

# START & GO



Nº 33 | DEZEMBRO 2020



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

## O QUE NOS ENSINOU

# 2020

10 lições que aprendemos em 2020

A viagem do ano de 2020

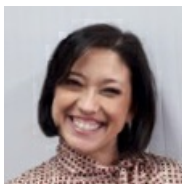
2020: Um ano para esquecer?

2020: O ANO DO IMPOSSÍVEL!

Em 2020 o mais negativo, foi ouvir positivo!

75% dos empregadores pretendem contratar em 2021

Como organizar as finanças empresarias para o ano de 2021



**MÓNICA MONTEIRO**  
monicamonteiro@startandgo.pt

Há um ano, por esta altura, fazíamos e revíamos os nossos planos pessoais e profissionais, todos achávamos que 2020 ia SER o ANO! A economia crescia, o turismo continuava de «vento em popa», novos negócios, novas empresas e novos projetos nasciam. Sim, 2020 ia, definitivamente, ser o ANO.

E foi! Mas não como estávamos à espera.

2020 foi um travar a fundo na vida tal como a conhecíamos, foi um reaprender a viver num novo contexto, numa nova sociedade. O que aprendemos de 2020? Nos últimos dias tenho pensado muito na resposta a esta questão. O que aprendemos?

Para mim uma das grandes aprendizagens foi o verdadeiro significado da expressão popular “caiu a máscara”.

É incrível a necessidade que temos de idealizar o rosto de quem está à nossa frente. Quantas vezes vos aconteceu, nestes últimos tempos, a pessoa retirar por alguns momentos a máscara e não ser nada do que tinham idealizado? Isto dá muito que pensar.

Outro aspeto importante, que este ano agora a findar me trouxe, foi reforçar a minha ideia de que mais importante do que o plano é o ato de planear. Apesar de os planos feitos inicialmente não se terem concretizado, o facto de sabermos exatamente o caminho que queríamos seguir facilitou a mudança necessária resultante do contexto que vivemos.

Fundamental são as pessoas! Esta frase é um clássico, mas é tão verdadeira! A importância das pessoas e do propósito.

A capacidade da humanidade se juntar perante uma ameaça comum foi extraordinária. A vontade de ajudar, de contribuir aos mais diferentes níveis, foi algo que me marcou profundamente. Como já dizia Rui Veloso “Muito mais é o que nos une. Que aquilo que nos separa”.

Não sabemos o que 2021 nos vai trazer, seja o que for, é importante sempre lembrar que “devemos fazer planos na vida, mas aceitar que a vida pode ter outros planos para nós” - *Sofia Vieira*.

A todos, desejo muito sucesso pessoal e profissional mas principalmente muita saúde.

Lembre-se ... só precisa de Start & Go!

*Mónica Monteiro*

**ÍNDICE**

<p><b>TEMA DE CAPA P.3</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 10 lições que aprendemos em 2020</li> <li>• Liderar à distância</li> <li>• Estávamos indevidamente preparados!</li> <li>• A viagem do ano de 2020</li> <li>• E que tal passar do mundo VUCA para o mundo BANI?</li> <li>• 2020: Um ano para esquecer?</li> <li>• Palavras que marcam 2020, insegurança, volatilidade, adaptação, criatividade.</li> <li>• Para se mudar uma cultura, é preciso mudar alguma coisa.</li> <li>• 2020: O ANO DO IMPOSSÍVEL.</li> </ul>	<p><b>GESTÃO DA QUALIDADE P.22</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Yasuke e a Adaptabilidade em 2020</li> </ul>	<p><b>VENDAS &amp; MARKETING P.23</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• STAYCLOSE do Marketing com Estratégia</li> <li>• Trilogia da experiência do consumidor!</li> </ul>	<p><b>GESTÃO &amp; ESTRATÉGIA P.16</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entre o TM e o ® vai uma grande diferença!</li> <li>• “SCAMPERIZAR 2021”: a palavra de ordem é reinventar</li> <li>• As pessoas passam a ser o novo diferencial competitivo</li> <li>• SantaClaus Inc. - Uma análise às melhores práticas</li> </ul>	<p><b>RECURSOS HUMANOS P.28</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 75% dos empregadores pretendem contratar em 2021</li> <li>• Upskilling e Reskilling: Aprendizagem ao Longo da Vida como resposta aos desafios da mudança</li> </ul>	<p><b>FINANÇAS P.30</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Como organizar as finanças empresariais para o ano de 2021</li> <li>• O que não vemos é o que nos mata</li> </ul>
<p><b>O QUE APRENDI NAS MINHAS VIAGENS P.32</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• VIETNAME – NINGUÉM GANHA NA GUERRA.</li> </ul>	<p><b>FORA DA CAIXA P.34</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Em 2020 o mais negativo, foi ouvir positivo!</li> </ul>	<p><b>LIVROS P.35</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Os livros que eu li.</li> </ul>	<p><b>PRODUTIVIDADE &amp; BEM ESTAR P.36</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quando o que pensávamos ser um sprint se revela como uma maratona</li> </ul>		



**CARLOS BRITO**

Vice-Reitor da Universidade Portucalense

Fotografias D.R.

# 10 lições que aprendemos em 2020

Muito poucos alguma vez sonhámos enfrentar os desafios que temos hoje pela frente. À crise sanitária seguiu-se uma crise económica que certamente dará origem a uma crise social e, quiçá, política.

**U**m dos efeitos da pandemia prende-se com a compressão do tempo pois em alguns meses viveu-se aquilo que, de outra forma, demoraria anos a ocorrer. Isto significa que a experiência adquirida – independentemente de ser boa ou má – é particularmente rica. Do muito que aprendemos, saliento dez importantes lições para o mundo dos negócios... e também para a vida de cada um de nós.

**1. O verdadeiro mundo VUCA** – Dizia-se que o mundo em que vivíamos era VUCA (volatile, uncertain, complex and ambiguous). Estávamos iludidos pois só agora, com a turbulência criada pela covid-19, é que estamos a aprender o que é viver num contexto verdadeiramente volátil, incerto, complexo e ambíguo.

**2. As pessoas em primeiro lugar** – O primeiro desafio com que as empresas se debateram no contexto da crise sanitária não foi a quebra do volume de negócios mas a preservação da saúde dos seus colaboradores e clientes. Com o início da pandemia, as pessoas foram, desse modo, colocadas no topo das prioridades. Mas continuarão a sê-lo?

**3. Digital is everywhere** – A crescente digitalização da sociedade e da economia conheceu uma enorme aceleração. Desde o e-commerce ao teletrabalho, passando pelo ensino e pelas reuniões familiares realizadas através de plataformas digitais, tudo teve uma difusão que era inimaginável há apenas dez meses. É por isso que cada vez faz menos sentido falar em off-line versus on-line pois o digital já está em todo o lado.

**4. O novo lar** – É neste contexto que a casa passou a assumir uma variedade de papéis até há pouco tempo remetidos para filmes de ficção.

O lar, além de ser um sítio para viver, é hoje também um local para trabalhar, para aprender, para fazer compras, para entertainment e até para desenvolver novos negócios. Tudo isto passou a ser o dia-a-dia de muitas famílias de 3, 4 ou mais pessoas a partilhar espaços de algumas dezenas de metros quadrados.

**5. Abaixo os chefes, vivam os líderes** – Os chefes dão-se mal com o teletrabalho porque nesse contexto é mais difícil mandar, fiscalizar e ameaçar. Por isso, mais do que nunca precisamos de líderes que orientem em vez de mandarem, apoiem em vez de fiscalizarem e incentivem em vez de ameaçarem. Com os colaboradores em home office, a gestão faz-se através do acompanhamento dos resultados alcançados e não do controlo das tarefas realizadas.

**6. Human skills** – A incerteza do mundo em que vivemos exige de cada um de nós competências que transcendem em muito as hard skills. Já sabíamos que o mundo caminhava nesse sentido mas agora quem não tiver inteligência emocional, criatividade, capacidade de adaptação e resiliência não vai conseguir lidar com a situação atual e muito menos compreender o mundo em que acordar quando tudo isto passar.

**7. Resiliência** – Dentre as diversas human e soft skills necessárias, a resiliência assume um papel especial. Aliás, essa capacidade para lidar com a adversidade não é um atributo que se exija apenas às pessoas – ela é também essencial nas empresas e na própria sociedade em geral. Sem resiliência, a desestruturação das organizações será muito maior com todos os riscos daí decorrentes em termos da sua própria sobrevivência.

**8. Economia low touch** – Uma das principais alterações que se registam no mundo dos negócios decorre da necessidade de se manter o devido afastamento social. Vive-se hoje numa economia low touch, geradora de novos

comportamentos a que as empresas têm de se ajustar, reconfigurando as suas cadeias de valor e o relacionamento com os clientes.

**9. Fast track innovation** – Mais do que nunca, a inovação é necessária para dar resposta aos tempos turbulentos que vivemos. Mas não se trata de inovação para dar frutos a longo prazo – trata-se, isso sim, de desenvolver produtos, processos e modelos de negócios que deem resposta aos desafios de ontem. Desde os laboratórios que estão a apostar no desenvolvimento de vacinas para combater o SARS-CoV-2 até às fábricas de confeção que passaram a produzir máscaras, todos mostram que só há uma maneira de dar resposta à crise: inovando rapidamente.

**10. O longo prazo é amanhã** – A rapidez com que o mundo está a mudar não invalida a necessidade de uma visão estratégica. Só que o horizonte temporal aproximou-se de forma dramática. Para a generalidade das empresas, ter visão estratégica não é perspetivar a evolução nos próximos 5 ou 10 anos – ter visão estratégica em 2020 é perceber para onde vai o mundo nos próximos meses. O que significa analisar rápido, decidir rápido e agir rápido.

Em suma, o ano que agora termina está recheado de ameaças difíceis de antever há 12 meses atrás. O desafio que todos temos pela frente não é apenas dar resposta às dificuldades que enfrentamos. **O desafio é também aprender com tudo aquilo que estamos a viver** para que, quando o pesadelo passar, possamos aproveitar as novas oportunidades que irão surgir. Porque uma coisa é certa: o mundo nunca voltará a ser o mesmo.

**Aqueles que mais rapidamente se adaptarem ao novo normal serão os que terão maior probabilidade de sucesso.**



**SANGUINI SHIRISH**

Bancária

Fotografias D.R.

## Liderar à distância

A pandemia mundial que vivemos em 2020 obrigou as organizações a reinventarem-se, impulsionando fortemente o trabalho remoto e a necessidade de liderar à distância, levando assim a uma verdadeira revolução tecnológica. Como manter a equipa motivada, organizada e, acima de tudo, comprometida com a empresa, mesmo trabalhando a distância?

**N**o atual contexto, as organizações e os seus líderes tornaram-se menos sépticos relativamente ao trabalho à distância, e mais conscientes do impacto positivo que este modelo de organização pode trazer para os colaboradores e respetivas famílias.

Mas também há enormes desafios: conciliação do trabalho com os filhos e familiares, tarefas domésticas, atividade desportiva, reuniões, prazos, e outras responsabilidades, tentando não descuidar a qualidade.

Nesta realidade, o executivo sénior continua com a necessidade de coordenar a equipa e os projetos, mas sem a proximidade física, com o fator de motivação visto como um verdadeiro desafio.

Uma das grandes vantagens de ter o líder por perto é a possibilidade de esclarecer dúvidas, por isso, mesmo à distância, ele tem de estar disponível. De facto, é preciso estar presente e contactável, com uma ligação premiada pelo respeito e pela confiança, onde a comunicação constante assume uma maior dimensão.

Mais do que nunca, manter um diálogo transparente é muito importante para que se construam relações de confiança e para um alinhamento entre os colaboradores e a empresa.

Nesta realidade, com o líder à distância, é essencial maximizar a organização, o planeamento e a capacidade real de delegação, com a equipa necessariamente a assumir uma maior autonomia, que deve ser respeitada e alavancada. Porém, é importante que a liderança consiga alinhar o processo, deixando as expectativas e prazos bem claros, transmitindo uma definição muito clara das responsabilidades e prioridades individuais e coletivas.

Algumas das estratégias que parecem resultar melhor neste modelo são as reuniões com vídeo, pois o nosso cérebro é social e foi desenhado para obter informações com base no que vemos e ouvimos, ou seja, ele precisa de interações visuais e auditivas. A linguagem corporal ganha destaque nesta forma de comunicação. Também é importante a definição de uma agenda fixa de reuniões de equipa, não só para alinhamento de estratégias ou pontos de situação, mas também para partilha de resultados em equipa e dos objetivos e metas a atingir.

Quanto maior for o sentimento de pertença, maior será o envolvimento e alinhamento dos colaboradores com a empresa e com os projetos. O feedback regular e a comunicação constante parecem ser a chave para aumentar o compromisso dos vários elementos da equipa.

Utilizando os recursos digitais certos, a equipa pode manter-se unida e ligada de forma autêntica ao mesmo propósito profissional.

Este novo modelo de trabalho remoto poderá ser uma forma de atração e retenção de talento diferenciado, superando as barreiras geográficas, permitindo em muitos setores aumentar exponencialmente a oferta de colaboradores especializados, acedendo a um mercado global. Tal como diria **Mahatma Gandhi**, um dos maiores líderes e agente de mudança da história,

**“SE QUEREMOS PROGREDIR,  
NÃO DEVEMOS REPETIR A  
HISTÓRIA, MAS FAZER UMA  
HISTÓRIA NOVA”.**





**MIGUEL SOARES**  
CEO PARTTEAM

Fotografias D.R.

# Estávamos indevidamente preparados!

Quando me pediram para escrever este artigo, foi num milésimo de segundo que duas coisas me passaram pelo pensamento. Será que é para escrever sobre tecnologia? Será que é para falar sobre o COVID19?

**S**im, porque sendo CEO de uma empresa tecnológica, é habitual pedirem para escrever sobre temas relacionados com quiosques interativos, smart cities, redes sociais ou digital marketing, e, por outro lado, não escapando eu inevitavelmente ao infortúnio da pior pandemia que tenho memória, seria muito natural que esse fosse também um tema a abordar. Afinal não! a ideia seria mesmo dar o meu testemunho pessoal sobre tudo o que pudesse interessar para explicar o ano de 2020.

Estive hoje, neste primeiro dia de dezembro, a tomar café com o médico que me salvou a vida há quase 6 anos, num daqueles infortúnios de doenças que ninguém quer ter. Fiz questão de estar com ele, porque tenho um sentimento de gratidão único e indescritível por ele, além de uma amizade que entretanto, apesar de à distância, se foi cimentando. Admiro-o como médico, como profissional e também como ser humano, gentil e bem disposto que é. Precisei de estar com ele, precisei do contacto e de o olhar nos olhos. Esta foi uma das coisas que o 2020 nos ensinou e talvez a mais importante!

Ensinou-nos que apesar de toda a tecnologia emergente e inovadora que temos à nossa disposição, apesar de meio mundo ter entrado numa espiral de pensamento moldado pelas notícias, pelo social media e por meia dúzia (ou muitos mais) de empresários que “tatuaram” no peito a mensagem de que “*remote work is the thing*”, afinal começa a chegar-se à conclusão que nada substitui o contacto pessoal, as interações próximas e olhos nos olhos e sobretudo que a maioria de nós, mesmo eu (sendo um introvertido), consegue obter melhores resultados

quando estamos num contexto de partilha de conhecimento próximo, que podendo não ser necessariamente mais rápido, pode trazer resultados mais duradouros e na maior parte dos casos mais eficientes a longo prazo.

Claro que o teletrabalho é importante e é algo a que todos devemos estar aptos a realizar, reparem que eu digo “estar aptos”, porque esse é o problema atualmente com a necessidade de se impor tecnologia, métodos, aplicações de software’s a pessoas que durante anos resistiram à evolução tecnológica e aos benefícios evidentes que a tecnologia traz ao nosso dia a dia, sobretudo quando estamos num contexto profissional ou empresarial. Esta foi outra das lições de 2020. Teletrabalho ainda é entendido por muitos pela realização de atividade profissional a partir de casa ou outro local que não o habitual “posto de trabalho”.



Para mim isso é um erro grave, e foi o erro que durante muitos anos fez com que algumas empresas e entidades públicas se tornassem ineficientes e acima de tudo tornarem ineficientes as empresas que com estes trabalham. Teletrabalho deve ser entendido sim como a forma de todos se conectarem de forma remota quando tal seja possível, de forma a evitar despesas de deslocação, tempos de deslocação e outras ineficiências que possam surgir de uma putativa obrigação de presença.

O que nos ensinou claramente 2020 é que todos sem exceção estávamos indevidamente preparados! Estávamos impreparados para a pandemia do COVID 19, estávamos impreparados para que os professores tivessem a formação necessária (leia-se auto aprendizagem) para conseguir utilizar a tecnologia e servir os seus alunos em contexto de teleescola, estávamos impreparados a nível político e dos organismos de saúde para lidar com este vírus e todas as consequências económicas, estávamos impreparados como empresários para saber lidar a 100% com a dinâmica do teletrabalho (uns mais do que outros), mas acima de tudo não estávamos de todo preparados para lidar com a separação, com a falta do contacto pessoal, da falta do abraço dos amigos e da família.

A tirar uma lição de 2020, esta será a mais importante, este foi o ano que nos demonstrou claramente que independente de todas as crises e todos os problemas que surjam, a nossa condição de humanos faz-nos sentir falta do contacto.

Eu e o meu médico sabemos fazer uma videocall para fazer uma consulta à distância. Sempre que pudermos, estou certo que não o vamos fazer. E este é um desígnio que todas as sociedades deveriam perseguir, ou seja, que o uso da tecnologia seja uma opção e não uma obrigação.

Que 2020 nos ensine algo para o futuro.

**QUE O USO DA TECNOLOGIA  
SEJA UMA OPÇÃO E NÃO UMA  
OBRIGAÇÃO.**



**ALEXANDRA O'NEIL**  
Co-Founder and Manager of SATT Aviation

Fotografias D.R.

## A viagem do ano de 2020

Chegando ao último mês do ano de 2020, somos naturalmente tentados a sobrevoar os acontecimentos e experiências, tentando avaliar e tirar lições para próximas viagens.

Quase em modo de debriefing, talvez caracterizemos a viagem do ano de 2020 como desafiante, de exigências redobradas, mas também de oportunidades de aprendizagem e aperfeiçoamento singulares e acrescidas. Tal como antes de qualquer voo se deve efetuar a sua meticolosa preparação, mitigando riscos e antecipando cenários, talvez todos nós, como humanidade ou sociedade, como organizações, tecido empresarial e político, devêssemos ter antecipado o risco e mitigado o mesmo através de cenários talvez demasiado prováveis.

Recordando a descolagem, iniciámos o nosso voo com a pretensão e talvez mesmo presunção, de que tudo é cíclico e garantido, que a liberdade conquistada pela nossa história é inegável, e não incalculavelmente frágil e efémera, como na realidade o aprendemos.

