas (algumas digitais) de apoio à gestão.

Boa leitura e boa gestão, “refrescantes” e ao sabor do verão, é o que desejamos!

## START&GO

REVISTA EM FORMATO DIGITAL | Nº 19 – julho 2017

**COORDENADORA** Mónica Monteiro (monicamonteiro@startandgo.pt) | **COORDENADORA-ADJUNTA** Patrícia Flores (patriciaflores@vidaeconomica.pt) | **PAGINAÇÃO** Flávia Leitão (flavialeitao@vidaeconomica.pt) | **PARTICIPAM NESTE NÚMERO** Alexandre Monteiro, António Costa, Edgar Taveira, Filipe Carvalho, High Play Institute, Hugo Costa, Ilídio Faria, José Carlos Pereira, Mário Castro Marques, Mónica Monteiro, Nuno Rolla, Oliver Rohrich, Pedro Caraméz, Rafaela Cortez Marques, Samsys, Vitor Briga | **PUBLICIDADE PORTO** Rua Gonçalves Cristóvão, 14, 4000-263 Porto • Tel: 223 399 400 • Fax: 222 058 098 | **LISBOA** Campo Pequeno, 50 - 4º Esq. 1000-081 Lisboa • Tel: 210 129 550 • E-mail: Geral@startandgo.pt

# A Família Empresária e o Empreendedorismo



**ANTÓNIO NOGUEIRA DA COSTA**  
Consultor Empresas Familiares  
antonio.costa@efconsulting.pt

Partindo do conceito base de Joseph Schumpeter, o empreendedor é uma pessoa versátil e que consegue:

- identificar uma oportunidade de negócio associada a um potencial mercado com uma necessidade para ser satisfeita;
- reunir capital para financiar um conjunto de recursos (equipamentos), pessoas e atividades imprescindíveis à execução de todas as atividades de conceção, produção, comunicação e comercialização do produto ou serviço;
- articular todos os elementos de forma a assegurar uma continuidade da laboração e satisfação dos clientes, para assegurar os retornos financeiros adequados à manutenção da atividade e consequente remuneração do capital reunido (sócios e empréstimos).

Aparecendo na maioria das vezes associado à constituição de uma empresa, um empreendedor nascido numa família dedicada aos negócios tem uma envolvente mais favorável ao desenvolvimento das suas ideias de investimento.

Existem famílias empresárias que possuem um ambiente de potenciação do **empreendedorismo familiar**: incentivam as gerações mais novas a idealizarem novos negócios e a “vender” a ideia à família. Se esta a “comprar”, assume-se como um verdadeiro “business angel”, disponibilizando uma parte ou a totalidade dos fundos necessários ao seu desenvolvimento, dando apoio nas áreas que possua conhecimento proporcionado por alguns dos seus membros e, obviamente, desejando que o seu membro familiar seja o principal líder desse empreendimento.

Por outro lado, determinadas empresas familiares potenciam a génese de novos negócios no seu seio, partam as ideias de pessoas da família ou de outros colaboradores. Este conceito de **intra-emprende-**

**dorismo** pode proporcionar diversas vantagens, pois, para além da componente financeira, a própria organização pode ser a incubadora do projeto e disponibilizar variados recursos ou conhecimentos de uma forma célere, simples e com custos muito mais reduzidos.

As famílias empresárias que incentivem os seus membros a lançarem novos negócios, diretamente ou através das suas empresas, estão a desenvolver duas grandes vantagens competitivas:

- formação prática dos mais jovens, facilitando a sua integração no mercado de trabalho, seja ele no seio da empresa ou em qualquer outra organização;
- uma carteira de novas atividades que poderão vir a ser áreas de evolução ou diversificação dos investimentos empresariais futuros.

Este clima empreendedor permite ainda aumentar, de forma significativa, as possibilidades de continuidade como família empresária unida em torno de negócios sustentáveis.

João Azevedo tinha experiência ligada à produção de fruta; conhecia as ações da sua avó para secar fruta ao sol (técnica secular); constatava que muita fruta não possuía características adequadas para aceder a determinados canais de distribuição; sabia ser possível industrializar a desidratação de fruta; conhecia a dificuldade em convencer os mais jovens para o consumo de fruta.

Anabela Sá tinha experiência de info-comunicação e marketing, sendo especialista em criar comunicar pensar e implementar projetos.

Estas foram as bases que deram origem à Frutaformas: frutas desidratadas, saborosas, nutritivas e com uma apresentação cativante.

O mercado foi abordado a pensar em segmentos específicos:

- **classe média alta** - que aprecia produtos novos, requintados e com tradição;

- **as crianças e os jovens** – apreciadores da criatividade;
- **pessoas desejosas de alimentação saudável** – em especial as que não toleram o glúten.

Tendo arrancado em 2012, o negócio tem vindo a crescer e a ser reconhecido pelos

consumidores e pelo próprio mercado: em 2015 recebeu dois “óscars” da indústria alimentar no Great Taste Awards, em Inglaterra. Com a consolidação do negócio, em 2016 foi lançada a 2ª marca Dinutri, focando-se sempre no mesmo princípio de fruta 100% natural e sem aditivos.

FRUTAFORMAS®

DAMOS NOVA FORMA À FRUTA



# Patenteiar ou não patenteiar a sua invenção, eis a questão



**MÁRIO CASTRO MARQUES**  
*Consultor, Advogado e Agente Oficial da Propriedade Industrial*  
*Todos os direitos reservados, Junho de 2017*

Este artigo destina-se àqueles interessados que ponderam proteger a invenção que criaram, apresentando um conjunto de algumas ideias e temas prévios, que não devem ser olvidados, sob pena de, mais tarde, surgirem imponderáveis ou prejuízos consideráveis para os objetivos almejados.

A abordagem que se irá efetuar terá sempre carácter genérico, sem intuito técnico e de forma não exaustiva, sendo que, como tal, se sugere o recurso a um apoio técnico complementar.

Partindo-se do pressuposto que a patente constitui, grosso modo, um instrumento legal que irá conferir um direito de exclusivo sobre certa solução técnica para um problema técnico, desde que cumpridos certos requisitos legais.

A primeira ideia importante a considerar, quando surge a questão inicial de se obter ou não uma patente, tem a ver com o facto de a concessão desta ser o resultado final do desenrolar de um processo administrativo, complexo e longo, que pode ser objeto de diversos obstáculos e dificuldades.

Não é o simples preenchimento de um formulário, nem a entrega de duas ou três folhas com a mera descrição da invenção, em jeito algo artesanal e linguagem corrente, que serão suficientes para se apresentar um pedido de patente que possa vir a ter sucesso no final.

A obtenção da patente requer muito mais. A redação do pedido deve cumprir um conjunto de requisitos, formais e substanciais, pré-definidos. A sua elaboração, de país para país, apresenta muitas diferenças, seja na sua estrutura, seja no modo como deve ser descrita a invenção/solução e outros aspetos relacionados, e mesmo nos termos técnicos que devem

ser empregues – em muitos casos obrigatoriamente.

Em qualquer caso, num pedido (que não seja provisório e, desta solução, não iremos aqui tratar) será sempre exigida uma linguagem de natureza técnico-legal muito particular. No entanto, esta linguagem não é, em grande medida, a linguagem a que o interessado/inventor está muitas vezes habituado.

A preparação de um pedido de patente é um trabalho, exigente e técnico, que é fruto, muitas vezes, da experiência do seu redator técnico e envolve alguma habi-

Uma palavra ou descrição a mais ou a ausência de determinada característica técnica importante, por exemplo, podem ser o suficiente para prejudicar irremediavelmente a proteção almejada

tuação na sua feitura e muitas horas de dedicação – para além da atenção à informação técnica pertinente que, em muitos casos, só é possível de encontrar depois de um trabalho prévio aturado de pesquisa ao chamado “estado da técnica”.

Ao contrário do que se supõe, não é um trabalho acessível e simples. Um lapso cometido nesta fase, uma palavra ou descrição a mais ou a ausência de determinada característica técnica importante, por exemplo, podem ser o suficiente para prejudicar irremediavelmente a proteção almejada.

Por outro lado, apresentado o pedido, este irá ser apreciado de acordo com os procedimentos previstos no país recetor, sendo que irá ser publicada e decidida a

concessão, ou não, da patente, decorrido um certo tempo, mais ou menos, longo.

A obtenção de uma patente não é, portanto, conseguida de forma imediata. Em Portugal, caso não haja imprevistos, demora, em média, mais de 20 meses até ser proferida uma decisão final. Mas não se julgue que é muito tempo. Em países como os EUA, os prazos variam em função do tipo de inovação a proteger, por exemplo, segundo foi possível saber recentemente, os pedidos de patente em matéria de arquitetura de computadores e de invenções de engenharia mecânica normalmente demoram mais tempo, enquanto pedidos nos setores de biotecnologia e química orgânica têm prazos relativamente mais curtos, no entanto, estamos sempre a falar de anos e anos à espera de serem concedidas (ou recusadas).

Em segundo lugar, qualquer pedido de patente irá ter uma abrangência territorial limitada, por regra, um alcance geográfico restrito a uma área geográfica. Há certas situações em que a simples apresentação de um pedido permite, como veremos a seguir, potencialmente abranger vários países. No entanto, não há qualquer solução e processo de proteção com um âmbito e natureza global, não havendo, como tal, patentes mundiais.

A chamada “patente internacional” não é uma patente protegida em todos os países, isto é, de nível mundial. A “patente internacional” é, sim, uma solução legislativa bem distinta daquela patente mundial, e que consistiu, através de um tratado internacional, na construção de um processo internacional inicial, que permite, mediante a apresentação de um pedido único, numa primeira etapa, abranger potencialmente os países que integram aquele tratado e, para além disso, iniciar um conjunto de diligências técnicas preparatórias de cariz internacional, que permitirão obter uma análise de viabilidade e de riscos importante.

Numa segunda etapa – dita “fases nacionais e/ou regionais” –, então, chegar-se-á ao momento em que o interessado terá

que escolher os países/organizações onde pretenda prosseguir e alcançar a proteção da sua Invenção por patente, pagando, desde logo, taxas por cada país/organização.

A questão da tradução para a língua de cada país é também um dos aspetos relevantes nesta etapa. Não é uma tradução normal, mas uma tradução de cariz verdadeiramente técnico, que não pode ser descurada.

Observa-se ainda que, nesta segunda fase, já de natureza nacional ou regional, o pedido internacional é “transformado” num conjunto de pedidos de índole nacional ou regional, tantos quantos os países e organizações selecionados.

Em cada um, o pedido de patente será analisado pelas respetivas entidades, de acordo com a legislação aplicável, sendo concedidas ou recusadas patentes, que virão depois a produzir efeitos de cariz nacional. Portanto, é de notar que a invenção apenas fica protegida nos países onde aquelas patentes têm eficácia.

Deste modo, a “solução internacional” acima sumariamente descrita não tem cariz mundial e traduz-se num instrumento que permite, com base num único pedido inicial, atingir-se diversos países, aderentes a este sistema, solicitando-se a respetiva proteção nacional por patente. Como tal, quando é ponderada a internacionalização da invenção, uma das questões relevantes e muitas vezes descuradas, tem a ver com a seleção dos países/mercados onde se pretenda alcançar a proteção da invenção e sem a qual o interessado ficará à mercê da cópia por parte de concorrentes, com todos os efeitos prejudiciais diretos para a implementação do seu negócio nesse país. Ainda a este propósito, refira-se que, em função daqueles países selecionados, poderão surgir diferentes estratégias em matéria de proteção daquela Invenção, por patente. Assim, mais uma vez, um suporte especializado nesta matéria pode ser sugerido.

