

START & GO



Nº 34 | ABRIL 2021



start&go.pt

CULTURA REINVENTA-SE

Teatro tem que se reinventar para poder continuar a existir

CLIVEON surge como alternativa aos espetáculos ao vivo

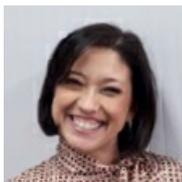
À conversa com Patrícia Queirós

Deserção de clientes e agora?

Quanto mais errar, mais vai gostar do Marketing!

Como desenvolver as skills em vendas... mesmo não sendo Vendedor

Truques da raposa para superar a pandemia



MÓNICA MONTEIRO

monicamonteiro@startandgo.pt

De um momento para o outro – TUDO MUDA! Seja por causa de um vírus que nos rouba o emprego, seja por diagnóstico de uma doença grave, num instante tudo fica diferente. A realidade já não é mais a mesma.

E agora? O que fazer?

A forma de lidar com a mudança, especialmente nas empresas, tem sido amplamente estudada entre os académicos. Encarar a mudança de forma defensiva, reativa ou pró-ativa são as alternativas identificadas. Perante uma mudança significativa na nossa vida, não me parece que a abordagem da avestruz (enfiar a cabeça na areia) seja a melhor. Afinal, em alguns casos, podemos estar a falar da nossa vida ou da vida dos que nos são próximos.

Por outro lado, não me parece que este vírus, as suas consequências e a duração das mesmas, fossem possíveis de antecipar, a não ser num cenário muito hipotético.

Bom, e o que dizer da forma reativa? A verdade é que perante as dificuldades só nos resta uma solução: arregaçar mangas e fazer tudo o que está ao nosso alcance para lidar e ultrapassar o problema. Esta tem sido a realidade de muitas empresas e empresários. Já em números anteriores destacamos alguns desses exemplos.

Nesta edição quisemos abordar o setor da cultura. Um setor fundamental em qualquer economia desenvolvida e que, ainda assim, sofre de imensa precariedade.

É também um setor que não desistiu! Com elevada criatividade e adaptabilidade conseguiu se reinventar para continuar a trabalhar e responder a esta crise.

Deixo-vos apenas um pensamento final: Não conseguimos controlar os eventos positivos ou negativos na nossa vida, contudo a forma como respondemos aos mesmos depende apenas de nós próprios.

E não se esqueçam,

Apenas precisam de Start & Go!

Mónica Monteiro

ÍNDICE

CULTURA		RECURSOS HUMANOS	
• Cultura reinventa-se	3	• 3 Grandes desafios para os Recursos Humanos em 2021	41
• Teatro tem que se reinventar para poder continuar a existir	4	• Será que os Líderes partilham (mesmo) características específicas?	43
• CLIVEON surge como alternativa aos espetáculos ao vivo	9		
• À conversa com Patrícia Queirós	11	FINANÇAS	
• Ornatos	14	• Truques da raposa para superar a pandemia	44
• Cultivar Conhecimentos: uma ação eterna e inerente aos humanos	16	• Como reduzir os impactos da pandemia no seu negócio?	45
EMPREENDER		O QUE APRENDI NAS MINHAS VIAGENS	
• Comuniti é o novo supermercado online com comparador de preços e descontos por quantidade	18	• JAPÃO – OS ATORES DA VIDA	46
GESTÃO & ESTRATÉGIA		FORA DA CAIXA	
• Chegou a hora de mudar alguns fundamentos na Gestão de Negócios	20	• 2021...	48
• Novos desafios da gestão de projetos para surfar a onda de transformação digital	22		
		TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO	
GESTÃO DA QUALIDADE		• Cisco apresenta as tendências tecnológicas para 2021	50
• Cultura de Arco e Flecha	23		
		PRODUTIVIDADE & BEM ESTAR	
VENDAS & MARKETING		• Preferes CONCEITOS ou ESSÊNCIA?	52
• Marketing empreendedor para destinos de natureza em contexto pandémico	25	• E depois do COVID?	54
• Experiência do cliente foi uma das áreas que mais progrediu em 2020	27	• O Autoconhecimento e a Liderança eficaz na Gestão de Pessoas	55
• Deserção de clientes e agora?	29	• Manifesto de Motivação para tempos não previstos	58
• Consumidor é único e individual	31		
• Quanto mais errar, mais vai gostar do Marketing!	33		
• Como desenvolver as skills em vendas... mesmo não sendo Vendedor	37		