Partimos para a nossa viagem de 2020 confiantes e despreocupados com os aspetos fundamentais da nossa sobrevivência e mesmo felicidade, descuidando o essencial papel da proximidade, do sorriso e do abraço. Continuámos pelos primeiros pontos significativos da nossa rota ignorando sinais evidentes da fragilidade global, considerando que na nossa eterna segurança nos direitos adquiridos, e perspetiva de futuro certo e perfeitamente antecipável, teríamos somente de nos preocupar com cumprir com os planos estrategicamente definidos com adaptações e visões estabelecidas. Considerámo-nos flexíveis, moldáveis e disruptivos quando ainda nada sabíamos sobre a verdadeira clivagem que a necessidade efetiva nos pode trazer.



E assim, enquanto avançávamos, percebemos que afinal, temos efetivamente de ter consciência situacional, neste mundo global. Que não somos invencíveis, independentes e autónomos, que somos parte de uma frágil engrenagem que nos pode limitar no que consideramos como o mais essencial.

Nesta fase de aproximação, mesmo sem pista à vista, confiamos na nossa experiência e conhecimento para nos

apoiar na efetivação de uma aterragem segura, que nos permita acreditar em viagens futuras. Aprendemos assim de forma forçada e acelerada o que efetivamente é relevante para chegar ao nosso destino, e também o que realmente nos move para o alcançar.

**FUTURAS VIAGENS APENAS  
SERÃO POSSÍVEIS PARA  
QUEM ASSIM O FAÇA.**



**JOSÉ CARLOS PEREIRA**

Especialista em Vendas e Negócio Internacional

Fotografias D.R.

# E que tal passar do mundo VUCA para o mundo BANI?

Ficou curioso? O que é isso do BANI, quando já andamos cansados do VUCA?

A frase “Estamos num VUCA world.”, das últimas três décadas, já cansa (Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity). VUCA é o acrónimo para abordagem a um mundo/mercado volátil, incerto, complexo e ambíguo.

**E**spantem-se, pois, embora de uso recorrente nos últimos anos, esta terminologia surgiu no final dos anos 80 com o desmembramento da URSS e o aparecimento de um novo formato de guerra fria – depois foi também aplicada a cenários na Guerra do Golfo de 91. Simplificando, era uma estratégia de abordagem a cenários de guerra, segundo os registos a que tive acesso. Passou depois para a linguagem do mundo dos negócios, sendo transversal à formulação da estratégia empresarial de exploração de mercados internacionais.

Com um mundo acelerado de transformação nos últimos meses, julgo que já não se retirará grande proveito deste modelo de abordagem. Estamos, então, num período que vai muito para além da complexidade e aponta para uma aproximação ao caos. Veja-se a atual pandemia, saúde pública, política e economia internacional, para não falar das alterações climáticas, que tocam a todos direta ou indiretamente. E é este novo mundo BANI que quero explorar neste artigo.

Traduzindo o acrónimo, falamos agora de um novo mundo que é Frágil, Ansioso, Não-linear e Incompreensível (Brittle, Anxious, Non-linear and Incomprehensible). Julgo fazer muito mais sentido nos tempos que correm, e quem pela primeira vez o referiu foi Jamais Cascio há cerca de meio anos (ver o artigo “Facing the Age of Chaos” na [medium.com](https://medium.com)).

Fará sentido esta nova visão? Estará mais adequada à turbulência atual que

todos vivemos? Aplica-se para os próximos anos?

Vejam: aquilo que observamos como volátil passou a não ser confiável; a incerteza vai para além da insegurança e desagua em ansiedade; a complexidade passou a ser explicada por sistemas lógicos não-lineares; e a ambiguidade traduz-se, agora, em grande incompreensão.

## #FRÁGIL (BRITTLE)

Não podemos confiar em algo que facilmente pode ser destruído e posto em causa, principalmente em ambientes turbulentos. Mesmo que o nosso sistema nos pareça confiável, flexível e inabalável, já demos conta que não é bem assim. No nosso atual mundo BANI, o modelo capitalista de globalização de mercados pode até parecer forte, mas não é, como nestes últimos meses ficou bem demonstrado; ou foi colocado em causa, tal como o conhecemos – crescimento das economias a todo custo e crescimento de resultados em empresas sem sustentabilidade, por exemplo.

Já concluímos que estamos todos conectados e ligados. Esta crise económica nas cadeias globais de valor veio, provavelmente, desacelerar o processo de integração e a dinâmica comercial entre os países e mercados (nem que seja temporariamente), com impacto direto no comércio internacional e até no modelo de organização industrial e logístico. Os impactos na produção e no consumo foram brutais – com grande parte das cadeias de abastecimento e de consumo interrompidas – emergindo experiencialismos económicos e sociais sobre os quais ainda desconhecemos

repercussões diretas e colaterais.

Ou seja, a interrupção de um sistema num país pode colocar em causa outros sistemas, e não há um sistema de segurança global que impeça essa quebra ou destruição. Veja-se, por exemplo, o abastecimento de alimentos, o fornecimento de energia ou mesmo o comércio internacional.

## #ANSIOSO (ANXIOUS)

O medo é paralisante e adia decisões (projetos e investimentos). A ansiedade é típica de quem vive o futuro estando no presente – note-se, o aqui e agora é o único tempo que realmente temos. E esse mesmo futuro passou a ser incerto e carregado de ansiedade. Como planear sem dados?

A probabilidade de tomar decisões erradas é enorme. Parece que estamos sempre na expectativa de dados ainda mais desastrosos (económicos e de saúde). A passividade aumenta nas decisões e na sensação desesperante de oportunidades perdidas. A atual pandemia veio acelerar questões de saúde mental, depressão e ansiedade, que já se viviam nos últimos anos. É um panorama que não é fácil, sendo impossível medir potenciais consequências devastadoras na saúde mental do planeta.

Há um dilema que enfrentamos, hesitando entre um isolamento nacionalista e uma entreatura e abertura global. São mercados, países e governos com diferentes forças e recursos para combater a incerteza e mitigar a ansiedade. E estou certo de que estamos todos na mesma “turbulenta tempestade” – talvez não no “mesmo barco”.

## # NÃO-LINEAR (NON-LINEAR)

A “lei de ferro” do universo é a lei da causa-efeito. Mas estamos a passar por tempos em que há uma relação, mas pouco linear. Uma causa não leva ao efeito esperado de uma forma proporcional: pequenas decisões que conduzem a resultados catastróficos; mudanças que demoram a proporcionar efeitos ou só mais tarde são visíveis; um grande esforço que pode redundar num pequeno resultado... É um paradoxo, embora reconheça que o mundo é paradoxal.

Como é que uma pandemia provocada por um simples vírus, que nem é um organismo vivo, provoca uma crise sem precedentes em termos de impacto à escala mundial?! E julgo que ainda estamos no início de algo que pode durar meses ou mesmo anos (e eu sou entusiasta por natureza!).

Já pensou nisto para justificar a proporcionalidade das coisas? Poderíamos aqui também juntar o aquecimento global, que, em certa medida, foi provocado pelas emissões gasosas da indústria dos anos 80. Ou seja, as consequências de algo (uma causa) podem demorar anos a acontecer. E quantas mais ainda vão acontecer, ou já estão a acontecer e não são visíveis? Muitas! Julgo é que deveremos aprender a viver com as consequências, em vez de as tentarmos combater com medidas draconianas ou de nos deixarmos controlar por elas.

## # INCOMPREENSÍVEL (INCOMPREHENSIBLE)

Se é desproporcional, então não tem lógica, pelo menos para o nosso cérebro. E se não tem lógica, passa a ser incompreensível. Veja-se o caso da proliferação da Inteligência Artificial (IA), dos algoritmos em quase tudo, dos softwares e da programação (código). Há um padrão lógico, mas a causa-efeito não faz sentido: imagine apagar uma única linha de código em milhares de linhas... e nada funcionará.

Como responder a todo este “novo diferente” incompreensível? Acredito que a interação mais rápida é melhor do que um plano perfeito; que a competência é mais valiosa do que o excesso de controlo num processo; que a experimentação é mais vantajosa do que a correção; que a permissão de erros é mais profícua do que a sua penalização; que a comunicação em intervalos mais curtos é mais relevante do que reports exaustivos; que a responsabilidade pessoal é melhor do que processos com excesso de descrições/funções; que 100% de controlo em alguns métodos básicos é preferível a abordagens altamente inteligentes e complexas... e por aí fora!

Como seres humanos, temos dois tipos de capacidades – as físicas e as cognitivas. No passado, as máquinas só competiam connosco nas aptidões físicas, e tínhamos uma grande vantagem no

que diz respeito à cognição. Contudo, a IA começa agora, e progressivamente, a ter melhor desempenho que os seres humanos, no que respeita a aptidões como aprendizagem, comunicação e mesmo emoções. Não é só velocidade e esperteza no processamento de dados (computação), pois neste momento a IA já se alimenta de muitos avanços feitos nas ciências da vida e nas ciências sociais, beneficiando de cada vez sabermos mais sobre os mecanismos bioquímicos que controlam as emoções.

E se também nós formos algoritmos bioquímicos, como a ciência está a começar a demonstrar como um facto científico e não um argumento? E se a chamada “intuição humana” for, na verdade, um reconhecimento de padrões?

Dentro de todo este novo mundo BANI, é importante notar que podemos não compreender, hoje, vários aspetos. Mas a tecnologia do futuro, a IA e os efeitos cibernéticos (cérebro humano + tecnologia) tornarão, provavelmente, muitas coisas compreensíveis amanhã.

Com este artigo não quero, de todo, ser pessimista. Nunca o fui. Não tenho medos, mas tenho muitas dúvidas e incompreensões. Parece-me que esta estrutura BANI consegue ser mais “inteligente” e produtiva, neste momento, do que a estrutura VUCA. Dá, efetivamente, mais sentido a um novo mundo, para compreender melhor as ligações entre causas e efeitos e, acima de tudo, tentar encontrar uma estrutura estável para avaliar o que está a acontecer.

Se é frágil, a solução pode ser

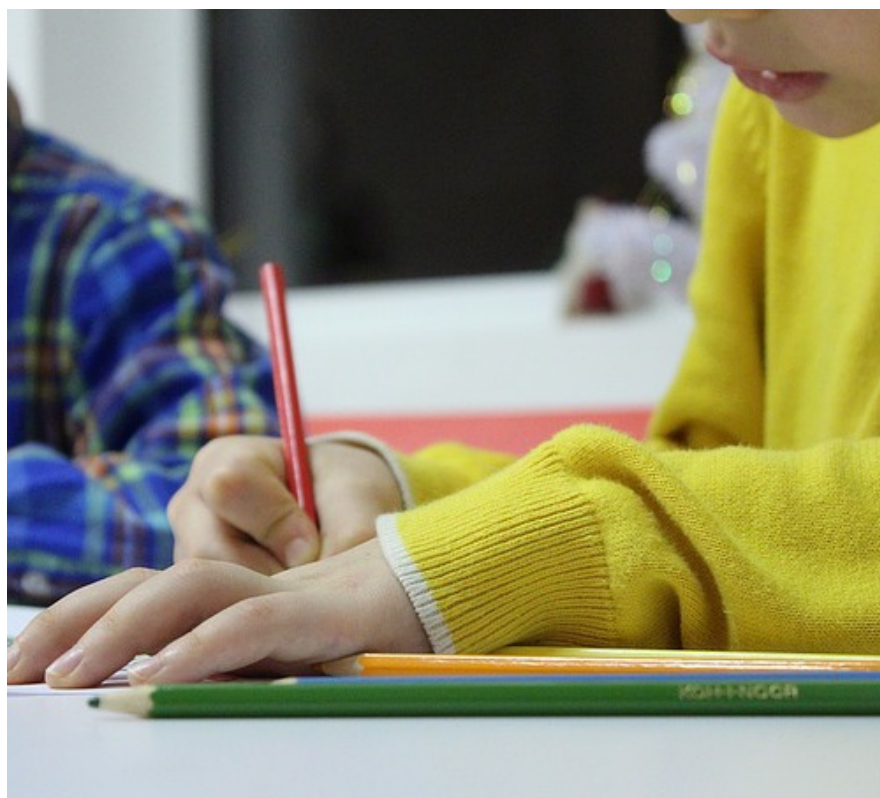
competência e resiliência. Se nos sentimos ansiosos, precisamos, então, de empatia e atenção (humanidade e presença). Se algo não é proporcional, a exigência é o contexto e a adaptabilidade. Se é incompreensível, requer transparência e intuição.

Os desafios futuros são consideráveis. O fator “confiança” dos negócios caiu muito nos últimos meses. A confiança é contagiante, assim como a sua falta. A recuperação ainda está longe de acontecer. Se estivermos mais bem preparados para ler tendências e nos adaptarmos, mesmo fortemente condicionados, poderemos vislumbrar um futuro mais risonho.

Estou certo de que esta descontinuidade nos negócios traz também grandes oportunidades para a sociedade e para as empresas. São tempos desafiantes, embora reconhecidamente muito difíceis. Como sou um entusiasta por natureza, gosto de afirmar que nem tudo foi negativo: aceleração da digitalização de processos; crescimento significativo do comércio online; maior competitividade na procura de soluções mais sustentáveis...

A instabilidade atual pode levar muito tempo a ser revertida. O caminho deve ser sempre a cooperação no pensamento geoestratégico de crescimento da riqueza mundial e, também, a sua distribuição mais justa em modelos colaborativos.

**APRENDER, REAPRENDER E VOLTAR A APRENDER  
SERÁ UM DOS MAIORES ATIVOS NO FUTURO DA  
HUMANIDADE – E DAÍ O ETERNO APRENDIZ QUE  
CADA UM DE NÓS DEVE SER!**







**RUI GUEDES**

Diretor de Vendas das Páginas Amarelas

Fotografias D.R.

## 2020: Um ano para esquecer?

Sempre fiz um esforço por separar o que é estar focado num objetivo de fazer balanços antecipados, até porque, recorro com frequência ao velho ditado que sabiamente nos diz que *até ao lavar dos cestos é vindima*.

**O**ra neste momento em que escrevo, o ano ainda não acabou e portanto talvez esteja a fazer pela primeira vez aquilo que sempre disse às Equipas com quem tenho trabalhado, para não fazerem: - Jamais levantem as braços como os ciclistas na reta da meta, pois há vídeos a provar que isto nem sempre é uma boa ideia.

Assim, assumamos que este testemunho diz respeito ao muito que já vivemos nestes atípicos meses dos anos 20, pois a *riqueza* de conteúdos é tal que, por muito que se diga, muito ficará sempre por dizer. O desafio passa por uma retrospectiva que nos mostre o que fomos aprendendo e tenho que confessar que assim que me sentei para começar a escrever, quem sabe invadido por um espírito mais natalício, ocorreu-me que recentemente partilhei uns longos versos apenas e só com a família e os amigos, mas talvez possa fazer sentido ir deixando aqui alguns excertos.

O ano começou inundado de otimismo! Parece ter sido há muito tempo, mas naqueles dois primeiros meses transpirávamos inspiração, atividade, apostávamos em aumentar as Equipas com novos recrutamentos e reconhecíamos num jantar anual as performances extraordinárias conseguidas em 2019. Tínhamos arrojados planos para o período que se iniciava, com novidades na oferta comercial, no incremento do serviço, no reforço da entrega de valor e subitamente... tudo mudou!

*Vivemos na corda-bamba  
Onde o imprevisto fede  
Damos um passo, descamba  
Olhamos, não temos rede*

Percebemos de uma forma abruta a debilidade da nossa existência, abalados à escala global por um acontecimento que veio decidido a tudo mudar. Os impactos nas pessoas e nas organizações foram em muitos casos verdadeiramente catastróficos, sendo que, em paralelo, convém não esquecer, que muitos viveram dramas maiores que em nada decorreram desta malfadada pandemia. Vi amigos perderem um filho e revelarem uma coragem que julgo não possuir. Estive de mão dada longos minutos em conversa serena com uma vizinha de 87 anos atropelada, enquanto lhe prestávamos a primeira assistência e aguardávamos a chegada dos bombeiros. Estando num grupo de risco, consegui manter-se sempre longe duma infeção, mas acabou por ser traída por um acidente estúpido e ao fim de alguns dias o seu coração não aguentou.

*Isto é descer à terra  
Sentir bem os pés na lama  
Olhar o que vida encerra  
Saber que pode haver trama*

No entanto, este mundo vuca, por vezes impiedoso para muitos, não pode ser desculpa para a imobilidade! Claro que estamos ainda a lutar em várias frentes, claro que há setores em vias de ficarem completamente destruídos, claro que há um conjunto de consequências ainda não verdadeiramente visíveis, amortecidas por alguns apoios sempre insuficientes e claro está, que esta guerra se está a prolongar muito para além do que a maioria de nós esperava e todos somos alvos potenciais.

*Mas pouco ou nada se ganha  
Com esta antecipação  
Entremos nesta campanha  
Lutemos com ambição*

Talvez caiba a cada um de nós um papel nesta longa jornada e todos somos poucos para tal empreitada. Mas aqueles que, como eu, têm a imensa felicidade de ter uma família fantástica, de estar com os pais e com os irmãos com os devidos cuidados, se sentem com uma energia imensa e saúde e têm amigos sempre por perto, têm uma responsabilidade acrescida, até por respeito por todos aqueles que estão mesmo na primeira linha da batalha, não de metralhadora, mas vestindo batas de várias cores.

Olho para trás e vejo que os três pilares que sempre tenho defendido, desde logo num artigo publicado a 22 de Março, são os que continuam a suportar a nossa atividade e parecem resistir à volatilidade dos dias. Colocar as pessoas em 1º lugar defendendo a sua saúde, manter a economia a funcionar e continuar a comunicar. Isto devidamente articulado com os Valores que até as mais pequenas organizações devem e podem ter, vai ajudando a dar alguma solidez às embarcações que flutuam em mares revoltosos e que parecem não ter porto à vista.

*E os que ficam, resistem  
Vão acabar por vencer  
Porque acreditam, insistem  
Antes quebrar que torcer*

No meio de medidas públicas nem sempre articuladas e a revelarem-se muitas vezes reativas, percebe-se que liderar um país nestas condições não será de todo uma tarefa fácil, pois como todos aprendemos, os meios são sempre escassos e os fins são alternativos. Contudo, quando nos centramos na esfera das famílias e das empresas, se por um lado vemos ainda o desespero dos que não parecem ver luz ao fundo do túnel, somos surpreendidos a cada esquina por uma vontade crescente de

fazer, de dar a volta, de lutar e encontrar formas diferentes de chegar à meta. Há novos negócios a surgir, há reconversão de funções, há apostas a aparecer em contraciclo, há empresas a aumentar investimentos e pessoas a assumirem que, mais do que estarem a saber lidar com o que se passa, estão a preparar já o dia de amanhã.