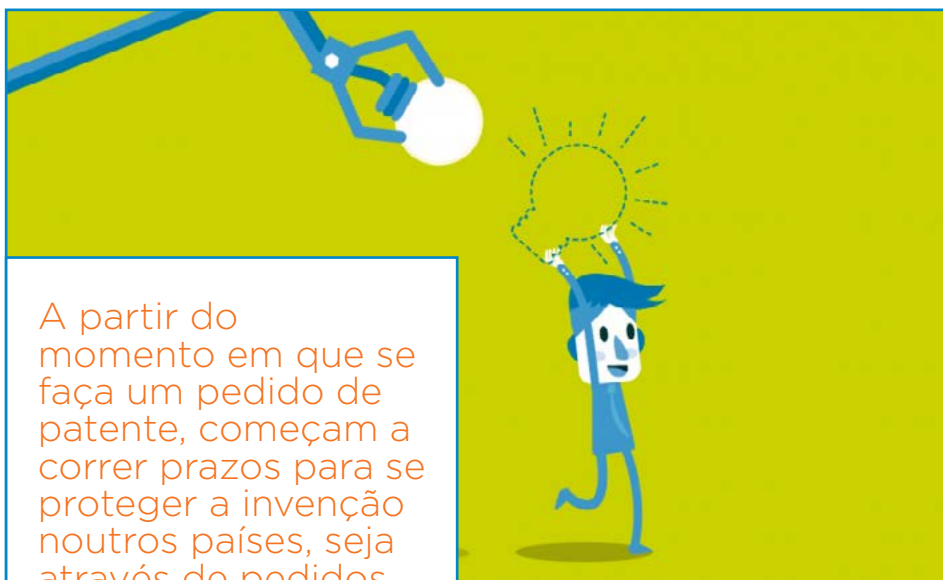
Uma terceira ideia que importa considerar tem a ver com o facto de que a proteção da invenção, por patente, quando seja pretendida obter em diversos países, não poderá ser realizada, ao longo do tempo, de acordo com as necessidades do interessado e à medida que pretenda entrar em cada mercado.

Explicando-se de outra forma, a partir do

momento em que se faça um pedido de patente, começam a correr prazos para se proteger a invenção noutros países, seja através de pedidos diretamente nesses países, seja através da referida “solução internacional”, ou ainda da “solução europeia”, por patente – que nada tem a ver com a patente comunitária que não existe. Por exemplo, no caso de efetuar um pedido em Portugal, a partir da data desse pedido inicia-se, desde logo, um prazo para se proteger essa invenção também noutros países. Portanto, em princípio, não é possível pedir-se hoje a proteção em Portugal, depois, daqui a dois anos, então, pode pedir-se a proteção em Espan-

ha, em princípio, de começar a pagar taxas oficiais anuais às respetivas entidades oficiais competentes. Por exemplo, caso tenha efetuado vários pedidos diretamente em vários países, terá de pagar aquelas taxas em cada país, o que não é despiciendo.

Com certeza, que muitas questões e ideias ficam por analisar neste artigo, pois não tínhamos como intuito esgotar este tema, que se mostra verdadeiramente complexo. As questões diretamente relacionadas com os requisitos formais e substanciais não foram aqui tratadas, embora extremamente relevantes, porque consideramos melhor analisá-las noutra oportunidade.



A partir do momento em que se faça um pedido de patente, começam a correr prazos para se proteger a invenção noutros países, seja através de pedidos diretamente nesses países, seja através da referida “solução internacional”, ou ainda da “solução europeia”

nha e, por exemplo, passados cinco anos, pedir-se a proteção para a Rússia de uma patente. Este tipo de situações “à la carte” não são admissíveis em matéria de patentes.

Uma última ideia, que não esgota nem pouco mais ou menos este tema, mas que consideramos de salientar, tem a ver com a circunstância de, no caso de pedidos de patentes, mesmo antes de haver uma decisão de concessão, o interessado deverá estar ciente que, a partir de determinado

No entanto, acreditamos que algumas das questões e ideias acima descritas são já suficientemente relevantes para realçar a importância da questão inicial – patentear ou não patentear, eis a questão –, e cuja decisão deve ser tomada, não de ânimo leve, mas tendo presente algumas ideias acima expostas, bem como outras que se irão mostrar também extremamente pertinentes, tendo em conta certas situações particulares.

Em jeito de conclusão, em resposta à questão que tituló o nosso artigo, consideramos que, dada a sua complexidade e envolvente, o recurso a um apoio e trabalho técnicos especializados nestes domínios constituirá o melhor caminho para a tomada da decisão mais adequada sobre aquela questão.

*A opinião constante neste artigo manifesta, única e exclusivamente, a opinião do seu autor.*

# Gestão das Redes Sociais



**PEDRO CARAMÉZ**  
Especialista em LinkedIn

A rede de contatos profissional é atualmente muito importante para impulsionar investidores, procurar clientes e parceiros para alimentar as nossas ideias de negócio. Não preciso de reforçar a relevância que o LinkedIn goza em todo este processo. Os números de profissionais e empresas de todo o mundo que aqui estão registadas não para de crescer. No final do mês de Maio de 2017, teremos ultrapassado os 500 milhões de utilizadores e mais de 12 milhões de empresas.

## Curiosidades LinkedIn:

- Cerca de 2 milhões de portugueses registados na rede.
- Cerca 900 mil utilizadores a nível mundial

Partilhe conteúdo sobre o seu ecossistema empreendedor e a sua área de atuação!

têm a palavra “Startup” no seu Perfil.

- Cerca de 1 milhão e 300 mil utilizadores a nível mundial incluem as palavras “entrepreneur” ou empreendedor no seu perfil;
- Cerca de 600 mil utilizadores a nível mundial incluem as palavras “Venture Capital” no seu perfil;

## Dicas para empreendedores no LinkedIn

**1. Desenvolva uma boa rede de contactos profissionais.** Todos nós aprendemos a importância de conhecer alguém. Encontrar as pessoas certas para se conectar com ao longo do caminho é crucial. Fará



a diferença! Defina 4 tipologias importantes para procurar no LinkedIn:

- Pares do mundo empreendedor nacional e internacional.
- Profissionais associadas a incubadoras ou aceleradoras de startups
- Business Angels e outro tipo de investidores
- Profissionais da área de especialidade e de interesse.

## A sua rede ditará o seu sucesso profissional e da sua startup!

**2. Aproveite o tempo no LinkedIn para conhecer bem o seu mercado de atuação e área de especialidade.** Certifique-se que está bem preparado para entrar em campo com esses utilizadores tão relevantes para o seu negócio. Não lhes faça perder tempo! Compreenda a pertinência da sua interação com o potencial investidor, parceiro de negócios ou cliente.

## Não tente VENDER ao primeiro contato!

Partilhe conteúdo sobre o seu ecossistema empreendedor e a sua área de atuação! Publique conteúdos no feed de notícias e na área de publicações mais longa (Pulse). Mostre-se! Associe-se aos grupos de profissionais com interesses comuns. Siga as páginas de outras empresas para acompanhar as suas “aventuras” digitais.

**3. Verifique se tem boa presença digital:** Quando visitamos o vosso perfil LinkedIn, o que vemos? Queremos causar uma boa primeira impressão digital. O que quer mostrar? Reforce as palavras chave associadas ao seu projeto. Mostre-lhes o que procura. Enriqueça o seu perfil com conteúdo multimédia!

A primeira coisa que qualquer utilizador faz é tentar descobrir mais sobre você. Se encontrarem informação de fraca qualidade, com fraco conteúdo ou profissionalismo, faltará certamente confiança para continuar a conversar. Aproveite o tempo para se apresentar bem no LinkedIn. Já experimentou “googlar” o seu nome? As chances de o seu Perfil LinkedIn aparecerem no primeiro lugar dos resultados é grande!

**4. Seja cordial e siga as regras de etiqueta digital.** Socialize com os seus contatos, agradecendo, partilhando e comentando artigos e assuntos de interesse. Seja metódico e procure ser consistente com as suas ações. Os resultados vão aparecer a médio ou longo prazo.

**5. “startups” são diferentes!** “Você definitivamente deve ter um parafuso à solta para andar nestas andanças!! Pense de forma diferente e procure chegar às pessoas certas para o seu próximo negócio de forma diferente. A abordagem convencional pode deixar o outro utilizador confuso!

# O que não fazer em negociação – 15 dos erros mais comuns!



**JOSÉ CARLOS F. PEREIRA**  
Vice-Presidente da Delegação  
Regional Norte - APQ

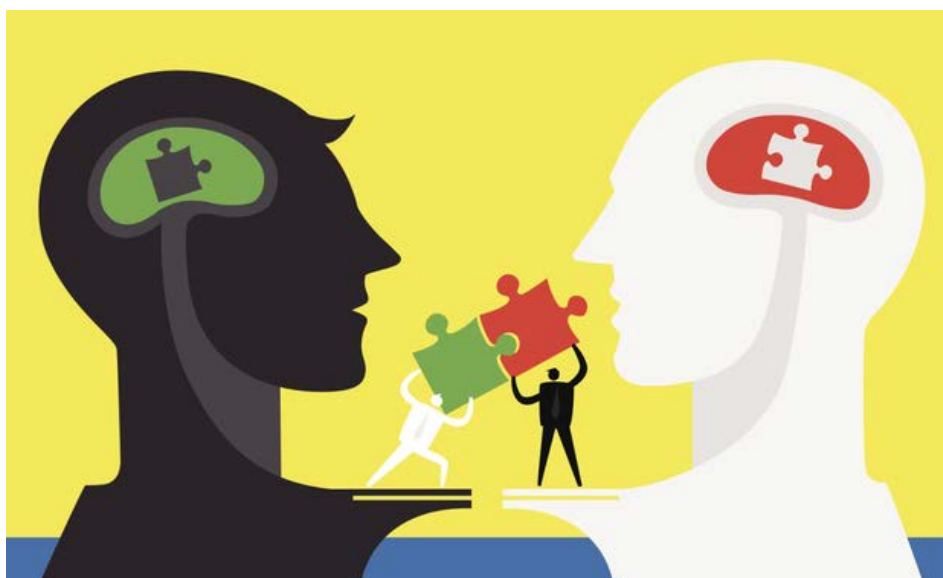
**A** vida é negociar – todos em parte somos negociadores... em casa, com os amigos, na empresa, com colegas, com clientes, com fornecedores, até com os filhos... muitas vezes não damos é conta disso. Em muitos dos casos de interação com os outros, em diferentes enquadramentos, estamos a negociar posições ou interesses.

Com este artigo não se pretende chegar a uma receita única (longe de criar uma solução mágica!), mas sim apresentar e partilhar algumas estratégias práticas que podem ser a **diferença que faz a diferença numa negociação eficaz.**

**“Negociar é satisfazer determinados interesses em troca de algo – é um jogo de processo de influência... para atingir os objetivos desejados, e ser um bom jogador, é preciso treinar conhecimento, técnicas e atitude”**

O primeiro passo é o autoconhecimento (autoconsciência), diagnosticar o outro, avaliar o seu perfil comportamental, não esquecendo o enquadramento, pois cada caso é um caso. Há três aspetos muito importantes, logo à partida, que devem ser dominados para um melhor desempenho – **criação de rapport, aprender a calibrar com o outro (adaptação) e conhecer o estilo de comunicação do interlocutor** (para além do perfil comportamental).

Uma negociação tem por base a confiança – **“carácter + competência”** de quem negocia –; sem ela, como elo de ligação, um bom fecho torna-se muito difícil. No limite pode até acontecer mas só uma vez, chamo-lhe o comercial **“toca e foge”**, pois provavelmente omitiu informação e não criou vínculo, o que não chega para atingir resultados a médio prazo – de **fidelização**



**e de vendas repetidas, que deverá ser o nosso foco principal.**

Em negociações, grande parte das realizações importantes são por vezes conseguidas quando tudo parece perdido – um passo à frente da desistência, como se o universo testasse o nosso compromisso... no desporto, por exemplo, a diferença entre o primeiro e o segundo é normalmente ridícula em termos de performance, mas o prémio é substancialmente diferente – **persistência numa primeira fase e consistência, depois de conseguir fechar, é a chave.**

Na negociação e nas vendas é mesmo mais cruel do que no desporto, pois o número dois não leva nada se perder um negócio (ou quase nada), logo competir/trabalhar para ser o número um – ser um campeão! Exige-se então rigor, pois, naturalmente, **pelo seu perfil comportamental, quem anda no mundo das vendas é desorganizado.**

Ser rigoroso na interpretação dos manómetros do negócio (do funil de vendas e do processo de compra), logo fazer um investimento no nosso profissionalismo, estar o mais actualizado possível (ler mais um livro ou mais um artigo)... e quanto maior o grau de complexidade na negociação maior é o investimento necessário. Não é apenas uma questão emocional – **os resultados não são o que nos acontece, mas surgem das decisões que tomamos com o que nos acontece!**

**Um dos segredos de uma boa negociação depende muito da nossa habilidade em compreender a outra parte**

**#1 Não perguntar a si mesmo em que falhou** – personalizou todo processo de negociação? Todos os interlocutores têm interesses e motivadores diferentes de compra, logo o nosso argumentário tem

**“Negociar é satisfazer determinados interesses em troca de algo – é um jogo de processo de influência... para atingir os objetivos desejados, e ser um bom jogador, é preciso treinar conhecimento, técnicas e atitude”**

de se adaptar, cada caso é um caso e o **valor que adicionamos ao cliente tem de vir sempre em primeiro lugar**; falhei em alguma parte do processo? segui o meu modelo de abordagem ou “inventei”? O tempo disponível para reunir e a urgência de resultados são pressões que estragam os resultados finais, recomenda-se que não se saltem processos na abordagem; Utilizei alguma técnica de fecho demasiado bruta? Perder um negócio nunca é bom, embora a perda possa e deva ser encarada sempre como uma aprendizagem e não como uma derrota.