START&GO - Revista nº 34 | Abril 2021 | Coordenadora: Mónica Monteiro (monicamonteiro@startandgo.pt) | Participam neste número: Alexandra O'Neil, André Pinheiro, António Costa, Carina Meireles, Carla Sepúlveda, Eduardo Santos, Fernanda Teixeira, Goreti Silva, Helder Barbosa, Hélio Cabral, Hugo Gonçalves, José Carlos Pereira, Luis Lobão, Manuela Ribeiro, Paulo Finuras, Mónica Monteiro, Pedro Amendoeira, Rui Guedes, Rui Pedro Oliveira, Sónia Nogueira, Vítor Briga



FERNANDA TEIXEIRA
Jornalista

Cultura reinventa-se

Vivemos confinados, limitados a um sem número de coisas.

Vemos e ouvimos notícias quase sempre dramáticas, desde o número de infetados e de mortes por Covid-19, o desemprego que não para de crescer ou manifestações de quem quer trabalhar e ganhar dinheiro para pôr pão na mesa.

São vários os setores que estão no limite, que sobrevivem e que lutam antes de tombarem. A cultura é um desses casos. Mas mesmo com lamentos, muitos reinventaram-se. As plataformas online servem agora de palco a atividades de expressão dramática, histórias encenadas e até espetáculos para bebés.

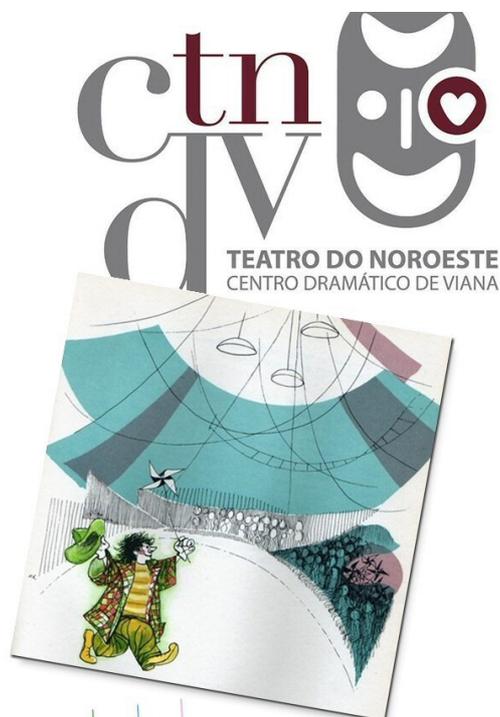
No meio de tanta incerteza e angústia há quem se tenha adaptado, e neste número da Start&Go falamos com alguns desses exemplos.

Mas existem outros. A companhia do Teatro do Noroeste de Viana do Castelo foi a primeira a transmitir produções nas redes sociais.

Neste ano de pandemia apresentaram 40 espetáculos com mais de 150 mil visualizações através das redes sociais.

Atualmente está em cena o "O Palhaço Verde" de Matilde Rosa Araújo, que é transmitido em direto para escolas e lares de todo o país. Todos os dias estão crianças nas suas salas e nos seus quartos a verem este espetáculo. Em Março de 2020 a companhia residente do Teatro Municipal Sá de Miranda foi a primeira a lançar uma programação online. Ainda as crianças estavam na escola e a companhia já transmitia, pela primeira vez, um espetáculo em streaming. Isto sem imaginar o que aí vinha.