Sem querer entrar a fundo no interessante e sempre polémico conceito de criatividade, que tem especialistas a ele dedicados em permanência e com quem muito se pode aprender, não deixa de ser curioso que a própria palavra tenha sido incluída no Dicionário Inglês Oxford, apenas em 1933. Está portanto em causa um conceito relativamente recente, que viria apenas a massificar-se em meados do século XX. A este propósito, referem alguns estudiosos que a criatividade surge com uma resposta às mudanças sociais e tecnológicas, como sejam por exemplo a corrida ao espaço ou mesmo a globalização das comunicações. Não se pretende obviamente concluir daqui que antes disto não existia criatividade, até porque seria desde logo uma ofensa ao Renascimento e até à Antiguidade Clássica, mas sem querer estabelecer qualquer relação de causalidade, constato que 1933 é exatamente o ano em que surge a New Deal apresentada por Roosevelt em resposta à Grande Depressão de 1929.

Será que são os acontecimentos com grande impacto que impelem o Homem a ser criativo e estamos portanto perante uma resposta adaptativa, ou pelo contrário, a criatividade está na origem de muitos desses acontecimentos?

Na realidade que atualmente vivemos, parece óbvio que este conceito se perspetiva como um processo que surge em resposta a algo com que o mundo foi inesperadamente confrontado, sem prejuízo de acreditar que a criatividade pode ser até um fim em si mesmo.

#### **RAPIDEZ**

Sem querer colocar em causa a importância da estratégia em cada organização, é fundamental em clima de guerra ter a capacidade de avaliar, ajustar e tomar decisões com a rapidez que o momento exige. Verifiquei em vários momentos que as empresas se anteciparam ao Estado e tiveram a coragem de... não esperar.

#### **RISCO**

O afastamento físico das pessoas, nas empresas em que isso foi possível, revelou-se fundamental para que a atividade continuasse com minimização dos riscos de contágio, já que de outra forma, para além das pessoas, que são a prioridade, poderia estar em causa a sobrevivência da própria empresa. Sei de empresas que estão paralisadas porque se mantiveram numa atividade dita



normal e um elemento, apenas um, ... testou positivo.

#### **TELETRABALHO**

O teletrabalho é hoje uma realidade implantada em muitos setores, pois as empresas que ainda não o sabiam, constataram que as pessoas são maioritariamente responsáveis e que não necessitam de uma regulação da sua atividade balizada por um relógio de ponto. A oportunidade de reinventar o escritório estourou nas nossas mãos e agora... a bola está do nosso lado.

#### **PROXIMIDADE**

A exigível proximidade com todas as pessoas, especialmente com aquelas com quem trabalhamos diretamente, não pode ser desculpada pelo facto de não estarmos juntos fisicamente num mesmo local de trabalho, já que dispomos de um conjunto de plataformas que suportam essa mesma proximidade.

#### **COMUNICAÇÃO**

A comunicação entre as pessoas tem evoluído muito positivamente. Verifico que nos primeiros tempos em teletrabalho era mais difícil a empatia, a cumplicidade, a criação de laços mais profundos. Hoje tudo é mais fluído, as conversas surgem com maior naturalidade e fez-se um caminho muito interessante a este nível.

#### **INFORMAÇÃO**

Nas trincheiras a informação é difusa e é fácil não ser percebida por todos da mesma forma. É necessário um completo alinhamento nos conteúdos que são passados e isso começa desde logo na gestão de topo, sob pena de incorrerem em risco de nefastas dissonâncias. Deixando de lado a Semântica para os

especialistas, sempre vi a Informação como uma mensagem com um só sentido e a Comunicação como tendo subjacente feedback. Ambas são importantes!

#### **PROPÓSITO**

A obrigatoriedade da mudança que a todos nos foi imposta, colocou-nos à prova e esticou a nossa capacidade de adaptação até um nível que, inicialmente, pareceu a muitos não implementável. Quando existe um propósito e com transparência se explica o Porquê do rumo que temos que seguir, somos positivamente surpreendidos com a forma como as pessoas se agigantam, agarram na tarefa e fazem as coisas acontecer.

#### **DIGITALIZAÇÃO**

Apesar do processo global de digitalização em curso, os primeiros passos dados nesta área por muitas empresas, foram impostos por uma conjuntura que a isso obrigou.

A importância do Marketing Digital disparou, o comércio eletrónico cresceu de forma exponencial e no meio de tudo isto é muito gratificante poder atuar numa área de atividade em que sentimos que estamos a ajudar e a contribuir para dar um verdadeiro impulso a muitos negócios.

#### **VALORES**

Somos humanos, falhamos, temos dúvidas e é por isso reconfortante ter algumas referências que nos coloquem novamente nos trilhos sempre que sentimos que há um desvio de trajetória. Os Valores revelam-se como que um verdadeiro farol, com uma importância amplificada pela conjuntura atual. Temos dúvidas? Relemos e lá está a bússola a apontar o caminho.

## CLIMA

As decisões que tomamos têm impacto na vida das pessoas. Sabendo que, especialmente em tempo de guerra, as decisões não têm como fim último a felicidade individual, é no entanto crítico sentir o clima organizacional e perceber em cada momento como é que as pessoas estão a sentir a Mudança. Afastados fisicamente este desafio é maior e não se compadece com tentativas de adivinhar. Perguntemos!

## EQUILÍBRIO

Em Vendas, há sempre algo mais que pode ser feito em cada dia. Mais um contacto, mais prospeção, mais uma proposta e tudo isto somado ao fim de um mês representa um acréscimo de dezenas de oportunidades de negócio. Isto já todos sabíamos! O que agora aprendemos foi que no trabalho a partir de casa é fácil resvalar para um descontrolo de horas no qual se corre o risco de não equilibrar diferentes dimensões. É necessário ser altamente produtivo quando se trabalha e é necessário saber parar.

## LADO B

Numa altura em que a pureza do vinil parece ter-se já reinstalado, é interessante lembrar que além da face mail visível, há sempre um outro lado, porventura oculto, mas não menos importante. Tendo saúde, aproximamos-nos do equilíbrio conciliando as tais diferentes dimensões que variam obviamente de pessoa para pessoa. No meu caso, se em 2019 terei feito bem mais de 1.000 Km a correr, este ano vamos ficar pelos 3 dígitos, até porque praticamente não houve provas, mas as corridas regulares continuam a ser altamente revigorantes. A música está sempre presente, bem como a leitura, a escrita e a proximidade da família e dos amigos.

## FORMAÇÃO

Quando tudo muda, não chega dizer às pessoas com quem trabalhamos que a

realidade mudou e portanto temos que nos adaptar. Exige-se bem mais do que isto! Para o caminho que se está a traçar, foi fundamental o estabelecer de parcerias, nomeadamente em termos de formação, com pessoas que percebem a nossa realidade, fazem também um empático esforço de aproximação e conungam de um mesmo espírito.

É crítico parar, formar, fornecer novas ferramentas e encontrar formas criativas de aprender, com Gamification por exemplo. Adicionalmente, este está a ser um ano em que as oportunidades de aprender se multiplicaram. Além daquilo que a realidade nos obriga a aprender, criaram-se imensos fóruns de partilha, com iniciativas diversas que passaram por debates, cursos online, webinars, tudo isto, nas mais variadas áreas de atividade.

## PESSOAS 1

Quando escolhi esta Kw, revi o texto e verifiquei que já escrevi uma dúzia de vezes a palavra pessoas. Certamente não terá sido por acaso! Os Supervisores das Equipas que lidam diariamente com os Clientes, revelaram mais uma vez o seu papel absolutamente fundamental nas organizações ao liderarem, calibrarem, ao gerirem conflitos, ao lidarem com momentos menos fáceis, mantendo sempre com toda a determinação o rumo que foi sendo traçado. Sabendo que uma das funções de quem lidera é criar líderes, é fantástico ver pessoas crescer em cada dia.

## PESSOAS 2

Os profissionais de venda, especialmente os F2F, levaram um murro no estômago com tanta mudança, que incluiu a necessidade de contactar os Clientes remotamente. Foram desenvolvendo ao longo de anos um conjunto de aptidões no relacionamento presencial e era nesse cenário que sentiam que davam o melhor de si e entregavam maior valor aos Clientes. Com o seu Querer, revelaram ter uma capacidade de adaptação digna de reconhecimento!

## PESSOAS 3

O estar fora do escritório diariamente não se tornou uma barreira no criar de novas relações e a prova disso é que ao longo deste ano fui conhecendo pessoas extraordinárias nas mais variadas áreas, que se estenderam da Formação ao meio Académico, passando pela Consultoria, Vendas, Marketing Digital, entre muitíssimas outras. É fortemente enriquecedor conhecer pessoas competentes e sobretudo é bom conhecer boas pessoas.

## Será este então um ano para esquecer?

Quando olhamos para o caminho que já percorremos, quando recordamos todos os obstáculos que já ultrapassamos, quando interiorizamos o esforço de adaptação, quando olhamos tudo aquilo que fomos sendo capazes de construir e chegamos até aqui a arfar como quem termina uma maratona, não podemos de forma alguma dizer que este é um ano para esquecer.

*Saibamos içar vela  
A favor temos a História  
Já outras guerras vivemos  
E no fim veio a vitória*

Esquecer, seria desperdiçar um avanço no nosso acumular de experiências que nos podem deixar marcas de guerra, mas que nos vão tornar seguramente mais fortes. Apesar de estarmos a atravessar uma conjuntura que vai marcar a ferro e fogo o mundo em que vivemos, isto vai passar! Quando chegarmos a esse momento, muitos de nós vão poder olhar para trás com orgulho e dizer que estiveram cá e à sua maneira contribuíram da forma que puderam para termos um novo futuro.

*Oh vírus descontrolado  
Que todos queres arrasar  
Vamos deixar-te prostrado  
Somos nós quem vai ganhar*





**SAMUEL SOARES**  
CEO SAMSYS

Fotografias D.R.

# Palavras que marcam 2020, insegurança, volatilidade, adaptação, criatividade.

Bom para começar, que fomos apanhados de surpresa, pese embora a história nos mostrar que estes cenários são recorrentes e expectáveis, e na verdade uma pandemia global nesta escala nunca se viu antes!

**E**m termos pessoais, conseguimos perceber que continuam a circular muitas “fake news” e que de forma generalizada, muitas pessoas não param para pensar, analisar a fonte, avaliar se é credível ou não, antes de a considerar e até antes de partilhar essa informação.

Percebemos também que de uma forma global, aconteceu uma deficiente resposta por parte dos governos em como lidar de forma eficaz com a situação, com poucas exceções em alguns países, e verificamos também que a forma de atuar concertada a nível mundial também não aconteceu!

Verificamos também que algumas pessoas desvalorizaram a ameaça até terem um familiar ou amigo infetado!

Em termos empresariais foi crucial respeitar as medidas de segurança e de confinamento de forma a poder contribuir para a desaceleração da propagação do vírus. Na Samsys ainda antes das medidas de confinamento serem aprovadas, já nós tínhamos colocado 90% da equipa a trabalhar remotamente!

Conseguimos compreender que uma parte das empresas já tinham ferramentas preparadas para dar resposta ao trabalho remoto, na realidade do parque de clientes da Samsys, posso afirmar mais de 90% já estavam preparados e alguns tiveram apenas que fazer um reforço de recursos para dar resposta ao aumento expressivo de utilizadores em trabalho remoto, alguns clientes tiveram

de fazer ajustes e outros (uma minoria) tiveram de implementar soluções de trabalho remoto.

Esta mudança forçada, veio acelerar algo que embora tecnologicamente possível, não estava a ser praticado de forma massiva! Já todos tínhamos estas tecnologias disponíveis, mas por uma questão de legado ou por uma questão de hábito não as usávamos na plenitude!

Posso afirmar que no caso particular da Samsys numa parte dos nossos serviços, conseguimos aumentar a eficiência, pois deixamos de perder tempo com as deslocações aos clientes.

Aprendemos e passamos a praticar as reuniões em formato digital, com o conforto de não ter de fazer quilómetros e desperdício de tempo e recursos, reuniões que antes só eram realizadas presencialmente passaram a ser em formato digital, e isto passou a ser a nova realidade.

Constatamos também que para todos os que são pais foi uma tarefa desafiante gerir trabalho com a atenção necessária a ser dada aos filhos mais novos, aqui demos apoio e flexibilidade a cada colaborador.

Foi um fator crítico a cultura

existente na equipa, para que nos momentos de incerteza, algum pânico, insegurança, podermos ajudar e apoiar todos os elementos de equipa, e esta foi uma das mais importantes funções que a equipa de gerência, direção e liderança desempenharam durante todo este episódio. De referir que este especto já existia previamente e que nunca seria possível de ser implementado ou colocado em prática durante o período de confinamento! Por outras palavras e a lição mais importante, faz as alterações e as mudanças necessárias na tua organização antes de seres obrigado!

O mundo está cada vez mais digital, e se os modelos de negócio das empresas não passam também para o digital, o mais certo é morrerem a prazo! E quando refiro digital, obviamente não estão a falar apenas de ter uma plataforma de e-commerce, estou a referir-me a todo o modelo de negócio estar assente num formato digital!

Palavras que marcam 2020, insegurança, volatilidade, adaptação, criatividade. Terminou com uma celebre expressão, não é o mais forte ou com mais recursos que sobrevive, é o que mais rápido se adaptar!





**CLÁUDIA PALMEIRO**

Culture Geek & Fundadora da La La Land Consulting

Fotografias D.R.

# Para se mudar uma cultura, é preciso mudar alguma coisa.

E se, durante o estranho ano de 2020, percebemos que a cultura da nossa empresa já não serve às pessoas e à nova estratégia? E se percebemos que precisamos de novas formas de decidir e agir?

**Q**uando Peter Drucker (supostamente) disse que a cultura comia a estratégia ao pequeno almoço, não estaria a desprezar a importância da estratégia, mas a reforçar a importância que a cultura tem na sua execução. Se a estratégia é “o quê” e o “quando”, a cultura é o “como” que permite ou impede a sua execução. E, sobre isto, já não restam dúvidas.

Por todo o mundo, num grande número de empresas, a cultura é vista como um “tópico de recursos humanos” delegado no departamento de RH. Aqui torna-se frequentemente num conjunto de iniciativas focadas na felicidade ou satisfação dos colaboradores. Porém, a cultura da empresa, complexa e ambígua, é mais do que a felicidade dos seus colaboradores, tem que estar intrinsecamente ligada à estratégia da empresa e, não é responsabilidade apenas do departamento de RH. É responsabilidade de todos, e, em primeiro lugar, dos seus líderes, já que as pessoas observam e depois copiam os seus comportamentos.

Consideremos o exemplo da agilidade organizacional, tão ferozmente desejada nos tempos que correm. Queremos colaboradores ágeis ou mais ágeis, mas, o que estamos dispostos a mudar realmente na empresa para o conseguir? Porque, ser ou estar ágil, numa empresa, não acontece nem por acaso nem por decreto.

Se queremos colaboradores ágeis na decisão e na resposta, eles têm que operar num contexto operacional e de liderança que permita a rapidez na



tomada de decisão: descentralização e máxima comunicação e colaboração entre equipas. Não há agilidade se os colaboradores não têm autonomia para decidir sobre as soluções para os problemas que se lhes apresentam. É claro, não haverá autonomia onde houver medo de errar. É complexo e ambíguo, é verdade, mas inteiramente possível de conseguir.

Para que a cultura seja uma vantagem competitiva, é preciso ter, definidos e compreendidos por todos, os valores que orientarão os comportamentos, os objetivos de negócio comuns, as crenças partilhadas, os rituais das equipas, o trabalho contínuo nas relações entre as pessoas. E depois é preciso operacionalizar estes valores e crenças, todos os dias, em tudo o que se faz. A cultura torna-se a “coluna vertebral” da empresa, o fio condutor de tudo e entre todos, fundamental sobretudo nos momentos mais difíceis ou quando as pessoas não podem estar juntas.

Portanto, se durante o ano de 2020 se tornou mais claro para si que a cultura da sua empresa já não serve nem a nova estratégia da empresa nem as pessoas, é tempo de aceitar que a cultura não é, e nem deve ser, estática e que é normal que tenhamos de a fazer evoluir ao longo da vida da empresa. Agora, para se mudar uma cultura, é preciso mudar mesmo alguma coisa.

Começa-se por compreender o ponto de partida: que comportamentos são efetivamente permitidos e valorizados pelas regras, pelos comportamentos dos líderes, pelos sistemas de avaliação e promoção de carreira? O quê nos sistemas e práticas da organização está a impedir as pessoas de agirem da forma como a empresa precisa e espera que ajam? Que se faz diariamente na empresa que contradiz o que gostaria que fosse feito ou até o que dizem que fazem?

É preciso não deixar pedra por levantar, perceber onde estão as barreiras. É o momento da verdade.

A honestidade e responsabilização no diagnóstico do que existe hoje, facilita a evolução para o que é preciso ter.

E depois, para começar a mudar uma cultura é preciso experimentar fazer algumas coisas de outra forma. Se há uma hierarquia, os líderes devem liderar. Podem pedir-se sugestões e ideias aos colaboradores, introduzir uma pequena alteração num processo, mudar alguma coisa na forma como as pessoas se reúnem, alterar uma regra, instituir uma prática nova.

E depois dar tempo às pessoas, esperar por elas, admitir as suas inseguranças e as suas questões sobre o que está a acontecer. É assim que, com o tempo, uma cultura vai mudando de direção, com clareza sobre onde queremos chegar e porquê, experimentação, consistência, humildade e coragem. A coragem de deixar ir o que já nos serviu e que até ajudámos a construir, e deixar entrar o que nos falta agora.





**ANTÓNIO NOGUEIRA DA COSTA**

CEO da efconsulting | docente e membro do N2i do IPMaia

Fotografias D.R.

# 2020: O ANO DO IMPOSSÍVEL.

O que diríamos em dezembro de 2019 se um qualquer profeta, qual prof. Zandinga, tivesse anunciado que as suas previsões para o ano de 2020 prenunciavam que:

- Teríamos fronteiras fechadas e restrições de movimentação: entre países, regionais, intermunicipais, ... IMPOSSÍVEL!!!
- As atividades desportivas seriam interrompidas: jogos sem espetadores, jogos olímpicos adiados, ... IMPOSSÍVEL!!!
- Não haveria comemoração de festividades: feiras e festivais, aniversários e casamentos, Natal, passagem de ano, ... IMPOSSÍVEL!!!
- Seriam batidos recordes mínimos do século: de carícias, de abraços, de beijos, ... IMPOSSÍVEL!!!

Quando o IMPOSSÍVEL!!! se concretizou, como reagimos?

**R**ompemos barreiras e elevamos a fasquia:

## **ULTRAPASSANDO PRAZOS IMPOSSÍVEIS**

A celeridade do ciclo que vai da deteção de uma necessidade à sua satisfação, nunca mais será a mesma. Uma vacina tem um tempo médio de descoberta, teste e lançamento no mercado de cerca de 10 anos. No caso do Covid-19, as primeiras vacinas foram aprovadas e lançadas no mercado em menos de 10 meses.