**#2 Esquecer de comunicar interesses e apenas focar em posições** – a negociação deve ser integrativa (interesses) e não distributiva (posições). Com isso temos uma ajuda mútua para atingir resultados, baseando-nos em critérios objetivos e não em poderes/direitos, mas acima de tudo expandimos o diálogo em todo o processo com foco em questões e não na personalidade dos interlocutores.

**#3 Não descrever bem à outra parte o interesse que ele tem em fechar o negócio consigo** – já deu conta que sem motivação não existe negociação?! é simples mas não é fácil. Falar do que a nossa solução faz em benefício do interlocutor (do seu negócio) e não do que ela é em si mesmo (características técnicas) ajudam e facilitam o processo. Descobrir os motivadores primários e secundários de quem compra permite revelar os seus interesses. Definitivamente, esqueça a sua posição na negociação e só se foque nos interesses e necessidades.

**#4 Falhar na criação de “rapport” (ligação)** – construir confiança e segurança entre as partes para facilitar a negociação – basicamente é um alinhamento que se dá no subconsciente e que, quando dominada, provoca resultados extraordinários. Quem decide é quem está a comprar, logo temos de ser uma “ponte” entre a nossa proposta de valor e os interesses que estão por trás da decisão de compra, numa negociação.

**#5 Entrar a “matar”** – a força cria resistência! Recusar um compromisso e querer dominar a conversa estraga o processo de influência (confiança). Uma negociação é normalmente um cede-cede, embora se recomende alguma contenção na troca de



cedências, pois, caso contrário, pode-se tornar uma escalada interminável.

**#6 Convencer a outra parte de que temos razão** – temos de praticar escuta ativa. Temos de ouvir pelo menos duas vezes mais do que falamos (daí, uma boca e duas orelhas!). Colocar questões abertas e jogar com a componente emocional do interlocutor.

**#7 Esquecer a linguagem não-verbal** – a linguagem corporal é de extrema relevân-

Interessante é concentrar a nossa energia naquilo que queremos e não naquilo que não queremos, pois grande maioria das pessoas é hábil em nos apresentar uma grande lista do que não quer

cia em todo o processo – vale 4 vezes mais que o conteúdo, as palavras e argumentação. E vale dos dois lados da negociação.

**#8 Falhar na comunicação de objectivos** – O importante não é ter razão, mas atingir um certo objetivo. Quando não sabemos o que queremos atingir numa negociação, qualquer caminho serve. Esses objetivos devem ser SMART – específicos, mensuráveis, atingíveis, realistas e com limite de tempo. Interessante é concentrar a nossa energia naquilo que queremos e não na-

quilo que não queremos, pois grande maioria das pessoas é hábil em nos apresentar uma grande lista do que não quer (o segredo é focar no que realmente queremos da negociação). Para isso colocar a si mesmo estas questões pode ajudar: o que é que eu quero? Onde é que estou relativamente ao que quero? Como eu chego lá?

**#9 Oferecer algo à outra parte envolvida sem pedir logo alguma coisa de volta** – nunca dê nada sem pedir logo alguma coisa de volta!...promova um diálogo e uma interação saudável para um compromisso. Devemos **estar preparados para concessões, pois fazem parte do processo para ser bem-sucedido**, mas, quando cedemos, devemos exigir o mesmo do outro como contrapartida. Para uma negociação ter valor nos seus resultados, ela deve ser ganha-ganha e não ganha-perde.

**#10 Não definir um ponto para si mesmo a partir do qual não lhe interessa fechar o negócio** – saber qual a margem de decisão que temos é crucial, assim medimos o estado de todo o processo de negociação. Normalmente, o interlocutor faz o mesmo. Esse ponto crítico deve estar bem definido, pois é a partir dele que estamos a perder e não a ganhar.

**#11 Não oferecer uma saída** – oferecer sempre uma saída tem resultados muito interessantes pois a pressão é inútil se não se oferece uma saída. Alguma criatividade à mistura recomenda-se. Lembre-se que mesmo quando tudo parece estar perdido há sempre uma saída.

**#12 Não respeitar a outra parte** – respeito



pela outra parte e pelas suas decisões são condições obrigatórias. Levantar a voz e não respeitar o outro significa sempre uma derrota. A confiança existe com respeito de ambas as partes pelos interesses ou posições que discutem e defendem. **É melhor atingir resultados do que ter razão!**

**#13 Não ser criativo** – pense sempre que o bolo não tem um tamanho fixo e normalmente ele cresce durante uma negociação integrativa em que se discutem interesses e não posições. A criatividade das soluções e adaptações ao interlocutor é para poucos, mas quem a domina garantidamente tem uma vantagem competitiva.

**#14 Não envolver a outra parte na solução**

**do problema** – eliminar resistência e criar motivação (motivo + ação) são a solução. Eu iria bem mais à frente que o envolvimento e apontaria para o compromisso. Para sorrir, “no pequeno-almoço inglês a galinha envolve-se com o ovo, mas o porco compromete-se com o bacon”, passou a imagem?

**#15 Não acreditar no princípio da abundância** – Existe sempre uma alternativa! Descubra opções para satisfazer os interesses da outra parte. Pequenas concessões podem significar a aproximação aos objetivos. Optar pelo cede/cede mais do que pelo ganha/perde – **trocas menores fortalecem o processo de negociação**. No limite, é melhor um mau acordo do que um não acordo.

**Já dizia Confúcio: “diz-me e esquecerei, mostra-me e recordarei, envolve-me e compreenderei”**

Algumas das maiores barbaridades que já ouvi em negociação foram estas: as pessoas nascem negociadoras; os maiores negociadores correm grandes riscos; os melhores negociadores baseiam-se na intuição. Tudo mitos ou crenças erradas pois um bom negociador é antes alguém que **estuda/treina, que avalia opções/decisões baseadas em dados/informação e que se foca na preparação** (“falhar na preparação é preparar o falhanço”).

Estou quase certo que estas 15 dicas de “como não fazer” (ou como fazer nos comentários!) tenham sido úteis, embora de nada sirvam se não forem praticadas.

Quanto mais praticamos algumas destas técnicas mais capacidade temos para ir a jogo e obter melhores resultados. **Somos o que repetidamente fazemos e quanto mais treinamos mais sorte temos!** Repetir boas práticas diariamente, como aqui se apresentam, pode levar a negociações com resultados extraordinários. Assim o espero, boas negociações!

Quanto mais praticamos algumas destas técnicas mais capacidade temos para ir a jogo e obter melhores resultados. Somos o que repetidamente fazemos e quanto mais treinamos mais sorte temos!

### TEMAS:

- > Fiscalidade
- > Banca / Empresas
- > Turismo / Imobiliário
- > Tecnologias de informação

### Semanário Vida Económica

A publicação especializada com maior audiência nas empresas portuguesas



**ASSINE JÁ!**

**Vida Económica**

papel e online: 118€

**oferta**  
**50% de desconto**  
**numa formação à escolha**

Campanha válida para novos assinantes e não acumulável com outras campanhas/promoções

VidaEconómica - R. Gonçalo Cristóvão, 14, r/c • 4000-263 PORTO

<http://livraria.vidaeconomica.pt> • [encomendas@vidaeconomica.pt](mailto:encomendas@vidaeconomica.pt) • 223 399 400

# Marketing digital nas PME portuguesas



**RAFAELA CORTEZ MARQUES**  
Brand Manager

Atualmente grande parte das empresas – mesmo as mais pequenas – têm já uma presença online, seja através de um website ou, até, de uma conta no *Facebook*. Contudo, quantas dessas empresas utilizam corretamente essas ferramentas, de modo a que sejam vantajosas e lhes tragam resultados efetivos?

Nesta edição da *Start and Go*, irei apresentar algumas dessas ferramentas e de que forma poderá a sua empresa beneficiar delas.

## Website institucional

Sempre que necessitamos de alguma informação, é frequente recorrermos ao motor de busca mais poderoso – GOOGLE. E é aqui que o website se torna numa ferramenta de comunicação vital, é o cartão-de-visita das empresas, sendo um elemento decisivo na escolha do consumidor/ cliente. Seguem algumas dicas para ter um website eficaz:

- A usabilidade é o ponto mais importante, não vale a pena ter a template mais bonita se o website não for intuitivo, o usuário acabará por desistir;
- O cliente online não é o mesmo que o offline – é muito mais exigente e impaciente. Se não conseguir o que quer em três cliques, desiste. Por isso, não insista em ter dezenas de páginas para levar a um objetivo. “Think simple, be objective”;
- O website não deve ser encarado como uma ferramenta estática. Este é o erro mais comum nas empresas. Não basta criá-lo, há que atualizá-lo regularmente com conteúdos de interesse;
- O número de utilizadores que usam dispositivos móveis é cada vez maior, por isso, é fundamental ter um website responsivo, ou seja, um site que altera a sua aparência e disposição com base no tamanho do ecrã onde este é exibido. O facto de ser responsivo ou não também irá determinar os resultados de busca do GOOGLE.



## Redes sociais

As redes sociais são a grande atração do momento. Facebook, Twitter, LinkedIn, Instagram, Pinterest e Snapchat fazem já parte do nosso vocabulário regular. Contudo, não faz sentido criar um login para cada uma das plataformas se depois não irá “alimentá-las”. Além disso, há que compreender que a presença nas redes sociais tem de ser strate-

O website não deve ser encarado como uma ferramenta estática. Não basta criá-lo, há que atualizá-lo regularmente com conteúdos de interesse

gicamente pensada, para que seja coerente e ajude a concretizar os objetivos empresariais. Algumas dicas:

- Defina quem é o seu público-alvo, e avalie as redes sociais disponíveis que lhe permitirão atingir os seus objetivos;
- O objetivo principal das redes sociais é partilhar e envolver, por isso esqueça os discursos puramente comerciais;
- Nas redes sociais, o seu potencial cliente está disposto a partilhar e conversar – aproveite a oportunidade para dialogar com ele e criar uma maior proximidade;
- As redes sociais permitem-lhe também promover o seu negócio em função da idade, género, interesses e localização

geográfica, garantindo-lhe assim uma comunicação mais direcionada.

## Presença nos motores de busca

Como já salientei anteriormente, os motores de busca, nomeadamente o GOOGLE, são a ferramenta de eleição para mais de 90% dos utilizadores. Logo, é fundamental ter o máximo de visibilidade neste canal, apostando e investindo em SEO (“Search Engine Optimization”) e SEA (“Search Engine Advertising”).

- SEO ou Otimização para Motores de Busca consiste em melhorar o website ao nível do conteúdo e da estrutura, de forma a que este apareça o melhor classificado possível nos motores de pesquisa (GOOGLE, BING, YAHOO, SAPO, etc.)
- SEA ou publicidade nos motores de busca assenta em plataformas como o GOOGLE Adwords ou o Bing Ads, que nos permitem criar campanhas de anúncios que apenas surgem quando os utilizadores pesquisam por termos relacionados com o nosso website ou negócio, termos esses por nós definidos. Além disso, o custo é também definido pelo anunciante que só paga quando o seu anúncio é efetivamente clicado.

## Email marketing

Continua a ser uma ferramenta extremamente eficaz, quando bem segmentado e personalizado. Para tal, é importante que respeite algumas regras para que não seja considerado Spam:

- Aposte na qualidade e não na quantidade. Faça envios para bases de dados mais pequenas e segmentadas;
  - Crie conteúdos relevantes. Não seja excessivamente comercial, acrescente valor à comunicação que vai enviar;
  - A newsletter deve ser objetiva, sem conteúdos demasiado extensos, coloque links que a redirecionem para o seu website ou blog para providenciar mais informação.
- Para além de uma utilização correta destas ferramentas, é fulcral a sua monitorização. Não tenha medo de se iniciar no marketing digital. Comece por ler “inputs” que algumas plataformas colocam à sua disposição (dados estatísticos do Facebook, dados do Analytics ou ainda os dados informativos resultantes das suas campanhas do Adwords).

# O poder da cooperação: as sete chaves que podem levá-lo ainda mais longe como equipa



**OLIVER ROHRICH**  
Formador e Executive Coach,  
Docente do INDEG/ISCTE

Há um provérbio africano que diz: “Se quiser ir rápido, vá sozinho. Se quiser ir longe, vá em equipa.” Nas últimas 4 semanas tive o prazer de trabalhar com uma equipa de 48 alunos de um programa de mestrado executivo que decidiram caminhar juntos e viver de acordo com este provérbio à excelência. Eles criaram uma cultura de cooperação excepcional.

Durante o programa tentámos analisar em conjunto as etapas que consciente ou inconscientemente tomaram para chegar a este ponto. Queria partilhar esses pensamentos, como poderiam ser inspiradores para outras pessoas. Aqui estão as suas ideias:

**CHAVE 1: faça um compromisso de ir juntos.** Quando eles começaram há dois anos atrás, na sua primeira sessão de teambuilding, organizado pela Universidade, os alunos decidiram passar pelo programa juntos, lutar juntos e ter sucesso juntos. Agora muitas pessoas podem tomar uma decisão como esta... Mas eles colocaram a decisão diretamente em prática...

**CHAVE 2: uma viagem de mil milhas começa com o primeiro passo... assim é a cooperação.** A cooperação pode começar com uma pessoa. Um dos alunos, depois das primeiras aulas, escreveu um resumo das aulas e enviou-o aos outros. Um estudante me disse: “Fiquei realmente surpreso. O resumo foi de tão boa qualidade. Outros alunos podem mantê-lo para si para obter um resultado melhor no exame. Mas ela compartilhou connosco. O que ela fez motivou-nos: todo mundo estava a partilhar ideias.”

Mas não parou por aí. A mesma estudante ofereceu-se para ajudar outros que tinham mais dificuldades em determinadas maté-

rias dando uma aula particular: “Estou na Universidade na próxima quarta-feira, se quiser vir, posso ajudá-lo, se precisar de ajuda com as temáticas da aula de contabilidade”. Este foi o início de uma comunidade de aprendizagem, porque de repente também os outros se ofereceram para ensinar. E, assim, em cada módulo tinham alguém que ajudaria aos outros.

**CHAVE 3: enquanto anda, seja aberto e partilhe.** Nas aulas, os alunos partilhavam abertamente suas experiências das suas diferentes empresas, estavam interessados em aprender e faziam perguntas para compreender e aprofundar o seu conhecimento.



**CHAVE 4: caminhar juntos... precisa de organização.** Os alunos criaram uma organização para a cooperação. Por exemplo, eles usaram um grupo google no qual partilhavam todas as suas informações, responderam a perguntas e se ajudaram uns aos outros. E realmente usaram o grupo: ao longo dos 2 anos criaram mais de 300 tópicos que foram discutidos.

O trabalho de organização sempre foi partilhado. Alguns foram responsáveis pelo upload de documentos, outros por cuidar do blog, outros por criarem listas. Desta forma, todos se envolveram e se sentiram parte da caminhada.

**CHAVE 5: A caminhada tem momentos difíceis... estejam lá um para o outro...** Uma caminhada pela vida tem altos e bai-

xos... ajudar uns aos outros em momentos críticos é crucial para criar confiança. Quando um dos alunos teve um problema de saúde, a equipa se uniu e ajudou... e fomentou dessa maneira o sentimento de confiança... “Estamos aqui, se precisares de nós”.

**CHAVE 6: em momentos críticos, conheça os seus valores... Os momentos difíceis não só fomentaram a sua confiança...**

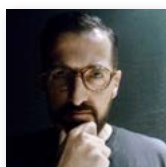
como também ajudaram os alunos a compreender o seu mecanismo de tomada de decisão no grupo e as suas regras éticas. Uma vez confrontado com um incidente crítico antes de uma aula, o grupo discutiu abertamente a situação e tomou uma decisão baseada em seus valores. “Esses momentos críticos nos ajudaram a tornar nossos valores ainda mais claros. Ver quem somos como grupo e o que defendemos... E também ver que viver sua vida com esses valores é uma grande vitória para todos nós”, comentou um aluno.

**CHAVE 7:... e não se esqueça de rir e aproveitar o momento.** E claro... eles criaram momentos de felicidade, tanto na classe como fora da classe, em jantares, se divertiram, riram... são os melhores a provar que a aprendizagem pode ser uma experiência agradável e enriquecedora.

Como educador, é sempre um prazer estar com pessoas assim, enriquece tanto aos alunos quanto o professor. E nesses momentos o tempo passa mais rápido do que nunca... o que me leva de volta ao provérbio africano do início: os alunos decidiram ir em equipa... e eles foram longe... mas, na minha opinião, também foram rápidos. Pelo menos da minha perspectiva: durante as 4 semanas com eles, as aulas passaram mais rápido do que qualquer outra classe que eu já fiz.

A conclusão: cooperação funciona... Arrisque-se a dar o primeiro passo... e maravilhas vão acontecer. Então aqui está a pergunta para si: qual é o primeiro passo que poderia dar hoje para cooperar?

# Ser ou não promovido, eis a questão!



**ALEXANDRE MONTEIRO**  
Especialista em Decifrar Pessoa

**F**az o seu trabalho de uma forma extraordinária e ninguém repara? Há colegas que são promovidos, supostamente com menos competências que as suas?

Porque é que o “Chefe” gosta mais dele/a, e você é responsável por maior parte do trabalho?

A maioria destas situações de injustiça laboral deve-se ao uso indevido da linguagem corporal no local de trabalho, porque



Apesar de ser competente e trabalhador, terá de criar ou aumentar a perceção de competência e trabalho, senão será o esquecido ou o excluído

não é o que faz no seu dia-a-dia que se destaca, mas sim como os outros colegas ou chefes percebem aquilo que faz.

Existem pessoas que trabalham muito, mas sentem a necessidade de não se gabar, enquanto outros fazem menos e gabam-se bastante e ainda por cima são os escolhidos. Tal como diz outro provérbio “O que não é visto é esquecido.”

Apesar de ser competente e trabalhador, terá de criar ou aumentar a perceção de competência e trabalho, senão será o esquecido ou o excluído.

Somos constantemente avaliados pelos comportamentos e atitudes que temos em relação aos colegas e “chefes”, pelos

gestos, movimentos e expressões faciais que fazemos normalmente. Todos estes fatores interferem na avaliação que os outros tem de sobre si e vão pesar na hora da escolha. Se quer melhorar a perceção de competência, de trabalhador e ainda provar o seu profissionalismo, terá uma maior probabilidade se optar por melhorar a linguagem corporal no local de trabalho, associado à dedicação e esforço.

No local de trabalho ao relacionar-se com os colegas ou “chefes”, deve referir de uma forma moderada o trabalho que realizou ou realiza e terá de evitar alguns comportamentos que o prejudicam e potenciar outros que o ajudam a aumentar a imagem de profissional, competente e líder.

### O que não deve fazer:

Ficar em pé atrás da pessoa ou abordá-la por detrás; fazer o aperto de mão muito forte, muito fraco ou prolongado; colocar as mãos atrás da cabeça ou nas ancas; andar de queixo levantado ou baixo; tocar demasiado nas pessoas; acariciar as costas ou braços dos outros colegas; encarar as pessoas com um olhar intenso ou fazer um contacto ocular fraco; rir demasiado; demasiados gestos e descoordenados; posturas cruzadas; andar demasiado depressa e desorientado como fosse neuró-

tico; fazer-se mais pequeno usando e reclamando menos espaço; colocar as mãos nos bolsos; tocar bastante na cara ou no pescoço; sentar-se na ponta da cadeira; em reuniões sentar-se no fundo da sala; andar pelo local de trabalho de mãos vazias; esfregar as mãos enquanto conversa e falar demasiado baixo ou demasiado alto.

### O que deve fazer:

Vista-se como a empresa se veste; faça um bom contacto ocular com todos; tenha posturas abertas; os gestos com as mãos devem ser controlados e à frente do tronco; escolha uma secretária virada para a porta e mantenha-a limpa e organizada; caminhe pelo local de trabalho de vez em quando e sempre com alguma coisa na mão; não brinque com os gadgets (telemóvel ou tablet); ouça mais do que fala; levante-se se for abordado por um colega ou “chefe” quando sentado à secretária; elogie os outros, justificando o porquê do elogio; fale com tom baixo e sem pressa; use o toque ligeiro no antebraço ou ombro, para criar maior ligação; em reuniões sente-se no meio ou o mais perto do chefe possível e em apresentações sente-se à frente.

Lembre-se: “Não é o que faz, mas sim o que outros percebem daquilo que faz”.

# Gestão do risco nos sistemas de gestão ambiental (ISO 14001:2015)



**FILIPE CARVALHO**  
CONSULTOR SÉNIOR DA Q4E  
geral@q4e.pt  
WWW.Q4E.PT

## Enquadramento

Nos nossos dias, as organizações, que buscam o sucesso organizacional assente no desenvolvimento sustentável, deverão estar especialmente focadas nos reais e potenciais eventos sujeitos aos efeitos da incerteza que possam advir dos seus aspetos ambientais, das suas obrigações de conformidade, das questões do seu contexto externo e interno e das necessidades e expectativas das suas partes interessadas relevantes. Neste seguimento, a International Organization for Standardization (ISO) incorporou na norma ISO 14001:2015 – Sistemas de Gestão Ambiental (SGA) o conceito de “pensamento baseado em risco”, no qual está subjacente a necessidade da organização determinar os seus riscos e oportunidades, bem como planear, implementar e avaliar a eficácia das ações para tratar os riscos e oportunidades, visando, assim, garantir que o SGA atinge os resultados pretendidos, prevenir ou reduzir os efeitos indesejáveis e atingir a melhoria contínua (ISO, 2015). Segundo a ISO (2015), o “risco é o efeito da incerteza”, sendo que “um efeito é um desvio ao esperado – positivo ou negativo” e, por sua vez, “a incerteza é o estado, ainda que parcial, de deficiência de informação, relacionado com a compreensão ou conhecimento de um evento, sua consequência ou probabilidade”. Na perspetiva da ISO (2015), os riscos são “efeitos adversos potenciais (ameaças)” e as oportunidades são “efeitos benéficos potenciais”. De acordo com a ISO (2015), “compete à organização selecionar o método que vai utilizar para determinar os seus riscos e oportunidades”, pelo que, atualmente, “não existe nenhum requisito para a gestão formal dos riscos ou para um processo documentado da gestão de risco”.

Segundo a ISO (2015), “o método poderá envolver um simples processo qualitativo ou uma avaliação quantitativa completa”, tais como, por exemplo, o método preconizado na norma ISO 31000:2009 – Gestão do Risco (ver ISO, 2009).