## **TRANSFORMANDO AMEAÇAS EM OPORTUNIDADES**

Alguns dias após a declaração do estado de emergência (18 março), a 360imprimir disponibilizou um conjunto de produtos para proteção pessoal e para as necessidades relacionadas com takeaway. Sérgio Vieira, CEO da empresa, afirmou em dezembro que a crise sanitária acelerou a mudança para a compra online de produtos customizados a preços reduzidos. Assim, a plataforma pretende assumir-se como uma facilitadora para que os negócios possam recuperar de forma mais rápida. “O futuro passa por serem a “Amazon” na resposta às necessidades das PME de produtos customizados de merchandising, packaging, consumíveis, etc.”

## **SUBSTITUINDO A PROXIMIDADE FÍSICA PELA TELEPRESENÇA**

A relação médico paciente sempre foi suportada numa relação de proximidade pessoal, considerada relevante e

“insubstituível”. Ainda não tinha chegado o final do mês de março e o Grupo Mello Saúde anunciava que, para salvaguardar doentes e profissionais, já estava disponível um sistema de “teleconsulta” a partir do portal da Cuf. Reid Hoffman, cofundador do LinkedIn, a 3 de dezembro, na web summit - realizada este ano somente via online -, salientava a oportunidade para as empresas de “telesaúde” que se dedicam a consultas online; “Não tenho de esperar na fila. É um exemplo de oportunidades que estão a surgir”. Com as escolas e universidades fechadas, o “telensino” também se implantou rapidamente e não deixará de ser parte integrante do sistema de ensino no futuro.

## **TOLERANDO “HÁBITOS INACEITÁVEIS” E CRIANDO MODA**

A movimentação global de pessoas e suas culturas e hábitos, muitos deles ancestrais, originam estranhezas e até repúdios. A estranheza da burka, hijab, niqab,... passou a ser relativizada com a introdução das máscaras que, rapidamente, se transformaram em objeto de design e moda.

## **ENFRENTANDO A ADVERSIDADE COM ADAPTABILIDADE E SOLIDARIEDADE**

A pressão da forte procura mundial por equipamentos de proteção pessoal, em especial para o pessoal de primeira linha que estavam nos hospitais, centros de saúde, bombeiros, etc. promoveu a adaptação de muitas empresas da indústria nacional. Em poucos dias alteraram processos, conceberam máquinas e passaram a produzir viseiras, máscaras, líquidos, desinfetantes, etc.

que, numa primeira fase, geraram também uma enorme onda de solidariedade com a oferta de muitos destes equipamentos ou materiais às entidades referenciadas e que deles estavam carenciadas. A 3 de abril, a Santa Casa da Misericórdia do Porto agradecia à empresa maiata, Ernesto São Simão, a oferta de viseiras aos hospitais da Prelada e Conde de Ferreira (em maio a empresa já tinha oferecido mais de 35.000 destes objetos de proteção).

## **ENCARANDO A SERIEDADE COM HUMOR**

Em momentos difíceis a capacidade “humorífica”, por muito sórdida que possa parecer, auxilia a encarar e a enfrentar as adversidades. Em dezembro, com as restrições previstas para o Natal e Ano Novo, apareceu no mercado (e rapidamente esgotou) o vinho tinto monocasta Syrah de 2017 “Que se foda”, produzido na região de Lisboa. Uma marca positiva com intenção de gerar boa disposição, na compra, no consumo e na oferta e, como bem expressa o seu rótulo “Não se assuste com o nome. Que se foda é um vinho do caralho.” (fonte: <https://quesefoda.online/our-story>)

Não tenho dúvidas que o ano 2020 vai ser recordado como o ano do “IMPOSSÍVEL” e o ano da afirmação da enorme capacidade dos humanos para testarem os limites impensáveis e para encontrarem soluções ágeis de rápida adaptação e luta pela sobrevivência. E as minhas previsões para 2021, e anos seguintes, são da confirmação desta contínua tendência da humanidade para evoluir a empreender com agilidade.



**MÁRIO CASTRO MARQUES**

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

Fotografias D.R.

## Entre o TM e o ® vai uma grande diferença!

Há alguns meses atrás, numa das muitas reuniões online, que hoje são já um novo normal, estava o meu interlocutor a apresentar a sua empresa e observei que surgia no topo do nome do grupo empresarial o símbolo TM. No decorrer da conversa, percebi que a afixação daquele símbolo TM era marketing.

**N**o entanto, em Portugal o símbolo TM não tem um especial significado associado. Nalguns países como os EUA, os símbolos TM e SM, têm já outro valor porque o sistema de marcas tem um funcionamento diferente. – Ainda hoje, não foi conseguida uma uniformização em matéria de marcas a nível mundial, se bem que já houve um esforço no sentido de uma aproximação entre a maioria das legislações dos países.

Em face disto, em Portugal, a proteção de uma marca requer essencialmente a obtenção de um registo – e cujo símbolo associado é o conhecido R ® - podendo-se ainda colocar, em alternativa, “Marca registada” ou as iniciais M. R. .

Sem um registo prévio, em princípio, não há um direito sobre a marca. Mas, importa observar que não basta fazer-se o pedido de registo (em que se obtém um direito de prioridade), mas ter-se-á que aguardar por uma decisão do INPI – Instituto Nacional da Propriedade Industrial, que, se for positiva, terá de ser seguida pelo pagamento da taxa de concessão (uma novidade que foi introduzida em 2018). Se esta taxa não for paga, não irá obter o registo pretendido.

O direito de uso exclusivo da marca só existe quando está registada. Estar a usar a marca com o símbolo TM ou sem ele durante, por exemplo, vários anos não atribui ao utilizador aquele direito de exclusividade.

Quando se coloca o símbolo ® junto à marca, deve-se ter já o registo concedido e a respectiva taxa liquidada. Não se deverá fazê-lo antes disso!

Já observei, por diversas vezes, empresas a colocarem o ® numa marca que apenas foi pedida há pouco tempo e sem qualquer concessão ainda. Contudo, este tipo de práticas não é permitido por lei! Podem até ser prejudiciais para aqueles que se comecem a usar o símbolo ® antes do tempo. Está prevista uma coima que, para as pessoas colectivas, pode ir de 3.000 euros a 30.000 e de 750 euros a 7.500 euros, caso seja uma pessoa singular.



Se a marca ainda não está registada, o melhor será aguardar por uma decisão e não dar um passo em falso, que poderá ser mau para qualquer negócio. Se se pretender prevenir riscos, o melhor ainda será socorrer-se de alguém com conhecimentos específicos em matéria de registos.

Quanto ao uso do símbolo TM, em Portugal, como já se referiu, não tem relevância ou valor especiais e o seu uso poderá ser admissível, mas sempre com alguma precaução!

Com efeito, deve-se alertar para o facto de este uso do símbolo TM não dever dar a ideia que quem o usa é titular de uma marca registada quando, afinal, não tem registo. Se o fizer, poderá estar a incorrer, eventualmente, num ilícito contraordenacional.

Há, portanto, em Portugal, uma grande diferença entre estes dois símbolos – ® e TM - pois que apenas o primeiro é um sinal público de garantia ao consumidor de que se é titular de marca registada, sendo esse uso reservado para aqueles que estão de acordo com a legislação em matéria de marcas.

O especial estatuto da marca é, por conseguinte, apenas identificado e associado, no nosso país, ao símbolo R ® e não ao símbolo TM, o qual apenas poderá ter algum sentido naqueles países onde se lhe reconheça algum valor especial, o que não é caso do nosso país.

Se se pretende realizar marketing beneficiando-se daquele estatuto especial junto do consumidor, então o melhor será registar a marca ® e não simplesmente usá-la com TM!

**O direito de uso exclusivo da marca só existe quando está registada**





**ANA ISABEL LUCAS**  
Consultora e Formadora

Fotografias D.R.

## “SCAMPERIZAR 2021”: a palavra de ordem é reinventar

Uma grande parte da atual turbulência do mercado deve-se a fatores incontrolláveis. A concorrência, a produtividade, as questões ambientais, etc., são alguns dos desafios deste mar turbulento.

**S**e remar em águas agitadas requer perícia e engenho, acrescenta-se a este mar uma pandemia e estão reunidas as condições necessárias para criar um tsunami.

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.

Para as empresas que navegam neste mar, só existe uma certeza – a incerteza é uma constante!

No final de 2019, início de 2020, as tendências professavam esta realidade “as empresas têm que se reinventar continuamente e implementar modelos de negócio baseados no digital e com práticas ecológicas”. Esta tendência não desapareceu! Veio para ficar e ficou bem vinda nos novos hábitos trazidos pela pandemia.

Perante um clima de incerteza, eleva-se no púlpito a criatividade e a palavra de ordem chama-se reinventar. A literatura sobre o processo da criatividade refere que o potencial criativo pode ser alimentado e que existem várias abordagens para potenciar a criatividade.

No entanto, o processo que conduz à criação de ideias contém em si inúmeras variáveis que contribuem para que uma ideia ganhe consistência e se torne num projeto, mas existe sempre um começo.

Partindo do pressuposto que existe um clima e uma cultura propícia a gerar ideias, porque não começar por S.C.A.M.P.E.R?

SCAMPER é o acrónimo das palavras em inglês: Substitute–Combine–Adjust – Modify–Put to other uses–Eliminate–Reverse.



Em português: Substituir, Combinar, Ajustar, Modificar, Propor outro uso, Eliminar e Reverter. Esta técnica foi proposta por Alex Osborn em 1953, mas acabou por ser desenvolvida por Bob Eberle em 1971, no seu livro "Games for Imagination Development".

Na metodologia SCAMPER, as novas ideias são geradas a partir da realização de várias ações numa ideia base. O poder da pergunta é o elemento que lhe confere um carácter dinâmico, sendo este o principal promotor do pensamento divergente e da capacidade criativa. A mesma literatura também refere que o pensamento divergente tem uma influência significativa na resolução criativa de problemas e no desempenho da criatividade. A resposta em cadeia às questões associadas à palavra SCAMPER, dá corpo a uma ideia. A cada letra de SCAMPER corresponde um processo de pensamento específico.

O S, de Substituir, refere-se a descobrir ideias ou objetos alternativos em vez da ideia/objeto existentes. A questão principal desta letra é: "O que mais se pode usar em vez da ideia/objeto já usado?".

O C, de Combinação, refere-se a formar novas ideias combinando ideias conectadas e desligadas. A questão principal é: "Que ideias/objetos podem ser combinados?".

O A, de Adaptação/ajuste, refere-se à utilização/modificação de ideias anteriores para criar novas. A questão principal é: "Como posso modificar o objeto existente para se adaptar às circunstâncias em mudança?".

O M, de Modificar/minimizar/ampliar, refere-se a fazer alterações no objeto presente, ampliando, minimizando e modificando-o.

As principais questões são: "Como posso ter uma nova ideia/objeto ampliando, minimizando, modificando este objeto?"; "E se eu ampliar/minimizar este objeto?".

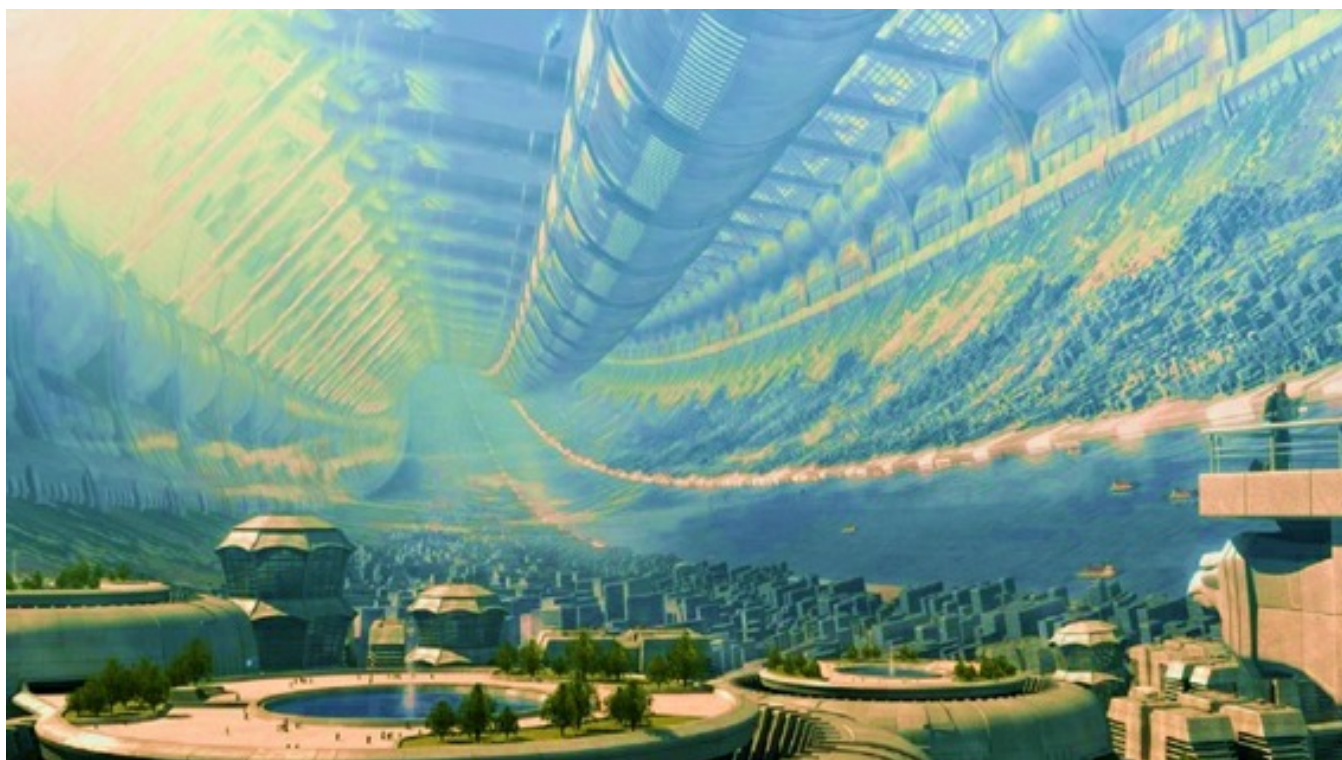
O P, de Propor outro uso, refere-se a usar um objeto num conceito/situação/lugar inesperado. As principais questões são: "Como posso usar este objeto num conceito diferente? Em que outros objetivos posso usar este material?"; "Onde posso usar este material?".

O E, de Eliminar, refere-se a eliminar

uma parte do objeto existente, em nome da criação de uma versão melhorada do mesmo ou de descobrir as consequências da eliminação. As principais questões são: "Há alguma coisa que eu possa eliminar para ter uma coisa melhor/mais bonita/ mais útil?".

Por último, o R, de Reverter, refere-se à reorganização ou inversão do presente estado/situações/ordens/padrões com o objetivo de considerar fins alternativos, práticas e ideias. A questão principal é: "O que posso reverter no sistema?"; "Como posso reorganizar a ordem presente?".

Esta metodologia é útil para repensar problemas, criar novas oportunidades de negócio, modificar um projeto de um produto, serviço ou processo. O contexto atual exige às empresas reinvenção, capacidade criativa e pensamento divergente. Sendo a criatividade considerada um processo cognitivo, não podemos esquecer que cada pessoa tem uma capacidade inata de pensamento criativo que pode ser estimulada e nutrida através do treino contínuo.





**Luis Augusto Lobão Mendes**  
Professor e Consultor

Fotografias D.R.

## As pessoas passam a ser o novo diferencial competitivo

Atualmente em conversas que tenho com organizações e líderes empresariais, o tema de maior preocupação está no o impacto da Transformação Digital e o no novo *Mindset* Ágil que as empresas e gestores devem compreender.

**T**enho reforçado em minhas palestras, consultorias e também nas reuniões de conselho que faço parte, que a Transformação Digital não é sobre tecnologia, mas sim sobre velocidade e adaptabilidade, tornando as empresas mais produtivas e eficientes, seja pela inovação dos modelos de negócio ou pela melhor experiência do cliente, por oferecer produtos e serviços mais fáceis, mais rápidos e mais baratos. A melhor forma de conseguir este diferencial é através da tecnologia, pois somente ela permite uma redução dos custos e um crescimento de escala exponencial.

Se trata de uma nova maneira de “fazer negócios”, tanto dentro da empresa quanto em relação ao mercado. Como todas nova atividade estratégica as iniciativas de transformação digital precisam ser constantemente revisadas e avaliadas. A aceitação de novas tecnologias, novos procedimentos e novas formas organizacionais pela corporação é uma área chave que requer monitoramento contínuo e se necessário ajuste rápido. Desta forma, o gerenciamento de mudanças é essencial, a transformação digital é realmente sobre pessoas! Por esta razão, uma genuína abertura e interesse em direção à tecnologia e inovação é crucial dentro para o sucesso da transformação digital. As funções de tecnologia possuem o conhecimento tecnológico e know-how, mas uma compreensão sólida das implicações e os benefícios da tecnologia em torno de cada função da empresa é a chave para garantir o sucesso.

O “capital humano” será de fato a

real vantagem competitiva que as empresas podem conquistar daqui para frente. O sucesso da organização dependerá do grau de liderança de que cada funcionário assumirá na responsabilidade pelos resultados. O objetivo da preparação é desenvolver prontidão para o inesperado, e não apenas para executar um plano definido. Em uma era de ruptura, os líderes de negócios e RH’s estão sendo pressionados a reescrever as regras de como eles organizam, recrutam, desenvolvem, gerenciam e engajam a força de trabalho daqui para frente.

Todo trabalho sem qualificação será substituído, na verdade é que com o tempo, algumas funções realmente serão completamente automatizadas, o que vai ser ótimo! Gosto de dizer que aquilo que é digno da máquina é indigno para o ser humano. Trabalhos que envolvem rotinas, aquilo que é considerado repetitivo, cansativo e insalubre será mais afetado. Mas não se assuste que também trabalhos de ordem cognitiva serão também automatizados. Já vejo IA sendo usada para análise de crédito, sistemas de segurança automatizados com reconhecimento facial e até percepção de atitudes suspeitas, o *chatbot* já domina sistema de cobrança e apoio a usuários no lugar do tradicional *contact center*, faz até abertura de conta, em todas a áreas podemos achar exemplos: na medicina fazendo diagnóstico, no direito estruturando teses e na área investimentos, robôs já tomaram o lugar dos analistas mais bem preparados. Uma máquina pode armazenar quantidades incomensuráveis de dados, buscar por novos e ainda produzir relatórios com velocidade máxima e falhas mínimas.

Mas não pode tomar decisão em cima

deles porque não tem a noção de prioridade que nós, humanos, temos. Uma máquina dificilmente motivará colaboradores ou construirá empatia com clientes. Este é o seu papel como gestor! As novas tecnologias e os robôs colaborativos surgiram para coexistir com o operário e não tomar o seu lugar. Os profissionais terão que entender o que as novas tecnologias trazem de novo, identificar os novos paradigmas criados por elas, saber aproveitar seus benefícios e trabalhar junto com as facilidades que elas proporcionam.