## Modelo para Gestão do Risco

Segundo uma perspetiva holística, a organização poderá abordar a gestão do risco, no âmbito do SGA (ISO 14001:2015), tendo por base o modelo proposto na Figura 1. No qual se assume, como premissa geral, que os riscos e oportunidades podem estar relacionados com as questões externas e internas (incluindo as condições ambientais), os requisitos das partes interessadas, as obrigações de conformidade e os aspetos ambientais. Assim sendo, o

sua vez, o modelo assenta no ciclo PDCA (Plan–Do–Check–Act), elemento este agregador e impulsionador da abordagem ao “pensamento baseado em risco” no âmbito do SGA. Na etapa Planear, a organização, perante a incerteza, deverá, inicialmente, determinar os riscos e oportunidades (i.e., identificar, analisar e avaliar os riscos em termos dos critérios de aceitabilidade) e, posteriormente, tratar os riscos e oportunidades (i.e., planear ações para evitar, mitigar ou assumir os riscos). A organização, sempre que assim desejar, pode integrar na sua abordagem métodos formais qualitativos e/ou quantitativos para auxiliar a gestão do risco, tais como, por exemplo, a análise SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats) ou a análise FMEA (Failure

Na perspetiva da ISO (2015), os riscos são “efeitos adversos potenciais (ameaças)” e as oportunidades são “efeitos benéficos potenciais”

“pensamento baseado em risco” deverá ser transversal a todo o SGA, isto é, contemplar na sua abordagem os processos, as atividades, as tarefas e as funções da organização, bem como os produtos e os serviços que estejam relacionados com os aspetos ambientais, as obrigações de conformidade, os requisitos das partes interessadas e outras questões relevantes para o propósito da organização. No modelo, o enquadramento da organização no seu contexto toma uma posição de destaque, pois permite identificar a incerteza inerente às questões externas e internas (incluindo as condições ambientais), identificar a incerteza inerente aos requisitos das partes interessadas e às obrigações de conformidade, bem como identificar a incerteza inerente aos aspetos ambientais da organização. Por

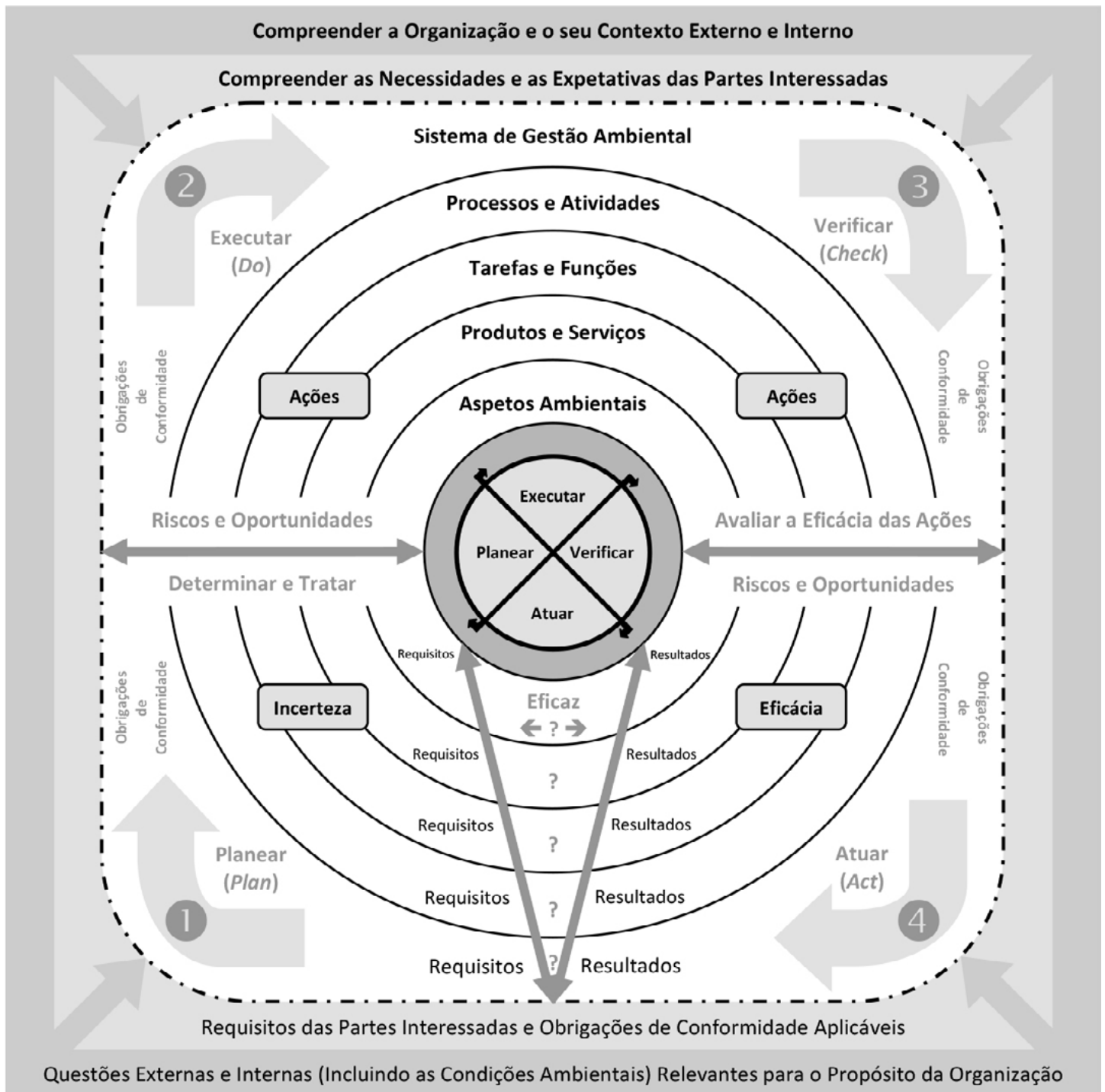
Mode and Effect Analysis), segundo uma abordagem baseada na função do risco (Risco = Consequências x Probabilidade). Na etapa Executar, a organização deverá continuar a tratar os riscos e oportunidades (i.e., integrar e implementar o plano de ações) ao nível do âmbito do SGA, processos, atividades, tarefas, funções, produtos e serviços, tendo como foco geral os seus aspetos ambientais (significativos). Na etapa Verificar, a organização deverá avaliar a eficácia das ações para tratar os riscos e oportunidades que foram planeadas e implementadas anteriormente. Na etapa Atuar, a organização deverá ter presente que o “pensamento baseado em risco” visa tornar o SGA uma ferramenta de gestão eficaz, assim sendo, a organização deverá atuar constantemente em prol da melhoria contínua

nos vários níveis do SGA, com o objetivo de identificar e colmatar todos os focos de incerteza que possam coexistir entre os requisitos e os resultados do SGA. No

modelo proposto os aspetos ambientais da organização tomam uma posição central holística, visto que, segundo a ISO (2015), “os aspetos ambientais significa-

tivos podem resultar em riscos e oportunidades associados a impactes ambientais adversos (ameaças) ou impactes ambientais benéficos (oportunidades)”.

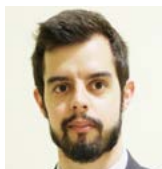
**Figura 1. Modelo para Gestão do Risco nos Sistemas de Gestão Ambiental**  
(Fonte: adaptado de Carvalho, 2017)



**Notas:**

1. International Organization for Standardization. (2015). International standard: ISO 14001:2015 – Environmental management systems: Requirements with guidance for use (3rd Edition). Geneva, Switzerland: ISO.
2. International Organization for Standardization. (2009). International standard: ISO 31000:2009 – Risk management: Principles and guidelines (1st Edition). Geneva, Switzerland: ISO.
3. Carvalho, F. (2017). Gestão do risco nos sistemas de gestão da qualidade (ISO 9001:2015). START&GO, N.º 18, Abril, 19–20.

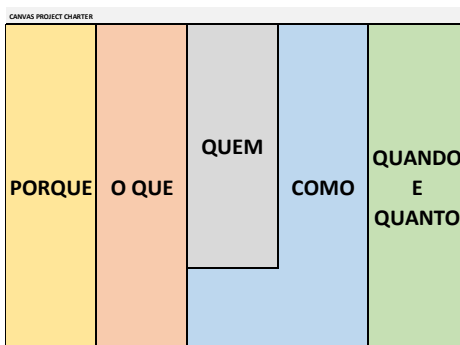
# Garanta a execução do seu projeto!



**EDGAR TAVEIRA**  
 etaveira@smarterexecution.pt  
 www.smarterexecution.pt

Com o crescente número de iniciativas adotadas pelo mundo empresarial, surge também um elevado número de iniciativas que não atinge o objetivo pretendido ou, muitas vezes, nem chega a arrancar pela indefinição do âmbito. A grande dificuldade nos projetos é obter uma clara definição do âmbito assim como a sua integração com todas as outras áreas (custo, tempo, qualidade, recursos humanos, risco, etc...).

Todos os projetos e novas iniciativas começam pela definição do âmbito. A elabo-



de forma mais completa possível. Para ajudar a tornar este processo mais simples e prático existe um modelo visual chamado "Canvas Project Charter". Este canvas apresenta um método fácil de definir e clarificar o novo projeto ou iniciativa. Este processo de preenchimento deve ser

que o projeto termine e os benefícios continuem ou até sejam potenciados. No ponto seguinte estabelecemos a orientação genérica do projeto, onde definimos as features necessárias e os requisitos funcionais para que o projeto atinga o sucesso. A análise de requisitos deve contemplar toda a equipa e partes interessadas de modo a ser o mais detalhada possível. De seguida passamos para a identificação dos stakeholders e da equipa. Neste passo identificamos todas as partes interessadas que podem afetar ou serem afetadas pelo projeto e que tantas vezes nos levam a incluir requisitos ou restrições novas. Para a definição do projeto é necessário estabelecer entregas e ter em consideração as restrições que possam estar associadas ao âmbito do projeto. Este modelo sugere a clarificação dos pressupostos, a definição das principais entregas e identificação de restrições. A diferença entre pressupostos e restrições encontra-se no facto de os pressupostos serem todos os fatores exter-

CANVAS PROJECT CHARTER				
FUNDAÇÃO	INTENÇÃO / VISÃO	STAKEHOLDERS	PRESSUPOSTOS	RISCOS
	PRODUTO / SERVIÇO / RESULTADO			TEMPO
OBJ SMART	REQUISITOS	EQUIPA	ÁREAS DE ENTREGAS	CUSTOS
BENEFÍCIOS		RESTRICÇÕES		

Este conjunto de passos leva à criação de um project charter de cariz gráfico, simples e intuitivo

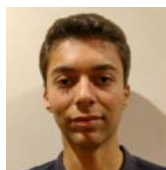
ração de um termo de abertura ("project charter") é quase sempre feita no sentido de clarificar a razão para o projeto. Normalmente este documento é desenvolvido de forma formal e contempla informações relativas às perguntas "Porquê?", "O Quê?", "Quem?", "Como?", "Quando?" e "Quanto?". Sendo um guia de como todo o projeto irá ser desenvolvido é de extrema importância que este documento seja feito

feito em equipa, possibilitando que em simultâneo seja criado uma visão comum do que deve ser e para que serve (o projeto). O modelo visual, preenchido com post-it's, traz enorme valor na facilitação de trade-offs de integração com as várias áreas críticas para o sucesso do projeto. O primeiro passo é a resposta ao "Porque existe este projeto?", que deve ser respondido na perspetiva do negócio. É natural

nos que a equipa do projeto não pode nem vai controlar, e as restrições serem fatores internos ou externos que têm de ser geridos ao longo do projeto. Na elaboração do canvas devem ser expostos os principais riscos individuais cumprindo a lógica de causa-evento-efeito. Na secção do tempo o projeto deve ser dividido por fases identificando as principais milestones. Por fim, o custo pode ser estimado baseado nas entregas e nas fases estabelecidas anteriormente. Este conjunto de passos leva à criação de um project charter de cariz gráfico, simples e intuitivo, cujo exercício de elaboração possibilita gerar um melhor entendimento do que é o projeto e qual o papel de cada um.



# Altcoins roubam protagonismo à Bitcoin



**HUGO COSTA**  
 hugocosta@gmail.com  
 Estudante de Gestão na Católica  
 Porto Business School

O ano de 2017 tem-se assumido como um dos anos mais intensos na história da bitcoin, contando já com vários eventos potencialmente relevantes para o seu futuro: inicialmente o foco esteve nas questões de **regulação na China**, um mercado sempre muito relevante para a moeda; seguiu-se a proposta de criação do **primeiro ETF associado à bitcoin** (um fundo indexado que replica a evolução de um determinado ativo, per-



**NUNO ROLLA**  
 nrolla@me.com  
 Analista na IMF – Informação de  
 Mercados Financeiros

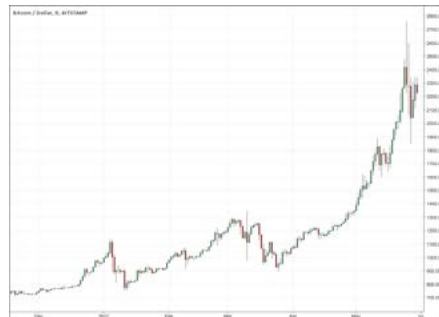
mitindo aos investidores exporem-se à sua variação sem o deterem diretamente) – a proposta foi rejeitada mas está nesta altura a ser reavaliada; mais recentemente, as atenções estiveram centradas no **problema da escalabilidade** (falta de capacidade da rede para suportar o aumento de tráfego), com a ameaça de divisão da bitcoin em duas moedas diferentes – nesta altura ainda não foi encontrada uma solução definitiva para o problema.

e, mais recentemente, a **quebra pela primeira vez na história da marca dos \$2000**. Neste final de maio, a moeda negocia em torno dos \$2250, acumulando assim uma **valorização de aproximadamente 130%** este ano – supera largamente o desempenho de todas as moedas convencionais, tal como em 2016.

A maior cobertura por parte dos media tem contribuído para captar o **interesse de novas audiências pela bitcoin** (e os recentes ataques de *ransomware* também ajudaram à promoção da moeda), o que faz com que, de certa forma, esta seja uma subida auto-alimentada. A verdade é que existe ainda muita falta de informação ou informação assimétrica, fazendo com que muitas decisões não sejam tomadas de forma racional. Este cenário levanta receios de que estejamos a assistir a uma **“bolha”** nos preços da bitcoin, sendo essa, de resto, a questão que divide nesta altura a maior parte dos seus seguidores.

Os analistas apontam vários fatores para justificar a recente valorização, sendo porventura o mais referido a recente decisão tomada pelo **governo japonês, reconhecendo a bitcoin como meio de pagamento legal** (o que aumentou muito a sua procura). É certo que procurar explicações para um movimento desta dimensão é uma tarefa árdua, já que os preços se movem devido à atuação de milhares ou milhões

À atenção dos principais meios de comunicação social chegou inicialmente o facto de a bitcoin ter ultrapassado a valorização do ouro e, mais recentemente, a quebra pela primeira vez na história da marca dos \$2000



Preços da bitcoin (Bitstamp)

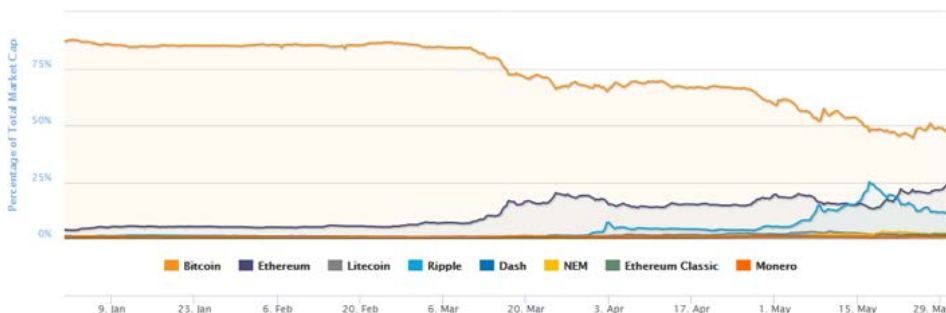
Em termos de mercado, 2017 tem sido um ano igualmente agitado. À atenção dos principais meios de comunicação social chegou inicialmente o facto de a **bitcoin ter ultrapassado a valorização do ouro**



de intervenientes, que tomam milhões de decisões individuais por razões distintas (muitas delas desconhecidas). Não obstante, é de certa forma consensual que uma maior regulação em torno da bitcoin será um fator determinante para a sua utilização de forma massiva. Em todo o caso, será também difícil negar que a subida dos preços nos últimos meses tem sido conduzida em parte por **interesse especulativo**, com muitos novos participantes a investirem apenas pelo “medo de ficar de fora”.

### A ascensão das Altcoins

Recentemente (especialmente em 2017), a importância da bitcoin tem vindo a cair. Associamos esta descida tanto ao **surgimento de novas e melhores moedas**, como ao **problema da escalabilidade da bitcoin**. Antes de mais, será talvez importante referir o que são estas “altcoins”. O nome originou de “*Bitcoin alternative*”, ou seja, moedas que usam **as mesmas ferramentas criptográficas** que a bitcoin, assim como a **blockchain**. Estas têm como objetivo **oferecer algo diferente da bitcoin**, como o método de distribuição, o algoritmo ou a velocidade de transação.



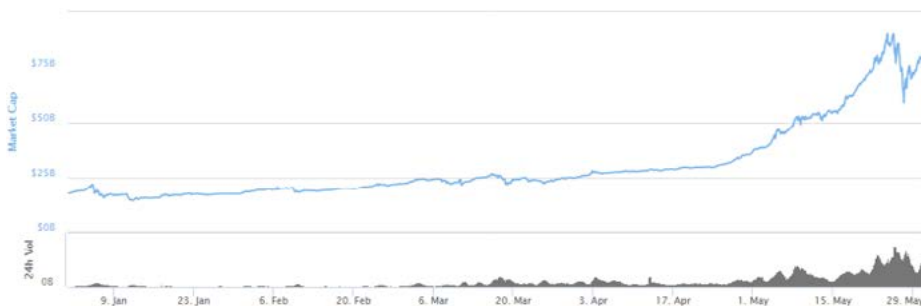
“Dominance Index” – Fonte: Coinmarketcap

O índice acima, criado pelo *Coinmarketcap*, mostra a **divisão da capitalização do mercado por moeda**, estando nele representadas as moedas com maior valor. É possível ver uma queda consistente a partir de meados de março do domínio da Bitcoin, impulsionado pelo crescimento de moedas como o **Ethereum** e o **Ripple**.



ethereum

Também consideramos importante falar sobre o **Ethereum**. Este traz uma revolução



Capitalização do Mercado – Fonte: Coinmarketcap

O gráfico acima mostra-nos a **capitalização do mercado de todas as criptomoedas**, no último ano. Podemos ver que uma tendência positiva se começa a formar no **início de 2017**, seguindo-se um aumento exponencial, tal como no **volume transacionado**. Em janeiro, a capitalização rondava os **18 mil milhões de dólares**. O “pico” foi atingido a 25 de maio, altura em que se registava uma valorização de **90.758 mil milhões de dólares** (aproximadamente **404% desde o início do ano**). No entanto, só 44 mil milhões é que pertenciam à bitcoin, com os restantes repartidos pelas **centenas de altcoins** que formam já mais de **50% do mercado total**.

**powered by blockchain**. Proposta em finais de 2013 por Vitalik Buterin, um programador e *cryptoresearcher* russo, o **Ethereum** tem uma visão que vai mais além da bitcoin – enquanto que a bitcoin tem como base a descentralização de transações monetárias, o **Ethereum** cria uma plataforma onde qualquer pessoa pode criar uma **aplicação**, correndo-a numa **rede descentralizada**. Ou seja, como exemplo, usando uma aplicação de mensagens, ao invés de as mensagens irem do nosso dispositivo para os **servidores centrais do serviço**, elas são propagadas pela rede (cujos computadores tanto podem ser **servidores da Google** como os nossos **computadores pessoais**) e daí para o utilizador para quem nós queremos enviar a

mensagem. Para financiar isto, cada utilizador da rede recebe, em troca do **poder computacional**, o **token da network**, que em vez de bitcoin se chama **ether** (normalmente é referido como **Ethereum**).

Que usos se pode dar a esta ferramenta? Grandes empresas já estão a investir nesta plataforma. A 22 de maio iniciou a **maior conferência de Criptomoedas**, onde empresas como a **Toyota, Citi, Fidelity Investments e IBM** apresentaram os seus projetos derivados da tecnologia da **blockchain**. Foram apresentadas soluções para várias áreas de mercado, desde **Supply Chain a seguros baseados na utilização** (condutores mais cuidadosos teriam um prémio mais pequeno). A **Deloitte** está a desenvolver um **sistema de smart ID** hospedado na **blockchain** do Ethereum, uma subsidiária da **RWE** (equivalente alemã à EDP) lançou **centenas de estações de carregamento de carros elétricos ligadas à rede**, e a **JP Morgan** está a criar uma **blockchain** privada para os reguladores poderem analisar as transações dos clientes, sem pôr em causa a sua privacidade.

**JP Morgan, Chase, Microsoft e Intel** – gigantes da banca e da tecnologia – estão na origem do “**Enterprise Ethereum Alliance**”, um grupo cujo objetivo é conectar os gigantes da **Fortune 500** e **startups** a programadores especialistas em Ethereum, de modo a usar tecnologias como os **smart contracts** para criar novas ferramentas.

Todo este interesse na tecnologia revolucionária trouxe, claro, uma subida no preço do Ethereum, que começou 2017 com um preço de **8\$** e chegou a valer **227\$** a 24 de maio (uma **valorização superior a 2700%**).

Concluindo, o **white paper** que Satoshi Nakamoto (criador da bitcoin) escreveu em 2008 talvez não tenha tido como objetivo a criação desta indústria. O que é certo é que trouxe muito mais do que uma moeda descentralizada. Trouxe uma mudança de paradigma. Quem sabe, a seguir à internet, esta será a nova revolução tecnológica.

# Não copie o modelo do Spotify!



**LÍDIO FARIA**  
Agile Leader

Hoje em dia o Agile está na moda, milhares de empresas criam espaços giros, cheios de cores, de jogos, de divertimento com o objetivo de se tornarem mais Agile. Muitas empresas seguem também outras empresas “cool” como a Spotify, Zappos, Netflix, e tentam imitar as suas metodologias ágeis. No entanto, esquecem-se que as squad o Agile Coach resultam de muitos anos de experimentação, tentativas e muito erros, feitos por equipas que aprenderam muito a partir desses erros e que moldaram a metodologia e continuam a moldar de acordo com a evolução do negócio.

Alistair Cockburn, um dos assinantes do Agile Manifesto, defende que as organizações passam por três estádios de aprendizagem designados de SHU-HA-RI:

**1. Shu: obedecer a regras** - Shu significa possuir, proteger, manter

**2. Ha: Conscientemente afastar-se das regras** - Ha significa separar-se ou libertar-se

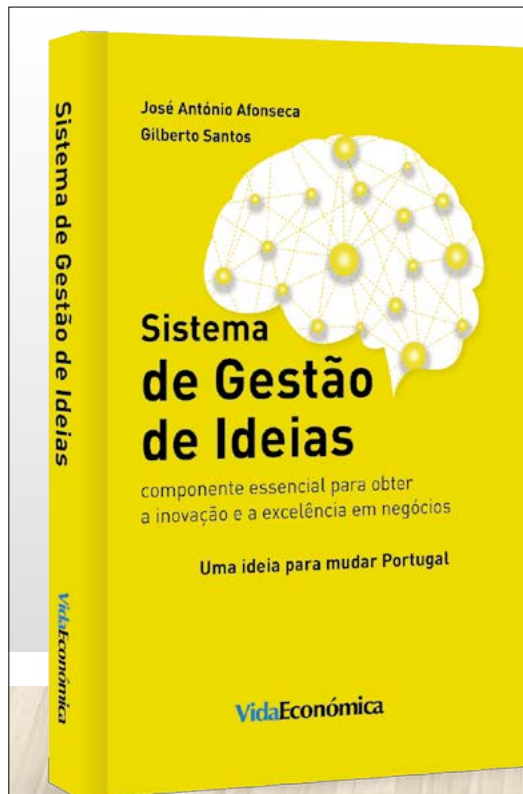
**3. Ri: Inconscientemente encontrar o próprio caminho** - Ri significa seguir em frente ou transcender.

Ken Schwaber, um dos criadores da framework Scrum, advoga que até uma empresa poder ser considerada Agile são necessário no mínimo dois anos. Então porque é que toda a gente quer saltar para o futuro e imitar a Spotify? Por falta de humildade intelectual em assumir que nada sabem sobre Agile e terem que du-

rante anos estar “apegados” a um conjunto de valores, princípios e regras de gestão universalmente aplicados em todo mundo com grande sucesso.

Independentemente de ser uma empresa ou uma pessoa, siga estes passos, rumo à excelência: não poupe dinheiro em formação de Agile, tenha um tutor experiente, acredite que as regras funcionam e durante o estado “Shu” não pense em quebrar qualquer regra, mesmo que elas já se estejam a tornar chatas. Mostre aquilo que faz, peça feedback e quando achar que domina a matéria então crie o seu próprio modelo Spotify!