Na transformação digital o RH terá um papel único a desempenhar: ele pode ajudar líderes e organizações a se adaptarem à tecnologia, ajudar as pessoas a se adaptarem a novos modelos de trabalho e carreiras e a ajudar a empresa como um todo a se adaptar e estimular mudanças na sociedade, regulamentação e políticas. De agora em diante, os gestores mais brilhantes serão aqueles que fazem diferença na organização dando seu toque de humanidade. Com algoritmos desempenhando tarefas burocráticas e repetitivas, mas obrigatórias, as pessoas terão espaço para aperfeiçoar seus *insights*. Colaboradores melhorarão sua produtividade e, gestores, o controle de equipe. A gestão humana, agora, se diferenciará da máquina por ser aberta às diferenças, consciente de que existem virtudes e defeitos em cada indivíduo, por conviver bem com opiniões divergentes, conciliar discussões, trabalhar para envolver a organização sob um propósito e estimular a equipe a desenvolver sua própria capacidade de liderança e inovação.

É ainda difícil dizer quais serão as competências no futuro que farão a

diferença no mercado de trabalho, mas vou arriscar algumas aqui:

**FLUÊNCIA DIGITAL:** a tendência no mundo é a digitalização e a desmaterialização, é importante saber o que fazer com as novas tecnologias, e não apenas operá-las, significa tomar decisões inteligentes para usar as tecnologias a seu favor, aumentando sua produtividade e desempenho.

**EMPATIA:** é a sua capacidade de se colocar no lugar do outro, imaginando como este se sente sem julgamentos. Esta habilidade lhe permitirá ouvir com entendimento, não descartando os pensamentos, sentimentos e ideias de outras pessoas.

**RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS COMPLEXOS:** é a capacidade de reconhecer o problema atrás do problema, de olhar para um questão sob diferentes perspectivas e de criar estratégias efetivas para resolver situações novas e mal definidas em cenários complexos do mundo real, lhe diferenciara no mercado de trabalho.

**COLABORAÇÃO:** com o crescimento do trabalho remoto e do movimento *officeless*, a habilidade de trabalhar de forma produtiva, participativa e colaborativa em equipes virtuais será desejada.

**SENSEMAKING:** na era do big data e o excesso de conteúdo, você precisará ter habilidade de lidar com fragmentos de informações, ler sinais, entender pistas verbais e não verbais, conectar todos estes dados, traduzir e criar sentido, ou seja, gerar significado e insight únicos e criativos para tomada de decisões assertivas.

**LIDERANÇA E INFLUÊNCIA SOCIAL:** os novos tempos exigem uma estrutura de liderança participativa e mais colaborativa em que o líder exerce influência em confiança e inspiração. Esse novo líder considera que todas as pessoas podem contribuir e de alguma forma e envolve todas elas profundamente para que os processos de mudança sejam fluidos e mais eficazes.

**RESILIÊNCIA:** conceito emprestado da física que significa que sua capacidade de superar obstáculos e pressões, bem como de ser flexível para a adaptar as mudanças e situações adversas. É reagir positivamente aos problemas sem entrar em conflito psicológico ou emocional.

Para se manterem competitivas, as empresas precisam adotar um modelo organizacional baseado em equipe, no qual os funcionários podem se mover facilmente entre diferentes projetos e compartilhar informações com eficiência.

As organizações precisam fazer do "aprendizado contínuo" um pilar de seus modelos de carreira.

Criar uma marca empregadora atraente e uma experiência positiva do funcionário é crucial para que as empresas atraiam e retenham talentos.

Vivemos a era do EVP (Employee Value Proposition). Em uma era digital,



os departamentos de RH precisam assumir um papel mais amplo, liderando a transformação digital da organização e gerenciando as plataformas digitais dos funcionários.

Antecipar como a automação e a computação cognitiva mudam as funções do trabalho e os requisitos da força de trabalho podem colocar sua organização em uma posição melhor para navegar essas forças potencialmente destrutivas.

Reformule os programas de gerenciamento de desempenho, coloque mais ênfase no "feedback contínuo", e coaching regulares para aumentar a produtividade e melhorar o engajamento dos funcionários. O RH precisa tornar a diversidade e a inclusão uma prioridade nos níveis mais altos da organização, a capacidade de uma organização de construir uma força de trabalho verdadeiramente diversificada em todos os níveis aumentará sua imagem pública, bem como sua capacidade de atrair talentos e motivar a força de trabalho. À medida que as organizações se tornam mais fluidas e orientadas para a equipe, os líderes precisam ser qualificados para liderar equipes diversas e trabalhar em disciplinas e funções de negócios para impulsionar a inovação.

Será aquele líder que conseguir criar uma cultura de dono! Quando falamos em cultura de dono, estamos falando: 1) sentido de propósito, 2) autonomia e 3) responsabilidade pelo resultado. A base para este processo é a segurança psicológica. O líder precisa liderar com confiança.

As empresas investem os CEOs com autoridade singular para enfrentar

desafios de alto risco e tomar decisões difíceis. No entanto, em grande medida, seu poder depende da disposição das partes interessadas da empresa para ceder a eles. Em outras palavras, depende muito da confiança das partes interessadas. Líderes que violam essa confiança logo se veem destituídos. Alguns líderes ainda criam uma atmosfera tóxica nas organizações, liderando pelo medo!!

Organizações ágeis são executadas em equipes autônomas e alinhadas. Assim, os líderes ágeis são responsáveis por alinhar a empresa em torno de seu "o quê" e "por que" - e, em seguida, "deixar ir". Uma dica: considere se mudar do escritório de canto para uma mesa compartilhada e acessível para enviar uma mensagem de trabalho em equipe!!

As empresas só se beneficiarão dos conjuntos de habilidades dos funcionários se corresponderem à cultura. Comportamentos como "colaboração, curiosidade, flexibilidade, trabalho em equipe e disposição para arriscar e aprender" são tão importantes quanto a habilidade técnica.

Algumas empresas constroem equipes em torno do comportamento primeiro e, em seguida, know-how e habilidades.

**SUBSTITUA QUALQUER UM QUE NÃO POSSA OU NÃO EVOLUA COM SUA CULTURA!**



**CLÁUDIA PRAGANA**

Assessora em programas de melhoria contínua

Fotografias D.R.

## SantaClaus Inc . - Uma análise às melhores práticas

A SantaClaus Inc foi fundada pelo S. Nicolau, na Turquia do século III, e mantém-se no seio da família até hoje. Internacionalizou-se, no século XVIII, com a sua primeira delegação na Alemanha mas hoje tem sede na Lapónia, de onde opera para todo o globo.

**T**razer felicidade a cada pessoa e promover o comportamento cívico - é o moto da empresa que tem o compromisso de fazer chegar uma prenda de natal a todos aqueles que tenham no decurso do ano demonstrado um comportamento exemplar.

### Cultura e Organização

A organização é do mais simples possível: sob a supervisão interventiva do seu CEO, esta divide-se organicamente no departamento de produção, de expedição e de serviço ao cliente, partilhando entre todos objetivos para a cadeia de valor .

O mote é claramente vivido por todos quantos se juntam à equipa, naturalmente adaptada à natureza sazonal da sua atividade e esta flexibilização não compromete o ambiente de profunda cooperação das equipas multifuncionais.

### Melhoria Contínua

Os objetivos estratégicos são apadrinhados por todos e as iniciativas daí resultantes podem sentir-se no trabalho desenvolvido entre as várias equipas, que se desdobram na melhoria sistemática dos processos, em que estão envolvidos, e na agilidade do sistema como um todo.

### Orientação ao Cliente

Não há excelência sem a absoluta orientação ao cliente. Com resultados nos elevadíssimos níveis de satisfação e fidelização, que se têm traduzido em volumes sempre crescentes, excedendo já os 600 milhões de clientes.

Este é sem dúvida a primeira evidência de Excelência da SantaClaus.

### Gestão do gemba

As equipas do gemba gerem com mestria o elevado volume e a complexidade que resulta do grande mix de produtos e de destinos. Os processos são sistematizados em primeiro lugar para prevenir erros quer na produção, quer na expedição, mas têm também resultado numa crescente produtividade e polivalência sem compromisso da flexibilidade fundamental à natureza sazonal destas operações.

### Ênfase no fluxo

O cumprimento dos prazos de entrega é naturalmente uma das principais preocupações dos clientes que recorrem à SantaClaus e isso reflete-se no empenho colocado e na forma oleada com que os processos se articulam. Como resultado as encomendas são produzidas e entregues escrupulosamente entre a noite de 24 e a manhã de 25 de dezembro, num desafio de logística inigualável em todo o mundo.

Operando a partir de um centro de consolidação estrategicamente posicionado no Polo Norte, a equipa de 8 renas,

sob a direção do Rudolfo, realiza distâncias superiores a duas centenas de milhões de quilómetros em poucos dias.

Os seus equipamentos com tecnologia topo de gama chegam a bater a própria velocidade da luz, razão pela qual não os podemos sequer ver cruzar os céus até porque não consomem combustíveis fosseis numa total consciência ambiental.

### Desafios atuais

Feita esta análise ao sistema operacional, questionados quanto ao futuro, a SantaClaus Inc, garante que está a fazer a transformação digital e a criar uma App onde possa receber todas as encomendas e processar mais eficazmente os pedidos.

Estão convictos de que o programa de melhoria contínua continuará a dar frutos permitindo responder às solicitações crescentes. Ao mesmo tempo que permitirá continuar a desenvolver competências, a reter e a atrair talentos e a identificar sucessores capazes de enfrentar o futuro na linha da cultura da organização

Por último, e a pedido expresso da equipa, transmitimos os seus desejos de Festas Felizes.





**ANDRÉ PINHEIRO**  
Direção de Qualidade

Fotografias D.R.

## Yasuke e a Adaptabilidade em 2020

No longínquo ano de 1579, chegou a Kyoto (na altura a capital do Japão) uma comitiva de jesuítas liderada por Alessandro Valignano, um italiano que trazia na sua equipa um elemento diferente de tudo o que a sociedade japonesa da época conhecia. Integrada na equipa de frades e elementos de apoio estava um rapaz jovem, negro, com 1,88m de altura.

**A**credita-se que seria originário do norte de Moçambique ou sul da Tanzânia, da região dos Makua, e tinha já passado algum tempo na Índia, e pelas suas raízes guerreiras seria provavelmente um dos guarda-costas da comitiva de missionários jesuítas. Não é certo qual fosse o seu nome original, mas acredita-se que fosse Yasufé, que os japoneses adaptaram para “Yasuke”.

Naquele tempo, a altura média do povo japonês era de 1,57m, pelo que este gigante, ainda por cima de uma cor diferente, causou sensação. Tanta que houve atropelos de pessoas a tentar um vislumbre do ser estranho, incluindo algumas mortes. Com isto, um poderoso senhor feudal, Oda Nobunaga, ficou interessado em conhecê-lo. Na primeira reunião entre ambos, Nobunaga ficou tão impressionado com as boas maneiras e presença do estrangeiro, ajudado pelo facto deste ter entretanto aprendido algumas palavras em japonês, que o convidou a ficar no Japão, ao seu serviço.

A capacidade de adaptação do estrangeiro foi tanta que em apenas 1 ano este já falava japonês fluente, e os seus dotes de guerreiro valeram-lhe uma subida vertiginosa ao nível de samurai. Foi o 1º samurai de origem estrangeira, e o único samurai negro da história!

Yasuke lutou ao lado de Nobunaga em pelo menos 2 batalhas, enquanto este desempenhava um papel importante na unificação do Japão, e tornou-se o seu mais fiel companheiro de armas até à morte do senhor feudal em 1582, atraído por um dos seus generais.

Depois disto, a história de Yasuke perde-se, mas acredita-se que tenha recolhido para um mosteiro jesuíta japonês até ao fim dos seus dias, provavelmente por volta do ano 1600.

Em 2019 foi revelado que o actor Chadwick Boseman se estava a preparar para produzir e protagonizar um filme sobre a vida de Yasuke, a que chamava “um dos segredos mais bem guardados da História”. Como se sabe, infelizmente não o conseguiu concretizar.

Esta capacidade de adaptação é rara. Se pensarmos no desafio em causa, quem de nós conseguiria aprender japonês fluente em apenas 1 ano, mesmo com a internet, computadores e livros, e ainda por cima simultaneamente aprendendo e dominando artes marciais, quanto mais em 1579?

Mas é essa capacidade de adaptação que faz de nós humanos. E isto é verdade tanto no Japão feudal do sec. XVI como nos dias de hoje, nas empresas, nas relações, nos empregos, etc. Por exemplo, quando mudamos de emprego encontramos uma nova realidade à qual temos de nos saber adaptar. Isso pode ocorrer de várias formas, desde esperar que o reconhecimento do bom trabalho surja naturalmente, até perceber “quem manda” (que pode não ser quem é o chefe no organigrama) e perceber como conquistar a sua confiança.

A um nível mais macro, as empresas enfrentaram em 2020 um inimigo que ninguém previa: uma pandemia mundial que afetou os negócios de forma generalizada, ainda que nem todas as áreas tenham sofrido com a mesma gravidade. Mas foram aquelas que melhor se souberam adaptar às novas

necessidades do mercado que melhor sobreviveram. Desde as empresas de têxteis que de repente começaram a produzir máscaras e fatos hospitalares, às empresas produtoras de bicicletas que aproveitaram o confinamento para crescer as vendas, ou até as empresas que de repente apostaram forte nas vendas online, entre tantos outros exemplos.

A norma ISO9001 e a IATF, por exemplo, dão grande ênfase à necessidade da empresa em perceber o contexto em que “joga”, quais as condicionantes do seu mercado e dos seus clientes e fornecedores, e utilizar essa análise na construção da análise SWOT. Mas em 2020 surgiu uma ameaça imprevista, pelo que a revisão à SWOT é essencial: A sua empresa está preparada para o famoso “novo normal”?

Se há coisa que 2020 me ensinou, é a respeitar o ensinamento de Darwin: sobrevivem melhor as espécies (e as empresas e/ou as pessoas) que melhor se adaptam ao seu ambiente, e que melhor reagem às alterações, principalmente as imprevistas!





**HÉLIO CABRAL**  
Consultor de Marketing

Fotografias D.R.

# STAYCLOSE do Marketing com Estratégia

Estamos na reta final de 2020. Bem, mas que ano!

Entre muitas coisas, foi um ano intenso e desafiante, pois toda a nossa capacidade de adaptação perante a adversidade, tanto a nível pessoal como profissional, foi colocada à prova.

**U**m fator externo chamado Covid-19 surge de um momento para o outro e com ele traz a percepção de que não se pode dar nada como garantido. E ainda bem! Porque de vez em quando é preciso um “abanão” para percebermos que tudo muda num ápice e que no mundo dos negócios não podemos ficar acomodados. Por outro lado, é nos tempos mais adversos que Marcas e Pessoas devem mostrar a fibra de que são feitos.

Ser ágil e flexível é uma coisa normal nos negócios, pois ajuda a agir mediante as mudanças de mercado, as exigências dos clientes e também as ameaças da concorrência. As pequenas mudanças são fáceis, mas o que acontece quando grandes coisas acontecem, como uma pandemia? Alturas de indefinição como a que vivemos foram e são também um mar de oportunidades para explorar e Negócios, onde palavras como “Agilidade”, “Adaptação” e “Ação” ganham uma nova dimensão.

O mundo mudou, os negócios adaptaram-se, mas se há algo de positivo que podemos destacar de 2020, é que veio também realçar a importância de focar e investir no capital humano e conquistar a confiança das pessoas, alinhando os valores da Marca com os seus valores. E a necessidade de ter e comunicar muito bem o seu Propósito.

A confiança é construída sob a promessa de uma marca e a entrega do seu produto ou serviço. Mesmo nos tempos mais turbulentos, quando a entrega corresponde às expectativas, a confiança nas marcas aumenta.

É preciso priorizar a transparência em tudo o que é feito.

*Gerir marcas em alturas adversas não é fácil, existem vários fatores a ter em conta, aproveitar janelas de oportunidade ou correr o risco de criar essas janelas de oportunidade à concorrência e não só.*

## MAS QUE LIÇÕES RETIRAR DE 2020 PARA AS EMPRESAS?

2020 foi realmente intenso para as Empresas. E ensinou que não se pode pensar apenas em números. Claro que é importante, mas ainda mais importante é garantir que esses números se mantêm ao longo do tempo, com clientes fiéis.

Foi uma excelente oportunidade para manter uma relação mais próxima e criar relações ainda mais fortes. E assim garantir a sustentabilidade necessária e o seu futuro no pós-pandemia, fundamental para o sucesso de qualquer empresa.

Mostrou que mais importante do que vender, é estar ao lado do Cliente, de forma genuína. Ou seja, esquecer aquele tom de comunicação mais comercial e criar valor para o Cliente, indo de encontro às suas necessidades e novos hábitos. Hábitos esses, que na sua maioria, vieram para ficar

A concorrência entre empresas é cada vez maior, com os mesmos produtos e serviços oferecidos e acesso aos mesmos canais de comunicação.

Logo o lado humano e emocional é hoje um fator mais importante que nunca neste mundo tão competitivo. Mas aquele que é genuíno. Tem de ser verdadeiro, tem de fazer parte da cultura da empresa.

Parece algo tão óbvio, não é?

Mas na verdade ainda muitas empresas teimam em ficar “presas” aos métodos de ontem para conquistar o amanhã. Não podemos esquecer é que antes havia pouca concorrência e menos acesso à informação por parte do cliente e as coisas aconteciam, de uma forma ou de outra. Mas hoje tudo isso mudou!

*Não se trata de “vender, vender, vender” como era antes. Trata-se de construir relações, daquelas genuínas e duradouras. E como que por magia, vão construindo verdadeiras histórias de amor e o “vender sem vender” acontece.*

2020 também levou a falar-se muito sobre Transformação Digital. Mas é preciso ter em mente que a tecnologia / ferramentas digitais não são o único motor da transformação digital. É necessária uma mudança cultural, no modelo de negócio e de paradigma nas empresas, sendo claramente um processo contínuo.

Perante a adversidade, mesmo as grandes empresas sentiram dificuldades para se adaptar e tiveram de corrigir pequenos erros que foram cometendo. Com tanta correria e pouco tempo para repensar estratégias, adaptar e agir, naturalmente o risco de errar é maior. Mas isso não importa, é algo natural e faz parte, pois o Erro deve ser compreendido como uma sábia lição.

É aqui que reside a grande diferença entre as empresas que seguem em frente ou ficam pelo caminho: a importância de compreender o Erro e as lições a retirar para fazer crescer negócios.

*O Erro faz parte do processo e deve servir de aprendizagem. E no apaixonante mundo do marketing não é exceção, onde a exigência do mercado, a rapidez na tomada de decisões, adaptações e ações são uma constante, principalmente em tempos de pandemia.*

Sim, é verdade que há erros e erros e sabemos que há deles tão básicos que não devem ser cometidos. Por exemplo, impedir uma marca de ser marca, que é como quem diz, deixar de a comunicar. Em alturas adversas, deve ser precisamente o contrário. Otimização de orçamentos, sem dúvida, mas nunca deixar de comunicar. As marcas não podem simplesmente “desaparecer”, mas sim ver a sua comunicação adaptada e estarem presentes para o seu público a ver e interagir.