Independentemente de ser uma empresa ou uma pessoa, siga estes passos, rumo à excelência: não poupe dinheiro em formação de Agile, tenha um tutor experiente acredite que as regras funcionam



Novidade

**Uma ferramenta essencial para o estímulo, captação, aperfeiçoamento e utilização das ideias de todos dentro de uma organização.**

“É uma leitura necessária e proveitosa sobre os problemas da inovação em Portugal e a procura de soluções adequadas e dinamizadoras do País e do tecido empresarial em particular.”

*António Marques, Presidente da AIMinho*

**Título:** SISTEMA DE GESTÃO DE IDEIAS

**Autor:** José António Afonseca e Gilberto Santos

**Págs.:** 240 **PVP:** € 16

**VidaEconómica** - R. Gonçalo Cristóvão, 14, r/c • 4000-263 PORTO

<http://livraria.vidaeconomica.pt> • [encomendas@vidaeconomica.pt](mailto:encomendas@vidaeconomica.pt) • 223 399 400

# “Surf Sobre Rodas”



Eduardo e Daniela são ambos surfistas naturais do Porto e gostam de viajar. “Nos últimos anos temos viajado numa autocaravana que nos permite explorar diferentes culturas e praias para surfar, fazer novos amigos e viver experiên-

cias únicas! Cada viagem é uma aventura! Quanto mais viajamos, mais entusiasman- te se torna a experiência”, afirmam estes dois surfistas e empreendedores. Foi destas viagens que surgiu a ideia de criar um projeto que oferecesse a flexibi-

lidade para viajar procurando os melho- res locais para a prática de surf e ofere- cendo ao mesmo tempo o contacto com a natureza e a descoberta de diferentes culturas. Surge assim o Truck Surf Hotel, um camião

Eduardo e Daniela são ambos surfistas naturais do Porto e gostam de viajar

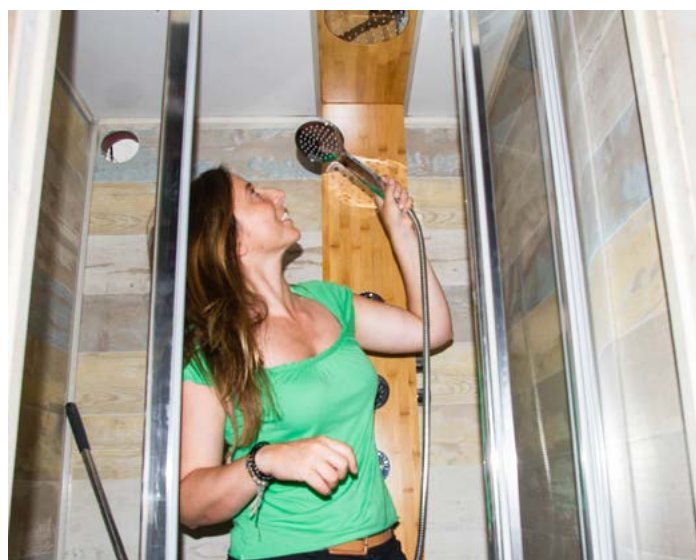




Truck Surf Hotel, um caminhão adaptado que permite expandir as paredes e o teto, tornando-se assim num espetacular hotel “sobre Rodas” com dois pisos

adaptado que permite expandir as paredes e o teto, tornando-se assim num espetacular hotel “sobre Rodas” com dois pisos. No piso superior, com a capacidade para 10 pessoas, existem 5 quartos duplos, com ar condicionado, e no piso inferior fica a cozinha, a sala de estar, a casa de banho e o quarto da equipa.

Este projeto destina-se a famílias e amigos que queiram passar umas férias diferentes e descobrir novas praias e montanhas. “Queremos valorizar a natureza, as pessoas e as tradições dos lugares que visitamos. Neste sentido vamos privilegiar o uso de tecnologias de maior eficiência energética e poupança de recursos, a reciclagem de resíduos, as boas práticas de caravanismo e em simultâneo promover o trabalho de vários agricultores e cozinheiros tradicionais”, dizem-nos.



Para já o Truck Surf Hotel irá percorrer a costa vicentina com programas de “surf Trips” e “adventure trips” e a costa marroquina (entre Essaouira e Agadir, de Dez-Mar) com programas ajustados às necessidades e expectativas de cada grupo, sejam surf, caminhadas, BTT, passeios a cavalo, de barco, sessões de ioga, provas de comida tradicional entre outras.

“Com o Truck Surf Hotel queremos partilhar este estilo de vida com as pessoas e sermos reconhecidos pela qualidade no alojamento móvel e nas experiências outdoor que oferecemos. O respeito pela natureza e a valorização das comunidades locais vão acompanhar-nos ao longo das nossas viagens e, por isso, todos os locais por onde vamos passar e pernoitar foram



pensados com base nesses valores”. Prometem-nos viagens de sonho e experiências inesquecíveis. Da nossa parte só podemos desejar que tudo corra “sobre rodas”.



“Com o Truck Surf Hotel queremos partilhar este estilo de vida com as pessoas e sermos reconhecidos pela qualidade no alojamento móvel e nas experiências outdoor que oferecemos.”

# Projeto Human at Work É preciso olhar para as pessoas!



**VÍTOR BRIGA**  
Formador de Criatividade  
e Comunicação  
[www.vitorbriga.eu](http://www.vitorbriga.eu)

Qual é a história da pessoa que conhecemos a fazer o seu trabalho? O que é que a faz feliz na sua função? E infeliz? De que forma aquilo que faz influencia a pessoa que é? Como é que ela pensa que o seu trabalho ajuda os outros a ter uma vida melhor? O que é que a motiva a continuar todos os dias?

Num mundo em que cada vez mais se exigem resultados, e a energia escasseia para ver verdadeiramente o outro, o Human at Work é um projeto fotográfico e de "storytelling" sobre a face humana do trabalho, que pode ser visitado em [www.human-at-work.com](http://www.human-at-work.com)

## Como nasceu a ideia

Há mais de vinte anos que sou formador na área comportamental em diversas organizações. No ano passado fui convidado por um grande grupo hoteleiro português para dar formação a todos os colaboradores de todas as unidades do grupo no país. Trata-se de um projeto formativo gigante que significa mais de cento e vinte cursos dados a mais de mil e quinhentas pessoas. Estou neste momento a meio do processo e comecei a aperceber-me das histórias de vida ricas das pessoas com quem vou trabalhar (empregados de mesa, governantas, rececionistas, copeiros, chefes de cozinha, etc.) e de tudo que fazem para tornar a vida dos seus clientes e hóspedes mais feliz. Reparei que frequentemente não vemos a pessoa que "mora" dentro do colaborador que nos atende e fiquei muitas vezes emocionado com os rostos, a sinceridade, a generosidade e o esforço destas pessoas. Decidi então criar este projeto fotográfico para homenagear as pessoas que tem profissões que são tão importantes para o nosso dia a dia, mas para as quais não olhamos muitas vezes com "olhos de ver".

Aliei a minha paixão por fotografia e pelas

histórias e desta forma nasceu este blog que é uma galeria de rostos, um arquivo de histórias e de memórias. A primeira fotografia pertence à minha mãe, também ela um coração enorme colocado ao serviço da sua função.

## Fotografia e "storytelling"

Neste projeto, o objetivo da fotografia é captar a essência da pessoa, a sua individualidade, a sua verdade, e por isso evito que a pessoa se esconda atrás do seu sorriso, se este não for natural. Gosto de fotografar a pessoa no seu contexto profissional para que possamos ver o "humano

não contaminar a verdade do entrevistado com as minhas interpretações.

## Aplicações organizacionais

Com este projeto gostaria de sensibilizar as empresas e as organizações para a importância de reunirem as imagens e as histórias dos seus colaboradores para que todos possam, ao ver o resultado, pausar o olhar sobre o outro de uma forma diferente. Isto permitirá ver o humano que trabalha conosco e do qual muitas vezes só conhecemos a voz ao telefone ou a assinatura de email. Permitirá perceber a sua narrativa de vida, os seus medos e sonhos, as suas



no trabalho" e, por último, optei pelo preto e branco para que a cor não seja uma distração ao essencial: para que as marcas da vida, as rugas, a emoção no olhar e as formas do rosto e do contexto fiquem mais evidentes e intensas. Alguém dizia que se queremos fotografar a pessoa devemos usar a cor, se queremos fotografar a alma, devemos usar o preto e branco.

O "storytelling" é uma ferramenta que uso constantemente nos meus cursos para passar mensagens de forma mais emocional e impactante. Aqui interessa-me a recolha da história simples e sintética da pessoa na sua relação com o trabalho e como este o transforma e ajuda os outros. Escrevo as palavras tal e qual como me são ditas para

inquietações e motivações e, desta forma, aumentar os laços afetivos.

Quando conhecemos verdadeiramente o outro, tornamo-nos mais empáticos e mais compreensivos. Isto fará com que a gentileza aumente, os conflitos nas equipas sejam melhor geridos e, em última análise, aumente o sentimento de pertença e felicidade no trabalho.

Ao mesmo tempo, se o mais importante nas organizações são as pessoas, estamos, com um projeto deste tipo, a criar um arquivo de memórias fundamental para que quando as pessoas se vão embora, ou se reformam, possa permanecer na organização a sua história, que é na verdade a história da própria organização.

# Workshop ideaChef® 4º ISEP.Challenge apresenta soluções inovadoras para a indústria automóvel

Realizou-se mais um ISEP.Challenge, onde 12 estudantes se reuniram para o Workshop ideaChef® / 4º ISEP.Challenge, sobre o tema: “Como ter sucesso no mercado emergente dos automóveis autotransportados, na perspetiva de um fabricante tradicional de automóveis?”.

O ideaChef® é uma metodologia e uma ferramenta baseada num jogo de tabuleiro com cartas e dados, que serve para apoiar equipas no processo de transformação de ideias em projetos ou protótipos.

O seu criador, Rui Patrício, está há um ano a levar a ideia até às diversas universidades e empresas do país. Nas faculdades, é usado nas unidades curriculares para “apresentação de projetos, empreendedorismo e inovação tecnológica”, explica.

A utilização nas empresas “depende mais da mentalidade dos gestores”, por isso procuram aqueles que “tenham uma mentalidade mais aberta para perceber que pode ser útil para as equipas”, resultando em “mais produtividade”, “envolvimento” e “valor acrescentado”, descreve Rui Patrício. Durante todo o dia, o ISEP serviu como uma espécie de incubador de ideias, todas elas inovadoras, empreendedoras e até curiosas.

No final, o desafio era fazer um pitch da



O ideaChef® é uma metodologia e uma ferramenta baseada num jogo de tabuleiro com cartas e dados, que serve para apoiar equipas no processo de transformação de ideias em projetos ou protótipos

ideia a todos os elementos das equipas e júri, composto pelos responsáveis do ISEP. Start e docentes do ISEP, Andreia Gama e João Rebello de Andrade e pelo criador do ideaChef, Rui Patrício.

Foram 3 as equipas participantes, a X, a Y e a Z, com 4 elementos cada. A equipa que saiu vencedora foi a Y, com a ideia de projeto “Dual-Drive”, um veículo que permite conjugar a condução autónoma e a “tradicional”. Ou seja, o condutor pode, a qual-

quer momento, definir o destino e, quando quiser, carrega no botão “piloto automático” e pode descansar.

O ISEP.Start - Núcleo de Empreendedorismo do ISEP – é a entidade que organiza o evento, com o apoio da Junta de Freguesia de Paranhos, o grupo editorial Vida Económica e a Office Link.

O ISEP.Start foi criado para apoiar os estudantes e diplomados no desenvolvimento de ideias de negócio fomentando uma cultura de inovação, apoiando a transformação de ideias em negócios e produtos e serviços de elevado potencial.

## Mais informações:

Conceito ideaChef®:  
<https://youtu.be/f14ps0P4v3Q>  
<http://www2.isep.ipp.pt/isepstart/>  
<https://www.facebook.com/isep.start/>  
<https://www.facebook.com/events/1816789458582421/isep.start@isep.ipp.pt>  
 918574127

## Dia do Cliente Samsys decorreu em Gondomar e inspirou mais de 1200 empresários a serem bons líderes

**T**ratou-se da 6ª edição do Dia do Cliente Samsys, que pela primeira vez decorreu em Gondomar, no Pavilhão de Multiusos. Juntou mais de 1200 participantes e inspirou-os a ganhar coragem para arriscar e determinação para agir.

No dia 27 de junho, a iniciativa consistiu numa sequência de palestras com 6 oradores, especialistas em gestão, inteligência emocional, liderança, linguagem corporal e neurociência – João Catalão, Nuno Fontes, Paulo Moreira, Alexandre Monteiro, Jamil Albuquerque e Fernando Rodrigues –, intercaladas com vários momentos de entretenimento e ainda com um debate entre o diretor-geral da Samsys, empresa especializada no setor das tecnologias de informação e entidade responsável pela organização do evento, e 6 CEO, que debateram a aplicação de vetores relacionados com a liderança no feminino e desafios no dia a dia das suas organizações.

A organização assume que foram batidos todos os recordes, entre inscrições, participantes, empresas representadas, patrocinadores, media partners, animações, etc. Este evento anual reúne cada vez mais pessoas e fideliza-as à iniciativa.

Nos momentos de transição de oradores, nos coffee break e hora de almoço, houve espaço para fazer networking, enquanto o Multiusos se enchia de luz e cor, ora com atuações de saxofone, danças de salão, ilusionismo ou duetos de piano/voz ou até mesmo com dinâmicas de grupo ao ritmo do zumba ou do crossfit.

Lorenzza Fernandes, empresária no ramo da multimédia, considera que “esta é a melhor forma de trocar contactos entre empresários e de potenciar o nosso negócio, porque o ambiente é propício e todos estão com o mesmo espírito e com uma dose de motivação extra”. Relativamente ao painel de palestras, como espectadora, considera que “é importante termos a noção de como pôr em prática as ideias que temos em mente e aqui no evento aprendemos técnicas para passar da teoria à prática”, conclui.



O ponto mais alto do dia foi a grande revelação de Samuel Soares: o lançamento do seu primeiro livro, “O Caminho do Sonhador”

Para Samuel Soares, diretor-geral da empresa, “a boa liderança é algo que faz falta no nosso país. O derradeiro desafio de um líder é criar outros líderes, perpetuando valores e conhecimento. Este evento é nem mais nem menos do que um dia de partilha entre todos e uma fonte de princípios que os empresários podem (e devem) levar para as suas organizações”.

O ponto mais alto do dia foi a grande revelação que Samuel Soares fez perante os participantes e a própria equipa da Samsys: o lançamento do seu primeiro livro, cujo título é “O Caminho do Sonhador”, que reitera esta necessidade crescente de valorização das chamadas “soft skills” (perfil humano) comparativamente às “hard skills” (perfil técnico) dos profissionais.

Segundo Rúben Soares, diretor executivo da Samsys, “é tempo de agir e aquilo em

que acreditamos é que é na ação, no ‘fazer’, que está o crescimento das empresas. Muitos clientes têm excelentes ideias, mas falta-lhes coragem para inovar. A verdade é que, muitas vezes, é na capacidade para arriscar que está o sucesso e o fator distintivo que todos querem ter”, afirma.

A organização deste evento, a Academia Samsys é uma estrutura que pretende, essencialmente, ajudar as empresas portuguesas a crescer em matérias que vão para além das soluções tecnológicas, de gestão, de marketing e de comunicação, assumindo uma clara aposta na vertente humana e social dos negócios. Está já a preparar a próxima edição, possibilitando desde já a inscrição no Dia do Cliente 2018.

Estão também agendados os próximos eventos da Academia, designadamente o Webinar sobre Segurança Digital, que decorre no dia 13 de Julho, pelas 18 horas (iniciativa gratuita) e uma formação sobre Vendas, com o especialista Paulo de Vilhena, que vai decorrer no dia 26 de Julho, nas instalações da Samsys em Ermesinde, com condições especiais de desconto, com o intuito de ajudar equipas Comerciais alcançarem o sucesso mais rapidamente!

As próximas iniciativas desta Academia estão também agendadas, como tertúlias, workshops e outras formações, ao longo do ano, podendo ser consultadas no site [www.samsys.pt](http://www.samsys.pt).



# Tradução ou interpretação

O texto que vos escrevo nesta edição direcciona-se a todos os profissionais da área das línguas, bem como aqueles que tenham dúvidas acerca desta profissão.

Espero, portanto, que apenas com algumas dicas se sintam esclarecidos e com noções básicas de uma profissão 'fantasma'.

## Quais as diferenças entre Tradução e Interpretação?

A maioria das pessoas não sabe que existe uma diferença entre a Tradução e a Interpretação.

A Tradução é a translação do discurso escrito de uma língua para uma outra língua e a Interpretação é a transmissão de uma mensagem do discurso oral de uma língua para uma outra língua.

Ambos, Tradutores e Intérpretes, precisam de:

- Um profundo conhecimento linguístico e cultural nas línguas de trabalho;
- Uma capacidade de comunicação de forma clara, coesa e com precisão;
- De se basearem principalmente em conhecimentos linguísticos adquiridos através da formação e da experiência.

## Dicas para Tradutores

### • Não abandonar a leitura

A língua não é estática, isto é, frequentemente surgem novas palavras e alguns termos exiustentes ganham novos significados e outros entram em desuso. Não nos devemos esquecer que em alguns casos o significado de certas expressões e palavras variam de acordo com a sociedade em que se inserem. Assim, o tradutor que abandone o hábito da leitura pode estar a comprometer o seu trabalho.

### • Verificar sempre se a palavra escolhida se enquadra no contexto abordado

Nem sempre nos devemos pautar pela primeira opção a que o dicionário nos remete. Há uma necessidade de analisar sempre o sentido das palavras a que se refere o dicionário tendo em conta o contexto do documento.



### • Manter a informação em sigilo total

Cabe ao tradutor zelar pelos interesses dos seus clientes e pelo sigilo total dos documentos que lhe são conferidos. Em hipótese alguma deve o tradutor revelar os dados confidenciais do seu cliente.

### • Saber dizer Não

Se não possui especialização e conhecimentos necessários para traduzir sobre um determinado tema, não aceite. Ser bom profissional não implica ser conhecedor de todas as áreas, mas procurar fazer um bom trabalho nas áreas em que tiver conhecimento.

## Dicas para Intérpretes

### • Educar o ouvido e praticar

Aceder a palestras on-line é sem dúvida uma forma de treino muito interessante. O intérprete pode aceder a sites como o YouTube e procurar interpretar diferentes discursos e temáticas, conseguindo deste modo verificar as suas dificuldade de forma a conseguir ultrapassá-las.

É também importante que o Intérprete tenha o Ouvido preparado para entender as diferentes pronúncias que poderá encontrar. Para o fazer recomendo que oiça música em diferentes registos, que veja serviços informativos (telejornais) de vários pontos do mundo e assim assegurar um compromisso com a precisão que lhe é exigida

### • Ter conhecimento prévio do tema que será abordado no evento

Para que o intérprete possa preparar-se da melhor forma, deverá ter acesso e conhecimento prévio aos temas abordados para que evite deparar-se com expressões desconhecidas. Por mais que o profissio-

nal procure estudar sobre os temas abordados, surgirão, sem qualquer dúvidas, expressões desconhecidas em que a única solução é o improvisado. No entanto, cuidado com os improvisos e não se esqueça que tem que ter em conta o discurso do interveniente e os temas abordados.

### • Ler sempre

## Tipos de Interpretação

Existem duas variantes na Interpretação, a Simultânea e a Consecutiva, que se distinguem de uma forma geral pelas características abaixo apresentadas.

### • Simultânea

Acontece numa cabina à prova de som, onde o intérprete ouve o que é dito numa determinada língua através de auscultadores/headphones, e por meio de microfones ligados aos receptores dos participantes transmite as palavras do orador numa outra língua.

Esta é a modalidade de interpretação mais comum e mais utilizada em grandes congressos e palestras, por não interferirem, na duração dos eventos. É também recomendada em pequenas reuniões com o uso de equipamento portátil.

### • Consecutiva

O intérprete senta-se à mesa de conferências para poder ver e ouvir perfeitamente o que se passa ao seu redor. Enquanto um participante fala, o tradutor toma notas para, a intervalos de até cinco minutos, fazer a interpretação para outra língua.

Esta modalidade faz com que a duração do evento seja prolongada, portanto, a sua utilização só é recomendada em eventos de curta duração.

## Tem uma cultura que reconhece o mérito? Os melhores são distinguidos? E os piores?

Será que as pessoas que têm alto rendimento no trabalho estão a ter experiências diferentes na sua empresa, quando comparadas com as pessoas que têm um rendimento abaixo da média? Ter indicadores que medem o estado atual das pessoas, e que podem medir futuramente o seu progresso, são um elemento chave neste processo. Ajudam-nos a medir potencial e desempenho, e perceber que temos de gerir de forma distinta os dois. A gestão do curto prazo e do longo prazo são distintas, mas são igualmente críticos para o crescimento sustentado da empresa, das suas equipas e pessoas.

Não encoraje comportamentos e atitudes que não estão coerentes com os seus valores. Não hesite em diferenciar quem os cumpre e quem não os cumpre, mesmo que tenha de ser mais rigoroso ou menos simpático com as pessoas mais populares. Ajude as pessoas a experimentar diferentes papéis na organização, tente desenvolver os seus interesses e aumente a visão global que têm do negócio e da empresa. Desenhe e construa uma cultura positiva, divertida e onde seja fácil ganhar a satisfação das pessoas. Não se esqueça de transmitir

**'O meu principal trabalho foi desenvolver talentos. Eu era como um jardineiro que deitava água e outros nutrientes para nosso top de 750 pessoas crescer. E claro, também tive que retirar algumas ervas daninhas.'**

*Jack Welch, Ex-CEO da GE*



a mensagem que nessa cultura qualquer um pode fazer a diferença. Planeie para a frente - já pensou quem vão ser os seus 'jogadores de alto rendimento' daqui a 5 a 7 anos? Já os identificou? As pessoas que

constituem uma referência positiva na sua empresa estão ao lado deles a suportar o seu crescimento? Invista em muito feedback honesto, só esse tipo de comunicação é válido para ajudar a criar um futuro melhor.

## Como construir uma equipa vencedora?

A função de um treinador passa por treinar a mentalidade dos jogadores, ajudando-os a pensar como se fossem um só, com total concentração, intensidade e colocando o seu talento em todos os contributos que dão à equipa. Como hoje em dia impera muito mais o individualismo, o problema é que os mais talentosos são também mais independentes. Nesta realidade um treinador tem de ter capacidade de baixar a barreira dos egos pois o sucesso depende da rapidez e da força de uma equipa. Além disso, deve ter uma estratégia, isto é, a equipa tem de ter cinco a

**'A verdade é que qualquer membro da equipa está na posição de ganhar ou perder o jogo.'**

*Bill Walsh*

seis competências centrais que suportam a sua performance e que constituem uma vantagem competitiva face aos adversários. Isso requer preparação, disciplina e

a concentração de todos.

Quando temos uma equipa de pessoas, 20% são as superestrelas. Motivadas por natureza, no qual o trabalho de um treinador é reduzido. Cerca de 40% têm um bom potencial, necessitam que o treinador os ajude a ter desempenhos que correspondam ao seu real valor. Os outros 20% precisam de muita atenção, com esforço e com o suporte do líder vão conseguir impulsionar a equipa. Os restantes 20% são uma autêntica perda de tempo. Procure ter o foco nos 60% do meio, estas são as pessoas que vão permitir fazer a diferença.

VidaEconómica

# CAMPANHA VERÃO

VÁLIDA ATÉ 31 DE JULHO

DESCONTOS IMEDIATOS

**€5 / €10**

COMPRE JÁ!

APROVEITE AS NOSSAS OFERTAS

Compras superiores a **€20** = desconto imediato de **€10**  
Introduza o Código **VERAO10**

Compras superiores a **€15** = desconto imediato de **€5**  
Introduza o Código **VERAO5**

Encomende já em <http://livraria.vidaeconomica.pt/>

**É SIMPLES E RÁPIDO!**

Campanha válida para livros com mais de 18 meses de acordo com a lei do preço fixo.