É nestas alturas que trabalhar o “**TOP OF MIND**” da marca e o “**BRAND AWARENESS**”, por exemplo, se tornam relevantes para saírem de situações adversas ainda mais fortes e relevantes para o seu Futuro!

A **ADAPTAÇÃO** é também uma importante lição. Não só na vertente de comunicação, mas também na adaptação ao “core business” de negócio, mesmo que momentâneo. Estou a falar por exemplo, de cadeias de hotéis que transformaram alguns dos seus espaços aptos para coworking, criação de estúdios digitais e novos espaços para reuniões, apresentando assim novos serviços empresariais.

As empresas que melhor compreenderam as alterações de comportamento dos clientes e consumidores, entenderam e atenderam às suas necessidades, serão as que se destacarão no pós-pandemia. E é crucial continuar a estarem atentas aos dados e à evolução dos vários canais de comunicação, para saber quais os melhores meios e ferramentas a utilizar para adaptar a estratégia ao dito “novo normal”. Aqui reside a sobrevivência das empresas, sempre com uma abordagem holística em mente.

### **CUIDAR BEM DA SUA MARCA.**

Por maior e mais bem preparada que esteja, estará sempre vulnerável. E o que vai permitir ultrapassar as dificuldades mais rapidamente é sem dúvida alguma, a forma como foram e são trabalhadas. Porque as marcas precisam de ser marcas, em qualquer circunstância!

### **QUAL É O PROPÓSITO DA SUA MARCA, CONSEGUIR RESPONDER?**

Comunicar o propósito passou a ser uma missão do marketing nas marcas. Este ponto, sem dúvida, sempre foi o mais importante na comunicação das marcas e tem evoluído com o tempo, face a mudanças internas e externas, e sem dúvida, acelerado com a pandemia do Covid-19.

“Se a sua empresa deixasse de existir amanhã, o que isso significaria para o mundo”? Este é um bom exercício mental para se entender o PORQUÊ da sua marca existir. Já pensou porque será que algumas marcas são mais inovadoras, mais influentes que outras? Ou porque muitas delas conseguem maior fidelidade tanto dos clientes, quanto dos colaboradores?

*O Propósito é algo genuíno, a essência de uma marca, uma "coisa" de dentro para fora. E começa pelas Pessoas. Porque os negócios e relações são de Pessoas para Pessoas.*

### **MAS ENTÃO E NO MARKETING, O QUE NOS ENSINOU 2020?**

#### **BASICAMENTE, STAYCLOSE DO MARKETING COM ESTRATÉGIA!**

2020 foi um ano altamente desafiante para os departamentos de Marketing e na minha opinião veio reforçar aquilo que defendo: não se trata de fazer Marketing digital, mas sim Marketing num mundo digital. Ao mesmo tempo, expôs algumas fragilidades, pois ensinou como o marketing já devia ser trabalhado pelas marcas, orientado pela estratégia e foco nas Pessoas e Relações. Sim, isto também não é algo novo, apenas ganhou outra dimensão com a pandemia.

Tudo o que vivemos em 2020 veio também evidenciar uma questão cultural, onde de uma forma geral ainda não existe o “mindset” necessário para se entender o verdadeiro significado da palavra “Marketing” e como sempre foi e será cada vez mais importante para as empresas. Mas aquele verdadeiro, não ações isoladas aqui e acolá, que na minha opinião nem pode ser chamado de Marketing.

E neste capítulo creio que vamos continuar com o mesmo problema. Mais uma vez generalizando, vai-se continuar a pensar no Marketing não como Planeamento Estratégico em 1º lugar, mas basicamente como “este ou aquele meio ou ferramenta” para comunicar.

Depois ficou bem demonstrada a facilidade com que nos acomodamos e não evoluímos nos negócios. Infelizmente muitas mudanças e adaptações não surgiram por Estratégia, mas porque foram forçados a isso.

Se existisse um Planeamento Estratégico de Marketing, talvez algumas das adaptações e a forma de trabalhar o marketing agora feito à pressa e sem planeamento, não teriam de o ser.

A verdade é que o Marketing é um mundo complexo e não retrata apenas meios ou ferramentas de comunicação. Inclui analisar, escutar o mercado, perceber tendências e até antecipá-las. A única coisa boa que este fator externo chamado Covid-19 trouxe, foi realmente a percepção de que não se pode dar nada como garantido e tudo muda num ápice e isso obrigou as empresas a evoluir e adaptar.

E isto leva-nos à transformação digital, que não é apenas uma “buzzword”. Esta transformação já vinha a acontecer de forma lenta e a pandemia veio acelerá-la, em diferentes vertentes do marketing digital e tecnologia. E neste ponto é preciso lembrar que a transformação digital não trata apenas em vender online.

As ferramentas e canais digitais vêm acrescentar muito valor ao marketing-mix das empresas, mas não substituem a Estratégia e Planeamento, que é onde tudo começa. 2020 foi essencialmente em focar estratégias de curto prazo, sim, mas devemos ter sempre o pensamento em estratégias de marketing a longo prazo. Porque estas não devem ser boicotadas. E claro, ter um plano B ou até um C. É verdade que não existem fórmulas mágicas nem receitas iguais, mas existe algo comum às marcas de sucesso, o Marketing com Estratégia. E isso ficou bem patente ao longo do ano.

*O marketing tornou-se ainda mais desafiante e a estratégia é mais importante que nunca, onde o foco deve estar na Solução e não no Problema!*





## E PARA ISSO FOI ESSENCIAL AGILIDADE OU O "MARKETING ÁGIL"

Com tanta concorrência e mudanças de comportamentos de compra, uma das coisas que mais foi exigido às empresas é Agilidade. Ser ágil e flexível é algo bastante conhecido por parte dos profissionais de marketing pois ajuda a agir mediante as mudanças de mercado, as exigências dos clientes e também as ameaças da concorrência. Foi e vai continuar a ser importante acompanhar as tendências, evolução de meios de comunicação de uma forma geral e das ferramentas digitais, em particular. O marketing ágil requer uma organização interna rigorosa e centrada no cliente para agir, envolver e corresponder às necessidades do cliente à medida que estas vão sendo diferentes ou evoluem.

Por outro lado, todos sabemos que no marketing o timing é essencial e ser o primeiro ou correr atrás (com tudo o que implica para as empresas), faz toda a diferença! E o que 2020 reforçou no Marketing, é que independentemente de termos um produto, um serviço, uma campanha, um novo website ou uma loja online que possa não estar perfeita, devemos sempre agir e implementar, mesmo que isso signifique arriscar. Isso pode ser a diferença entre ser pioneiro, revolucionar um setor, ficar no "top of mind" do seu público ou ficar à frente da concorrência, quer trabalhem nichos ou mercados globais.

Relativamente à nova jornada do consumidor: há uma complexidade que obrigou a olhar para a jornada de compra do consumidor, onde é preciso colocar o digital ao serviço da simplificação. O consumidor procura cada vez mais facilidade de contacto, rapidez de resposta e disponibilização de diferentes meios de comunicação no seu quotidiano. E as marcas precisam de estar onde ele está. E não, não basta fazer coisas "bonitas", é preciso corresponder às expectativas e necessidades em todos os "touchpoints" com o cliente. Com este novo normal, o marketing foi "obrigado" a tornar as suas experiências memoráveis, através de uma abordagem holística e mais criativa. Também aqui nada de novo no marketing.

## APRENDEMOS QUE EM MOMENTOS ADVERSOS, AS MARCAS DEVEM "VENDER" CONFIANÇA, HUMANIZANDO E CRIANDO BOAS EXPERIÊNCIAS.

Uma marca humana é mostrar as suas fragilidades. Marcas mais humanas significa fugir de um cliché, de um padrão, assumir falhas e não ter medo de arriscar, ao invés de transmitir mensagens "sem risco". Para construir confiança, as marcas devem olhar para o que as pessoas valorizam e garantir que as suas promessas estão alinhadas com as suas necessidades, ou seja, que se preocupam verdadeiramente com os interesses e necessidades das pessoas.

Quando uma marca se conecta de

forma humana, nível empático, as pessoas são mais abertas a confiar nas suas intenções e acreditar que se preocupam verdadeiramente com as suas necessidades.

Resumindo, humanizar marcas, é adaptar ao "novo" consumidor, através de:

- Confiança
- Personalização
- Segurança
- Gerar identificação (com temas próximos do cliente)
- Explorar as fraquezas naturais do ser humano para serem criados laços emocionais.

Deixar uma marca positiva em tudo o que a marca faz. Boas experiências podem mudar vidas. O lado humano tornou-se ainda mais relevante e as marcas devem promover e privilegiar essas relações. Além disso, sem o pedir, estão a transformar clientes satisfeitos em verdadeiros embaixadores ou influenciadores. As empresas devem ver-se como "pessoas" que espelhem os valores dos seus clientes. É importante conhecer as necessidades reais do público e abordá-los de forma holística. Já agora, sabia que cada 1 em cada 3 consumidores não tolera más experiências? Embora compreendam alguns percalços devido à pandemia, não estão dispostos a "perdoar" para sempre.

*O marketing e as empresas podem e devem beneficiar com estratégias de relacionamento mais profundo com o seu público. Não apenas torná-los embaixadores ou influenciadores, mas até como "colaborador", levando-os a fazer parte de decisões da empresa.*

## NOVOS TEMPOS CRIARAM UM AUMENTO DO CONSUMO CONSCIENTE.

Os consumidores estão, mais do que nunca, preocupados com necessidades mais básicas, como a própria saúde. Além disso, demonstram alta insegurança com o cenário económico, o que pode levar muitas pessoas a pensarem duas vezes antes de realizar qualquer tipo de investimento. Na economia clássica, é comum dividir os produtos oferecidos aos clientes em duas categorias: desejos e necessidades. As necessidades referem-se aos itens prioritários, que não podem faltar no quotidiano do consumidor. Já o desejo está relacionado com algum grau de luxo, ou seja, algo que não é absolutamente necessário, mas que o consumidor considera que agregará algum tipo de valor.

## EINSTEIN JÁ TINHA AVISADO. EM TEMPOS DE CRISE, A CRIATIVIDADE É AINDA MAIS IMPORTANTE QUE O CONHECIMENTO. E PELOS VISTOS DURANTE PANDEMIAS TAMBÉM.

Ficou bem presente que a Criatividade é uma "arma" carregada de Futuro ou o combustível para a diferenciação das marcas, se quiser. Então, mas o que é a Criatividade? É apenas fazer umas coisas engraçadas, com algum humor e já está? Ou umas partilhas nas redes sociais de vez em quando e está feito? O marketing criativo não é uma "coisa apenas artística". É muito mais que isso. Consiste em incluir esse lado na estratégia de marketing das empresas, de forma planeada, contínua, coerente e consistente com os valores da Marca. Mas acima de tudo sustentado e alinhado com o Propósito da marca.

O mundo mudou e com uma concorrência cada vez menor nas diferenças entre os produtos ou serviços e nos meios disponíveis para os comunicar, a Criatividade e humor são pontos fortes a serem explorados nas estratégias de marketing pelas marcas. Tudo o que analisamos, planeamos e implementamos tem um denominador comum, as Pessoas.

Entretanto, quanto mais digital e tecnológico o mundo se torna, mais humana uma marca tem de ser. E nunca as relações humanas foram tão importantes como atualmente, num mundo onde tudo é tão idêntico. A Criatividade vive de ideias, de humor e de proporcionar um "marketing mais descontraído", ao mesmo tempo mais relevante e mais próximo do seu target, com o objetivo de reforçar e/ou criar relações mais fortes e promover o "WORD OF MOUTH".

*À medida que o ambiente onde as empresas atuam se tornou mais dinâmico e imprevisível, impulsionado pelo ritmo das mudanças tecnológicas, comportamentos digitais e esta pandemia, a Criatividade e Humor tornam-se mais relevantes que nunca, sendo uma verdadeira vantagem competitiva.*

## VAMOS FALAR DO E-COMMERCE, O CANAL DE VENDAS QUE MAIS CRESCEU EM 2020?

Como sabe o e-commerce já não é novidade. Para algumas marcas veio apenas reforçar a importância desse canal na sua cadeia de valor. Mas efetivamente para muitas, foi o descobrir de um mundo totalmente novo, sendo a única forma de continuar a vender. Sim, o e-commerce teve um enorme boom e vai continuar a crescer. O envolvimento dos portugueses com as compras online vai continuar a aumentar em quantidade e em valor: as compras online fazem neste momento parte do quotidiano de um número cada vez maior de portugueses e vai continuar a fazer. O trabalho que deve ser feito é a contínua otimização e melhorias em todo o processo, já que grande parte das lojas online foram criadas "à pressa" e para muitas marcas, sem qualquer experiência neste canal.

Não se trata apenas da plataforma de venda, mas de toda uma estratégia de “customer care”, logística, comunicação, enfim, proporcionar a melhor experiência possível. De destacar também o crescimento e importância dos Marketplaces como mais um canal de venda, que podem ser utilizados de forma exclusiva ou como mais um “touchpoint” com a marca.

E falar em vendas online, é também falar da evolução que está a acontecer nas redes sociais, com a possibilidade de compras diretas no Facebook ou Instagram e em breve no WhatsApp Business. Já agora, segundo a Marktest, sabia que um terço dos utilizadores já fez compras nas redes sociais, mais que duplicando o valor de 2013?

### MAIOR VALORIZAÇÃO DOS NEGÓCIOS LOCAIS

A pandemia levou os consumidores a olharem com mais carinho para os produtos nacionais e comércio local, o que acabou também por favorecer marcas nacionais. Esta mudança de comportamento tem relação com um senso de comunidade que se está a tornar cada vez mais forte.

*31% dos portugueses afirmam estar dispostos a pagar até 20% mais por produtos alimentares locais e/ou nacionais.*

Porque fazer faz a diferença, ficou também provado que as marcas são verdadeiras influenciadoras de comportamentos. O papel que elas desempenham nos seus setores e na sociedade é demasiado importante para ser negligenciado. Essa função sempre foi

relevante nas estratégias de marketing e tem evoluído com o tempo, face a mudanças internas e externas, e acelerada com a pandemia. E no final, Marcas e Pessoas ajudam a mudar o mundo!

**CONCLUINDO, BASICAMENTE O QUE APRENDEMOS COM 2020** é que quando temos um problema, a solução muitas vezes é “Comer o Problema”, que é como quem diz, investir no Marketing com Estratégia e adaptar face às circunstâncias.

Ao mesmo tempo despertou ainda mais para a importância do Marketing. E quando se entender o verdadeiro significado desta palavra, imagino empresas nacionais mais fortes e competitivas. Por isso a melhor lição que podemos retirar: tenha sempre uma Estratégia de Marketing à mão.

Uma marca não se resume apenas a um logótipo ou ações pontuais. É um conjunto de emoções, sentimentos e experiências que proporciona ao seu público, em primeiro lugar. É cuidar de uma Marca, todos os dias, como se uma relação se tratasse e construir relações fortes com o seu público. Porque as marcas precisam de ser marcas... e uma marca pensada estrategicamente ajudará a empresa a consolidar a confiança entre os “stakeholders”.

As pessoas são mais propensas a fazer negócios com uma empresa com uma imagem credível e profissional. Uma marca bem desenhada e aplicada é a base dos esforços de Comunicação de Marketing.

E o Marketing é muito mais que algoritmos, fotos, vídeos, publicações, SEO, etc... O marketing é Estratégia, é Estudo, é Branding, é oferecer Soluções, é Satisfação de cliente... é a construção de Marcas Sustentáveis!

Mais do que nunca o Marketing tem de assentar em pilares como:

- REFORÇAR A FIDELIZAÇÃO DE QUEM É JÁ CLIENTE
- FORTALECER O PROPÓSITO DA MARCA
- REFORÇAR OS VALORES DA MARCA
- AUMENTAR O “BRAND AWARENESS” DA MARCA E RECONHECIMENTO NO MERCADO
- TRABALHAR O “WORD OF MOUTH” E “TOP OF MIND”
- REFORÇAR A RESPONSABILIDADE SOCIAL E AMBIENTAL DA MARCA

O marketing sempre foi centrado no Cliente. E isso ganhou nova dimensão com a pandemia. Dada a incerteza no futuro, mais do que nunca, as ligações humanas e a confiança são valores primordiais. O período pós-pandemia será repleto de mudanças nos hábitos e relacionamentos, não só na esfera comercial, mas também no âmbito social e ambiental.

No mundo de tanta incerteza, também é importante destacar a proximidade. O digital é relevante, mas a proximidade e contacto direto mais ainda. Distanciamento foi uma das palavras de ordem em 2020, mas a procura por um atendimento físico e personalizado está a aumentar e terá ainda mais importância que nunca quando esta “tempestade” passar.

Lembre-se, os resultados não acontecem da noite para o dia, são conquistados com uma estratégia coerente, relevante e consistente.

Com os ensinamentos de 2020, votos de um 2021 repleto de sucessos!





**HELDER BARBOSA**

Licenciado em Gestão e Mestre em Marketing

Fotografias D.R.

## Trilogia da experiência do consumidor!

Imagine que viaja de carro e está prestes a chegar à portagem. Ao aproximar-se avista três possibilidades de pagamento:

- (1) caixa com operador,
- (2) caixa automática de pagamento, e
- (3) 'via verde' i.e., passagem sem paragem obrigatória com débito bancário.

**Q**ual escolhe? Sem inferir o peso relativo de cada uma das opções, a verdade é que ambas as modalidades coexistem, ainda que a primeira tenderá a diminuir.

E, o que é que isto tem a ver com retalho? Quase tudo, porque permite antecipar o comportamento dos consumidores assim que estejam disponíveis novas e disruptivas possibilidades de pagamento. Neste sentido, é previsível que uma quota parte dos consumidores opte pelo modo de pagamento 'sem operador'.

Como referido, a terceira opção é simples, permite fluidez e o consumidor confia na operação financeira. Na segunda opção, os consumidores preferem participar ativamente no processo de pagamento. Essa tarefa é percebida positivamente pelo consumidor, como mais rápida e eficaz (i.e., o consumidor observa o montante a pagar, realiza o pagamento, ouve a mensagem de agradecimento e segue viagem).

Deste modo, prevendo este tipo de comportamento dos consumidores conjugado com os avanços tecnológicos na área, permite-nos imaginar uma revolução no retalho. A Amazon Go é apenas um dos vários exemplos com este tipo de solução, ou seja, «sem caixas registadoras tradicionais, com operador».

Porém, falta indagar se esta 'via verde' será efetivamente implementada a nível global e quais os resultados gerados para os diferentes stakeholders.

Neste sentido, exige-se uma reflexão profunda sobre o tipo de experiência, i.e., hedónica ou utilitária, que uma determinada marca/negócio pretende oferecer ao seu target/público.

Por exemplo, relativamente ao retalho comum e indiferenciado, parece-nos que o desenho da experiência terá uma dimensão iminentemente utilitária. O foco está na execução, i.e., na eficácia e facilidade com que o consumidor concretiza o serviço. Neste caso, os avanços e refinamentos da tecnologia serão determinantes para se automatizar processos e melhorar o fluxo da experiência (e.g., self-checkouts de última geração, integração de Apps com pagamento automático/direto, Robot assistants, click & collect, smart shelves, carros de compras inteligentes, entre outras soluções).

**O foco está na execução,  
i.e., na eficácia e facilidade com que o  
consumidor concretiza o serviço.**

Tendo isto em consideração, é expectável assistir-se a uma redução de emprego, dada a transição para processos de cobrança digitais e/ou outras tarefas substituíveis por tecnologia. Não obstante, os retalhistas alegam que não serão eliminados postos de trabalho, tal como ocorreu com a eliminação de 'portageiros' e que o emprego será transferido para atendimento relacional nos espaços de venda. Parecendo-nos inevitável, estes argumentos ganham credibilidade se as marcas/negócios migrarem para experiências mais hedónicas (e.g., diversão, aprendizagem, bem-estar, participação, imersão). Nesse caso, a variável 'colaboradores' evolui no grau de importância que os retalhistas atribuem aos seus ativos e pode, inclusive, relevar-se como uma vantagem competitiva assinalável. Assim sendo, apesar de não ser novo, inclusive praticado por muitas marcas na era da economia experiencial (e.g., Disney, Ritz-Carlton, Nespresso), rapidamente se conclui que (1) muitos

negócios estão distantes de uma eficaz gestão da experiência do consumidor, e (2) é necessário qualificar os colaboradores para uma função mais exigente e fortemente diferenciadora.

Posto isto, impera uma necessidade de desenvolvimento de competências adequadas para atuar na economia da experiência (Pine and Gilmore, 1998,1999). A título de exemplo, os colaboradores deixam de ter 'apenas' tarefas de cobrança transitando para uma função mais elaborada, tal como 'vendedor', relações públicas e 'embaixador da marca' nos espaços comerciais.

Neste sentido, capacidades como (re)aprender, negociar, comunicar, interagir socialmente, gerir conflitos e criar empatia com os consumidores são habilidades 'obrigatórias' nos profissionais de retalho. Perante tamanha exigência, os retalhistas devem explorar uma abordagem triangular 'tecnologia', 'colaboradores', e 'clientes', como principais elementos integradores da oferta experiencial. Inclusive, são várias as propostas tecnológicas para melhorar a experiência do consumidor e aumentar o seu envolvimento com as marcas nos espaços de venda físicos e virtuais (e.g., AI, VR). Do lado das ciências sociais importa, assim, identificar que tipo de profissionais se estão a preparar, treinar e a renovar para estes novos 'palcos experienciais'.

Finalmente, os Clientes têm o papel crucial na avaliação da sua própria experiência, em função do seu envolvimento, bem como na experiência de outros consumidores. Destaca-se, por isso, a necessidade de os integrar na experiência, fomentando a sua participação, interação, cocriação e coprodução, o que pode ser 'chave', neste pêndulo de forças triangular.



## 75% dos empregadores pretendem contratar em 2021

A Hays apresentou o seu Guia do Mercado Laboral 2021, uma análise detalhada das tendências do mercado de trabalho qualificado em Portugal, com base em inquéritos realizados junto de mais de 600 empregadores e cerca de 2700 profissionais.

**D**e acordo com a edição deste ano, e apesar da incerteza associada ao contexto de pandemia, 75% de empregadores pretende contratar mais colaboradores em 2021, sobretudo perfis Comerciais, de Tecnologias da Informação, de Engenharia e de Marketing e Comunicação. A percentagem de empresas que pretendem recrutar é superior na região Centro (80%) enquanto nas regiões Norte e Sul do país a percentagem se situa nos 74%.

Por outro lado, a percentagem de profissionais que consideram mudar de emprego situa-se agora nos 79%, o valor mais alto desde 2014.

O salário é o fator que mais motiva esta mudança (68% dos profissionais),

logo seguido das perspetivas de progressão de carreira (67%) e a procura por projetos mais interessantes (60%).

*“A percentagem de empregadores que pretendem contratar em 2021 é surpreendentemente positiva, se tivermos em conta que ultrapassa as previsões que os empregadores indicaram em anos de crescimento como 2016 ou 2017. Confirma-se, assim, que a maioria das empresas não tem intenções de parar de dotar as suas estruturas com o talento de que tanto necessitam.”* afirma Paula Baptista, Managing Director da Hays Portugal. *“O contexto de pandemia afetou-nos a todos, mas não podemos deixar-nos paralisar pela incerteza. Depois de um ano de adaptabilidade e reinvenção, esperamos que 2021 seja um ano de recuperação.”*

### Outras conclusões do Guia do Mercado Laboral 2021:

- Entre os motivos mais referidos pelos empregadores para as contratações em 2021, destacam-se o crescimento do negócio em território nacional, mas também a recuperação do negócio no período pós-Covid19;
- A grande maioria dos profissionais qualificados encontra-se insatisfeita no seu emprego atual;
- Os profissionais de Retail são os que revelam maior disponibilidade para mudar de emprego em 2021;
- A maioria dos empregadores continua a sentir algum tipo de dificuldade em recrutar os profissionais que procuram para as suas estruturas;
- 87% dos profissionais qualificados no estrangeiro afirmam que pretendem voltar a trabalhar em Portugal;
- Mais de metade dos empregadores (54%) acredita que a flexibilidade em modelos de trabalho remoto será fundamental para garantir a produtividade em 2021;



**CARLA SEPÚLVEDA**

CEO Believe2Win, Consultora e Gestora de Projetos Internacionais

Fotografias D.R.

# Upskilling e Reskilling: Aprendizagem ao Longo da Vida como resposta aos desafios da mudança

Novos tempos, novas necessidades, novas oportunidades!  
Assim foi e assim será, sempre, a partir daqui!

**C**om certeza que tem presentes alguns dos seus pensamentos nos últimos dias do secundário ou da universidade e como se sentiu aliviado(a) por estar a fazer as provas finais de ciclo, assumindo que seriam os últimos exames da sua vida...

Pois é... depressa percebeu que a integração no mercado de trabalho e a vida profissional requerem um investimento constante em conhecimento e que qualquer que seja o posto de trabalho que assuma, em qualquer fase da sua vida, este constitui um ambiente de aprendizagem permanente, intenso e competitivo, e por isso torna-se imperativo acompanhar as mutações e tendências do mercado de trabalho, por forma a nos mantermos apetecíveis e não estagnarmos nas funções em exercício e cargos ocupados.

As rápidas e profundas mutações e transformações que o mundo está a sofrer atualmente, pondo diariamente as empresas à prova, fazem com que pelo mundo fora se enfrentem novos desafios e se acelere o surgimento de novas profissões que requerem obrigatoriamente novas competências profissionais.

O mundo está a mudar tão rapidamente que os profissionais são obrigados a prepararem-se já, quer para estas mudanças quer para o acompanhamento do mercado de emprego presente e futuro. Assim nascem conceitos como Upskilling e Reskilling para os profissionais desta nova era.

A procura de novas skills, habilidades e/ou competências, toma corpo e aparece no centro das novas exigências no seio das organizações, onde cada colaborador é constantemente posto à prova e, por isso, incentivado à procura constante de atualizações e especializações de competências que revertam a favor da melhoria contínua da sua performance profissional de forma a agregar valor à organização para a qual trabalha - Upskilling.

Por outro lado, reajustar rotas profissionais, apostando na reconversão profissional, adquirindo novas habilidades que possibilitem uma nova oportunidade no mercado de emprego torna-se imprescindível para todos aqueles que em sequencia deste atípico ano deixaram de estar no ativo e necessitam de regressar ao mercado de emprego com a maior urgência - Reskilling.

A era da inovação tecnológica, a par da transformação da economia, das

alterações na procura do consumidor, já há muito que vinha mostrando a crescente necessidade de uma maior qualificação dos Recursos Humanos das organizações, quer através da atualização, do aperfeiçoamento, da reciclagem e/ou especialização em determinadas áreas de formação. Este aceleramento recente, a necessidade de novas adaptações diárias repentinas e a procura de novas colocações no mercado de trabalho traduzem a verdadeira importância deste processo.

A aprendizagem ao longo da vida através do investimento na qualificação profissional terá de ser o novo normal. Porque um mundo tão volátil, complexo, ambíguo e que muda a alta velocidade exigirá sempre aos profissionais uma permanente atualização do seu conhecimento. Em termos práticos, será o mesmo que dizer que a Aprendizagem ao Longo da Vida e a aposta nas competências do futuro nunca fez tanto sentido como hoje e para aqueles que resistiam à mudança de hábitos profissionais e à constante atualização de conhecimentos, a procura de novas competências profissionais que agregue valor ao seu dia-a-dia e abra novas portas, convençam-se que não poderão deixar de investir no seu desenvolvimento, humano e profissional, em qualquer fase da vida.



### CARINA MEIRELES

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

# Como organizar as finanças empresarias para o ano de 2021

O ano novo vai requerer muito empenho por parte das empresas, principalmente para alguns setores, que devem desde logo organizar a sua vida financeira empresarial da melhor maneira, para que consigam arrancar o ano em grande.

**T**er as finanças organizadas numa empresa, implica um potencial de crescimento porque ajuda a alavancar o desenvolvimento do negócio e a poder tomar as decisões mais acertadas, por exemplo quanto aos investimentos a fazer, ajudando também a que haja um equilíbrio das contas, com um controlo dos gastos com previsões financeiras mais exatas e adequadas à atividade, etc.

Comece o ano com as melhores decisões, mais acertadas, para que o seu negócio consiga se desenvolver ainda mais, num ano que promete ainda ser de mudança. Para isso aqui ficam algumas dicas:

## 1. Conheça bem todos os custos da empresa

Para que consiga planear bem o ano, é necessário que o orçamento para os gastos da empresa seja bem calculado, para que possa ser controlado e acompanhado. Deve saber quais os gastos importantes para conseguir manter o seu negócio e depois analisar os mesmos e identificar possibilidades de redução de gastos. Como? Por exemplo, olhando para o que gasta com o seu Banco e comparar com a concorrência.

## 2. Ter uma reserva financeira

Esta reserva financeira passa por ter um montante de parte no seu Banco, onde vai sempre que possível reforçando,

para que possa cobrir gastos inesperados da empresa e desta forma evitar recorrer à banca e aumentar as responsabilidades e com isso mais despesas associadas, que irão impactar o controlo dos custos. O ideal neste caso é, pelo menos o equivalente a 6 a 8 meses de despesas pagas.

## 3. Tecnologia adequada à empresa

Muitas das vezes quando abordamos o tema tecnologia, estamos a pensar em ter que gastar dinheiro. Este gastar dinheiro muitas vezes pode e deve ser visto como um investimento, para que a empresa se torne mais autónoma, mais rápida, mais bem organizada, originando um aumento nas vendas. Tendo por exemplo um software à medida, consegue controlar grande parte dos recursos da empresa, como os stocks, pagamentos a receber, gestão da carteira de clientes, etc. Desta forma poupa tempo e dinheiro, porque vai conseguir perceber todas as vantagens que pode ter, com processos mais bem organizados e segmentados que facilitam o seu negócio, tornando-o mais otimizado.

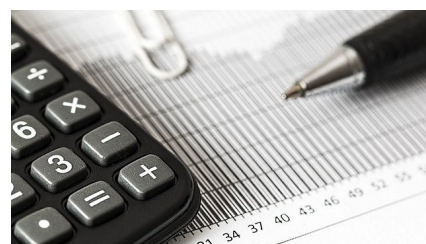
## 4. Crie um orçamento anual

Ter um orçamento anual permite o acompanhamento financeiro, porque ajuda na previsão das receitas e despesas, os potenciais investimentos que pretenda fazer, etc. Logo, é fundamental ter esta gestão bem organizada, para que possa saber exatamente onde gasta, para onde quer ir, de que forma pode ir e daqui a

quanto tempo poderá concretizar os objetivos traçados. O orçamento deve poder trabalhar com cenários diferentes com a aplicação correta de fortes indicadores de desempenho como os KPI's com uma margem prevista de salvaguarda, de forma a ser possível prever situações inesperadas que possam surgir.

## 5. Planeie os investimentos a fazer no ano

O planeamento também deve existir no que toca aos investimentos, porque pode ser dinheiro gasto de forma inadequada, que poderá original ainda mais despesas. É necessário prever o risco do investimento e perceber qual será o retorno e passado quanto tempo poderá ser recuperado. Para isso é fundamental conhecer muito bem o negócio atual e futuro e a concorrência, de forma a poder alocar o dinheiro da melhor maneira e poder terminar o ano com resultados positivos. Estas são algumas das dicas que fazem a diferença e que podem ajudar a iniciar o ano de 2021, de forma organizada e equilibrada e com isso fazer mexer o seu negócio com as decisões mais acertadas.



**PEDRO AMENDOEIRA**

Partner na Expense Reduction Analysts

Fotografias D.R.

## O que não vemos é o que nos mata

Desabafou-me certa vez um amigo, empresário, que ficava muito confuso quando falava com o seu contabilista.

**E**ste falava-lhe dos ótimos lucros que a empresa do meu amigo estava a ter, e no entanto ele todos os meses tinha dificuldades de tesouraria.

“Como é possível” – perguntava ele – “todos os meses tenho lucros e todos os meses é complicado arranjar dinheiro para pagar pessoal, fornecedores e impostos? Não me deveria sobrar dinheiro?”.

Este meu amigo, como outros empresários (e alguns contabilistas), tinha dificuldade em destrinçar os lucros do cash-flow. O primeiro é um conceito teórico, útil para calcular impostos e mostrar aos bancos, pouco mais. O segundo é o que permite efetivamente pagar a todos os que prestam serviços à empresa e remunerar os acionistas. É o sangue da empresa, o dinheiro.

O que os separa então? Do lado das entradas, no momento em que se emite a fatura entra para o cálculo dos lucros, mas só quando cobramos é que entra o dinheiro. Quanto maior este desfase temporal, maior a diferença entre estes conceitos. No caso extremo de um cliente que demore alguns meses a pagar, posso ter inclusive que pagar o IVA ao Estado sem o ter recebido do cliente. Por exemplo, para uma venda de 1 000 euros, posso ter que adiantar 230 euros ao Estado. Neste caso para o cálculo dos lucros entrariam 1 000 euros, mas do banco saíram 230.

Do lado das saídas, algo similar se passa com os recebimentos, mas aqui com o sinal contrário – quanto mais alargados forem os prazos de pagamento, maior é a diferença entre os dois conceitos, mas desta vez a nosso favor. Acrescem ainda três outros fatores: os stocks, os investimentos e os financiamentos. Se adquirirmos stocks que estejam parados, contabilisticamente é neutro, mas o dinheiro saiu.



Quando adquirimos um novo equipamento ou máquina, contabilisticamente o custo é diferido ao longo de anos, mas o dinheiro pode sair todo agora ou em prestações que dificilmente coincidirão com o critério de amortização. Quanto aos financiamentos, dos bancos ou dos sócios, podem ter sinal positivo no cash-flow (dinheiro que entra) ou negativo.

Sugeri ao meu amigo que pedisse ao seu contabilista umas linhas adicionais ao mapa dos resultados que tanto o confundia:

1. **VARIAÇÃO DE STOCKS**
2. **INVESTIMENTOS (RETIRANDO AMORTIZAÇÕES)**
3. **VARIAÇÃO DE DEVEDORES**
4. **VARIAÇÃO DE CREDORES (INCLUINDO BANCOS, SÓCIOS, ETC.)**

Assim passou a ter um número muito mais próximo de quanto dinheiro estava a ganhar ou perder mensalmente.

Trabalho com otimização de custos, onde a relação é normalmente direta: um euro que não se gasta vale o mesmo euro em lucros e soma na tesouraria. Este é um excelente campo a trabalhar para melhorar resultados.

Muitas empresas morrem por falta de liquidez e nem sempre por falta de lucros.

**UM OLHAR MAIS ATENTO À LIQUIDEZ PODE SER UMA DAS GRANDES LIÇÕES DE 2020.**

**O QUE NÃO CONSEGUIMOS VER É O QUE NOS MATA.**



**VÍTOR BRIGA**

Formador de Criatividade e Comunicação

Fotografias D.R.

# VIETNAME – NINGUÉM GANHA NA GUERRA.

‘If you’re going through hell, keep going.’ *Winston Churchill*

**N**a guerra do Vietname, os guerrilheiros vietcongues conseguiram vencer o exército americano com forte estratégia e criatividade, demonstrando que até o mais poderoso dos exércitos pode ser derrotado, se não tiver o planeamento certo e o treino adequado para agir em contextos imprevisíveis e duros como, neste caso, o rigor das selvas.

As táticas de guerrilha usadas pelos vietcongues estão entre as mais bem-sucedidas da história. Eis alguns aspetos importantes que levaram à sua vitória: aprendiam as técnicas inimigas em longos períodos de treino e estudo intenso e encontravam formas de se adaptar a elas. Era também habitual, após o combate, o grupo de soldados reunir-se para debater o resultado. A autoanálise e o feedback eram ferramentas importantes nas táticas empregues por estes guerrilheiros e, desta forma, aprendiam bastante com os seus erros, conseguindo sempre antecipar as estratégias dos americanos e surpreendendo no terreno.

As fardas dos vietcongues eram simples, aliás não existia uma farda rigorosa ou oficial: usavam camisas e calças de cor verde escura, sandálias de borracha e um chapéu de selva, mas também podiam usar as fardas dos soldados americanos que matavam, ou simplesmente vestirem-se de camponeses, com roupas capazes de ocultar as armas, para que se pudessem misturar com a população e passarem despercebidos ao inimigo.

A maioria das ações de guerrilha envolviam ações rápidas, num terreno difícil e praticamente novo para o inimigo: armadilhas rudimentares bem

posicionadas para causar danos extremos, “buracos de aranha”, valas cavadas pelos próprios guerrilheiros, onde ficavam horas escondidos cobertos com folhas secas e preparados para atacar subitamente o inimigo caso ele se aproximasse.

Uma das “armas secretas” dos vietcongues, eram os famosos túneis, escavados com as mãos ou com ajuda de pás, atingindo até 20 metros de profundidade e 120 quilómetros de extensão. Estes túneis eram interconectados com várias outras cavernas ou valas, tornando os seus movimentos completamente imprevisíveis para os adversários.

Em 2014, tive a oportunidade de visitar o complexo mais famoso de túneis, que ficava no distrito de Cu Chi, a cerca de 70 quilómetros a sudeste de Saigão, a capital do Vietname do Sul, atual Cidade de Ho Chi Minh. São mais de 100 quilómetros de túneis, uma estrutura subterrânea com enfermarias, cozinhas, dormitórios, armazéns de comida e munições, salas de planeamento e tudo o que era necessário para sobreviver durante dias a fio nesta dimensão espacial ‘paralela’.

No auge da guerra, os soldados vietnamitas passavam os dias neste inferno debaixo do solo, um labirinto emaranhado de terra, baixo, muito apertado, quente e escuro, só saindo à noite para encontrar comida e preparar novas armadilhas. Todos os habitantes nos túneis tinham lombrigas e vermes no estômago devido a todas estas condições e ao facto de os suprimentos de comida e água serem tão limitados.

A parte mais inesquecível da minha visita, foi o momento em que tive a oportunidade de andar debaixo de terra, dentro dos túneis cerca de oitenta a cem metros. Agachado e em passo rápido,

seguí o guia, ansioso por ver a luz da saída e focado para não me perder nos inúmeros cruzamentos daquele labirinto. Não é uma experiência aconselhada a quem for claustrofóbico, mas permite ter uma leve perceção da loucura que pode ser o comportamento humano em ambiente de guerra.

Após minutos, que pareceram uma eternidade, saímos do túnel e grato por ver a luz do dia e respirar bem novamente, juntei-me ao grupo que me acompanhava para ouvirmos as mensagens finais do nosso guia local. Nesse momento, o simpático vietnamita dizia, com orgulho, que o seu povo era afável e hospitaleiro, pois apesar de tudo o que aconteceu durante a guerra e daquilo que os americanos os fizeram sofrer, agora estão a receber turistas americanos de coração aberto, com tudo resolvido e perdoado, pois há que deixar o passado no passado.

Este momento positivo de harmonia foi interrompido por um comentário, um pouco tóxico, de um turista espanhol que decide questionar: “Pois, pois, vocês agora dizem isso, mas é porque ganharam a guerra!” ao que o nosso guia, após um olhar sério e um silêncio incómodo, responde de forma seca e pesada “Ninguém ganha na guerra!”

Uma vez que antes ele já me tinha confidenciado que o seu pai tinha sido um dos mortos da guerra do Vietname, aquele momento, e aquela resposta, foram bastante significativos.

Penso que nas nossas relações pessoais, e nas relações profissionais em equipa, devemos distinguir entre ambiente de guerra e conflitos. Creio que a pior guerra é aquela que existe quando não somos capazes de assumir e gerir os conflitos. Isto faz-me lembrar o modelo de desenvolvimento das equipas desenvolvido por Bruce Wayne Tuckman



Apesar de, entretanto, terem sido desenvolvidos outros modelos mais complexos e completos, este continua a ser um modelo útil para debatermos a vida das equipas. Inicialmente o modelo previa quatro fases das equipas que se caracterizam, segundo Tuckman, da seguinte forma:

**Forming:** fase da identificação das metas. Caracterizada por um grande entusiasmo e baixos níveis de competências. Nesta etapa ocorre a formação do grupo: partilha-se metas, tarefas e abordagens no trabalho, as pessoas querem se identificar com os outros e sentir-se parte da equipa. Alguma tendência para querer criar boas impressões iniciais e “simpatia” forçada na busca de aceitação social.

**Storming:** fase da definição das responsabilidades de cada membro. Caracterizada por baixo entusiasmo e baixos níveis de competências. Nesta etapa pouco trabalho é realizado, já que as metas estão definidas, porém os papéis e responsabilidades de cada membro do grupo ainda não, surgindo assim vários conflitos até estas definições. Algumas incompatibilidades pessoais,

finalmente assumidas, podem criar ruído, peso nas relações e desfocar das metas.

**Norming:** fase da definição do processo de trabalho. Caracterizada por aumento de entusiasmo e níveis de competências, aqui o grupo começa a ganhar sua identidade. Existem menos conflitos, já que os membros se conhecem melhor, sabem dar feedback honesto e empático e respeitam as suas diferenças e competências.

**Performing:** fase de alta produtividade, execução e melhoria do processo. Caracterizada por entusiasmo e níveis de competências altos. Os membros do grupo já entraram em acordo com as metas, processos, papéis, responsabilidades e estilo de trabalho. A necessidade de supervisão é pequena, porque o grupo já consegue produzir e reagir às mudanças por conta própria. A geração de acordos é fruto da confiança, resultando em membros altamente motivados para o trabalho aliado a uma produtividade alta e com cooperação. As regras do grupo estão mais flexíveis e funcionais, a identidade está muito bem

definida, há sentimento de orgulho em pertencer ao grupo e lealdade entre os membros.

De facto, ninguém ganha na guerra, mas, como se pode ver neste modelo, podemos ganhar muito em assumir os nossos conflitos, falar sobre eles, aceitar diferenças, alinhar novos comportamentos e andar para a frente. O problema existe quando estamos desconfortáveis com algo, não somos capazes de falar, e ficamos numa espécie de “paz podre” ou storming latente que que instala uma guerra que perdura e que leva a que as relações se enfraqueçam, num jogo malévolo de egos que se querem sobrepor e se magoam. Um ambiente de desconfiança permanente e ações “feias” que culminam necessariamente com o fim da relação ou da eficácia da equipa.

O conflito fará sempre parte das relações e das equipas saudáveis e consistentes que querem chegar longe. Não querer, ou não saber, gerir esses conflitos é o que instala o ambiente de guerra com o qual ninguém ganha.

Há que ter a coragem de assumir o storming de forma assertiva para podermos evoluir. Como disse Churchill, se estiveres a andar pelo inferno, continua a andar...





**RUI PEDRO OLIVEIRA**  
CEO, IMAGINEW

Fotografias D.R.

## Em 2020 o mais negativo, foi ouvir positivo!

O ano mais atípico da geração X, Y, Z, Baby boomers, Alpha, Millennials, e muitas mais “tribos” que por todo o mundo proliferaram, foi com certeza um dos anos que vai ficar certamente na história. Infelizmente com poucos exemplos bons que vão ficar, mas são esses mesmos que vou explorar. Minha opinião, claro.

O primeiro, e o mais importante, foi que afinal as pessoas precisavam de mais beijos e abraços. Afinal há sentimentos que nunca acabaram, estavam provavelmente um pouco “adormecidos” e fez esta vontade e a saudade florescer novamente.

Um segundo aspeto, e agora sem qualquer ordem de prioridade, foi o facto da ciência se ter unido no mundo todo sem olhar a bandeiras, e conseguir em menos de um ano desenvolver uma vacina eficaz, em poucas semanas produzir novas variantes para as diferentes estirpes de um vírus covarde e forte.

A tecnologia, foi essencial em todo este processo, mão só de aprendizagem de quem nunca tinha ouvido falar em Skype, Teams, Zoom, Hangout, etc. As chamadas de vídeo de Facetime e WhatsApp foram cerca de 8 vezes mais do que em 2019. Havia pelo menos algum sentimento de proximidade.

As reuniões aborrecidas e por qualquer motivo deixaram de existir, todos renderam-se às videoconferências e limitaram quer nos assuntos quer nas presenças físicas tudo ao mínimo. A volta (de profissões que permitem esse meio de trabalho) jamais será igual. Há empresas e países a limitarem a semana de trabalho a 4 dias úteis.

A solidariedade entre povos e entre comunidades económicas foi absolutamente generosa na sua maioria (há exceções, como sempre haverá) mas a balança comercial é superior em generosidade que em conflitualidade.



Um dos sectores que mais tinha sofrido nos últimos anos e que levou muitos a terem que optar pela emigração, foram os profissionais de saúde, em particular os enfermeiros. Hoje em dia, os mais requisitados em todo o mundo. Um grande aplauso para todos eles.

Reinvenção. Basicamente não houve praticamente nenhum setor que não tivesse que se reinventar. Os bancos levantaram fortemente os sistemas burocráticos. Os serviços do Estado idem. Empresas têxteis em dificuldades começaram a fabricar máscaras. Empresas de componentes automóveis e tecnológicos começaram a fabricar viseiras e até ventiladores. Restaurantes em sistema de “takeaways” e “deliveries”. Infelizmente nem todos os sectores de atividade podem queixar-se de terem tido a mesma sorte e oportunidades, mas que tudo mudou, mudou.

Até o mundo da aviação começa a

descolar, com a procura de há um ano luxuosos e recentes Airbus A330-NEO e Boings Dreamliner, hoje em dia só com 6 cadeiras em executiva para os tripulantes do avião pois todo o resto está transformado com arcas frigoríficas de carga para distribuição de vacinas em todo mundo. Até a Austrália conseguir imaginar-se a ganhar dinheiro por manter arrumados mais de 300 aviões de todo o mundo na zona de Alice Springs devido à sua temperatura e humidade específica que garante a boa manutenção dos mesmos.

Foi um ano bom, claro que não foi. Foi uma situação boa, claro que não foi. Mas nem tudo foi mau, negativo foram todos os infelizes e posteriormente desgraçados por terem ouvido e alguns falecido na sequência de ouvirem ou lerem:

**“Positivo”.**



**HUGO RIBEIRO DA SILVA**  
CEO, Crewe Motor SA

Fotografias D.R.

## Os livros que eu li.

Desde muito jovem que tive a vontade de ler livros, mas nunca conseguia ler um livro até ao fim.

O facto de não cumprir a tarefa deixava-me com uma grande dose de frustração, até que no verão de 2003 me encantei com uma autobiografia de Juan Carlos I, Rei de Espanha. Logo de seguida, li por completo a biografia de António Champalimaud.

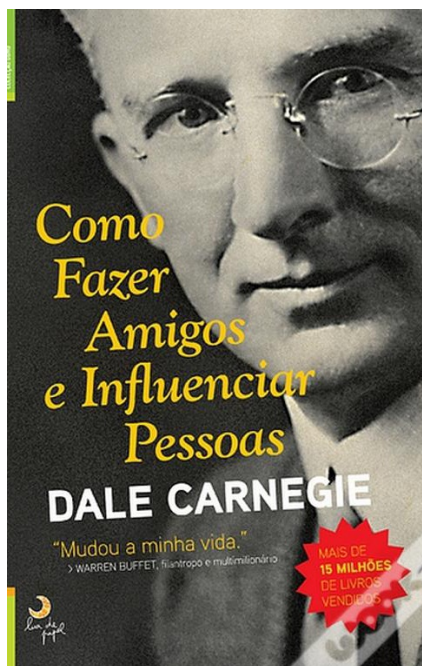
É incrível como com um investimento de apenas algumas dezenas de euros, podemos adquirir conhecimentos, ferramentas e até mesmo ideias motivadoras para as nossas vidas profissionais e até mesmo pessoais.

Desde então os livros fazem parte da minha vida e não passa um mês sem que conclua um ou mais exemplares. Das mais de duas dezenas de livros lidos, obviamente que uns foram mais marcantes do que outros.

Como fazer amigos e influenciar pessoas, de Dale Carnegie, foi seguramente o livro que teve mais impacto na minha vida pessoal e profissional. Estamos a falar de um livro publicado nos anos 30 mas extremamente atual e intemporal.

A forma simples como os ensinamentos do autor e as lições de humildade podem mudar a vida de qualquer pessoa é incrível. Das dezenas de referências marcadas no livro gostava de destacar as seguintes: **O quanto é importante fazer com que os outros se sintam importantes.**

### 1º Como fazer amigos e influenciar pessoas



"foi o desejo de ser importante que levou um empregado de armazém, pobre e sem instrução, a estudar alguns livros de Direito encontrados no fundo de uma barrica, roubada a um proprietário e que comprara por cinquenta centavos. Por certo já ouviu falar dele; chamava-se Abraham Lincoln".

"A ação emana daquilo que fundamentalmente desejamos ...e o melhor conselho que se pode dar às pessoas que têm necessidade de convencer alguém, nos negócios, no lar, na escola ou na política, é procurar despertar na outra pessoa um grande interesse. Aquele que conseguir isso, terá o mundo a seu lado. Aquele que não o conseguir, caminhará só".

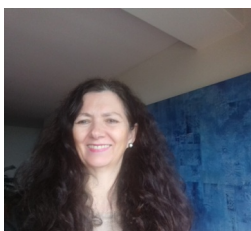
"Repita sempre consigo. A minha popularidade, felicidade e rendimento dependem sobretudo da minha habilidade em tratar as pessoas".

**"A lei é a seguinte: Fazer sempre com que a outra pessoa se sinta importante"**

"Cada homem que encontro, é-me superior em alguma coisa; e, nesse ponto, aprendo com ele".

"Os homens verdadeiramente superiores não perdem tempo a vangloriar-se dos seus triunfos pessoais".

**"CADA HOMEM QUE ENCONTRO, É-ME SUPERIOR EM ALGUMA COISA; E, NESSE PONTO, APRENDO COM ELE".**



**MANUELA RIBEIRO**

Consultora e criadora da metodologia THE CHOICE – service awareness

Fotografias D.R.

# Quando o que pensávamos ser um sprint se revela como uma maratona

Estamos numa fase do ano em que tradicionalmente as empresas preparam os seus planos de negócio para o ano seguinte, em que toda a estrutura organizacional analisa a performance desenvolvida até ao momento e se reposiciona para atingir os objetivos do novo ano.

**E**ste ano a base de trabalho mantém-se, mas todo o futuro está a ser repensado, em que produtos e segmentos de venda apostar, como chegar mais perto do cliente, como acelerar as opções digitais e naturalmente qual a gestão dos recursos humanos mais adequada, para responder às alterações profundas que a forma de trabalhar tem vindo a sofrer desde o mês de março?

Trata-se assim de um repensar toda a operação e de constatar que esta é uma maratona, que ainda vai exigir muito de todos nós.

Apesar de acreditar que estarmos num ponto de inflexão da pandemia, ainda teremos muitos desafios para gerir, não apenas em termos de saúde, mas também de todas as implicações económicas e sociais. Os sinais que evidenciam o cansaço das pessoas em termos de frustração, medo e desalento, são cada vez mais frequentes, mas apesar de tudo também sabemos que a alternativa é continuar – e os líderes de equipa têm aqui um papel fundamental.

Como gerir a energia das equipas para esta continuidade da corrida, é o tema de um artigo da McKinsey & Company, “*Overcoming pandemic fatigue: how to reenergize organizations for the long run*” e que eu partilho, com algumas adaptações.

Muitas organizações estão a experimentar diferentes abordagens para reenergizar as suas equipas e implementar as mudanças necessárias para se manterem estáveis, capitalizando nas novas oportunidades que sempre

surgem nestes períodos, e fazem isso seguindo 5 passos:

## 1. ADMINISTRAR O ANTIDOTO PARA A DESILUSÃO – OTIMISMO REALISTA

Os líderes devem agir com um nível de otimismo que mantém uma visão de futuro positiva, mas que não nega as alterações profundas, que podem ser irreversíveis, que todas as empresas estão a viver. Assim o foco é menos sobre como voltar ao normal e mais sobre aceitação do que está a acontecer e identificação das oportunidades que estão a surgir. A narrativa muda do que foi perdido para o que se está a tornar possível.

Quando esta abordagem é alinhada como o propósito da organização, os colaboradores percebem que existe uma nova realidade em curso, com um objetivo claro e isso ajuda a recuperar a sensação de estabilidade, a motivação individual, o bem-estar e a produtividade.

## 2. OUVIR ATENTAMENTE OS SINAIS DE EXAUSTÃO E OUTRAS RESPOSTAS NATURAIS AO STRESS DAS EQUIPAS

Como não existe um manual de instruções para esta situação, as empresas precisam de estar mais disponíveis para desenvolver uma capacidade de ouvir mais profunda e holística do que estavam habituadas. Criar um espaço para os funcionários compartilharem como eles se estão a sentir e sinalizar que “está bem, não se estar bem” é fundamental, porque a partir dessa aceitação fica mais fácil encontrar os caminhos para a solução.

Esta necessidade de ouvir é extensível a toda a organização, desde as pessoas que estão em teletrabalho, até aos colaboradores das linhas de produção.

## 3. DESENVOLVER COMPETÊNCIAS DE ADAPTABILIDADE E RESILIÊNCIA EM GRANDE ESCALA

De acordo com pesquisas sobre a forma de responder a doenças crónicas foram encontrados 3 tipos de resposta: a) os indivíduos que anseiam por voltar à vida que tinham antes da doença; b) os indivíduos que perdem de vista o passado e o futuro, e só conseguem ver o “caos” do momento; e c) aqueles que encontram as circunstâncias imutáveis, aceitando-as e incorporando-as na sua nova vida, mantendo o foco no continuar rumo ao futuro.

A experiência da pandemia pode ser vista através de uma lente semelhante: uma parte crítica do sucesso surge através da vontade de seguir em frente. Os líderes que fortalecem a resiliência (que pode ser ensinada) das suas equipas, contribuem para a melhoria da situação no momento atual e preparam-se para a volatilidade e o trabalho virtual que continuaremos a ter.



#### 4. CONCENTRAR NO CUIDADO, NA CONEXÃO E NO BEM-ESTAR

Desde o início da pandemia que muitas organizações lançaram várias iniciativas, desde programas de bem-estar e happy hours de videoconferência, para apoiar os funcionários e apesar de terem sido percebidas e recebidas como um esforço, muitas delas falharam na identificação das verdadeiras fontes de drenagem de energia. Quando se pensa bem-estar numa visão holística é fundamental colocar o foco no incentivo da conexão humana e no cuidar.

Existem 3 aspetos específicos a considerar: a) o saber que em tempos de stresse, as pessoas precisam de uma folga para recarregar e recuperar e os líderes precisam de o legitimar e serem eles próprios modelos desse comportamento; b) a capacidade de organizar prioridades e colocar o foco no trabalho que realmente importa, por exemplo revendo os objetivos das reuniões e focando nas que são realmente necessárias para criar valor; c) manifestar a apreciação pelos esforços e pelos objetivos que vão sendo concretizados.

#### 5. CRIAR ENERGIA FAZENDO EVOLUIR O MODELO OPERACIONAL DA ORGANIZAÇÃO

Os líderes mais eficazes estão a ver toda esta crise como uma forma de re-imaginar a organização pós-pandémica. Eles estão a trabalhar essa visão apoiados em 3 bases: ativando e operacionalizando o conceito de propósito da organização; re-imaginando o trabalho, o local de trabalho e a força de trabalho do futuro; e criando uma estrutura organizacional mais rápida e mais flexível.

Quando todos estão claros, não apenas sobre o que a organização está a fazer, mas também porque é que o está a fazer, é mais fácil definir a melhor forma de trabalhar, as prioridades que geram rapidez e atingir os resultados, para além de criar mais inspiração e significado no trabalho de cada colaborador.

#### - AÇÃO

Responder a esta crise é sem dúvida um grande momento de liderança e utilizar estas 5 maneiras como uma referência para pensar cada empresa em

particular e se perguntar: Que mensagem de futuro estamos a passar? Que sinais percebemos das nossas pessoas da produção? O que é que impulsiona as equipas a seguir em frente? Em que níveis de resistência / cansaço percebemos que as equipas estão? E os processos, a organização geral da empresa está a ser revista para responder às novas necessidades? Estamos mais rápidos? Mais flexíveis?

Criar este espaço de reflexão e ação criará com certeza condições para que os líderes ajudem as equipas a ver o seu trabalho como um lugar para crescer pessoalmente, nutrir o seu talento e viver o seu propósito, assim como as próprias organizações, que com certeza irão além do sobreviver, conseguindo “dar a volta” e emergir com um foco mais centrado nas pessoas, inovador e mais bem posicionado para responder aos desafios futuros.

#### BOM TRABALHO E UM BOM ANO.





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