Outros exemplos de reinvenção são a sala online do Teatro D. Maria II, onde é possível assistir a espetáculos, registado em alta resolução e em multicâmara pelo valor de 3 euros, ou os espetáculos para bebés "Piu" e "Lagartinha" que o Teatro do Biombo disponibiliza online. Mas muitos mais exemplos existem por aí.



TEATRO DO BIOMBO



Frédéric Pires, diretor do Leirena Teatro assegura:

Teatro tem que se reinventar para poder continuar a existir

Fundado em 2011, o Leirena Teatro é uma estrutura artística cujo foco está na ideia de um “Teatro para Todos”. Nesse sentido, a companhia criada por Frédéric Pires, filho de emigrantes em França, que aos sete anos regressou ao país de origem, aposta no desenvolvimento de projetos de teatro comunitário e educativo que procuram dar resposta às necessidades da região.

Agora, em tempo de pandemia, o Leirena Teatro reinventou-se. Uma grande bolha de plástico dentro da qual atores representam foi a solução encontrada para manter a atividade e reduzir o perigo de contágio com Covid-19 de público e elenco. *“Não queremos que quem assiste ao espetáculo veja no globo somente uma estratégia de segurança devido ao Covid-19”*. Por isso, explica Frédéric Pires, *“o globo é um elemento cénico que pertence ao espetáculo e faz parte da ação”*.

Start & Go – Antes de mais, o que é e como surgiu o Leirena Teatro?

Frédéric Pires - Foi em 2010 que comecei a escrever um projeto com o nome Leirena Teatro. Feito o projeto, entro em contato com o município de Leiria com o propósito de dirigir um curso de verão para crianças e jovens no Castelo (com o objetivo de analisar a procura). As inscrições estavam abertas só para 30 alunos. As vagas foram todas preenchidas e no espetáculo final a casa estava cheia. Isso mostrou que havia crianças e jovens interessados em fazer teatro. Em 2011 convidei três colegas do curso de Coimbra a entrarem no projeto e a 13 de junho nasce o Leirena Teatro – Companhia de Teatro de Leiria. Uma estrutura artística onde o foco está na ideia de um “Teatro para Todos”, desenvolvendo projetos de teatro comunitário e criações artísticas.

O projeto apresentou-se à comunidade leiriense com a abertura da sua escola para crianças e jovens e a estreia do espetáculo “Tudo Baila em Seu Redor”, uma produção original que

nasceu de uma pesquisa junto da comunidade rural e do cancionero “Entre o mar e a serra”. A partir daí, até os tempos de hoje, foi de muita luta, resiliência e resistência.

Atualmente a companhia conta, a tempo inteiro, com quatro atores, uma produtora e uma assistente de produção, e prevemos a integração de mais um profissional da área da interpretação. Também fazem parte outros profissionais na área da direção musical, imagem, fotografia, cenografia e figurinos. E pontualmente contratamos mais atores quando as produções assim o necessitam. A companhia, ao longo destes quase 10 anos, também realizou um forte investimento em material técnico, fundamental para que as suas digressões e os dois festivais que organiza anualmente, nos Municípios de Leiria e de Porto de Mós, possam ter todas as condições no acolhimento das

estruturas convidadas como oferecer à comunidade que assistetoda a qualidade que merecem.

Start&Go - A cultura sempre viveu no limite e vista muitas vezes como um custo. Qual a relevância do setor para a economia local e nacional?

Frédéric Pires - Sobre economia, há muito que falar. Mas deixarei aqui só alguns pontos que penso serem, de momento, os mais pertinentes, tendo em conta a conjuntura atual devido à pandemia. Nesse sentido, é importante mencionar que qualquer companhia ligada às artes tem como objetivo principal a criação artística. No entanto, as opções artísticas têm consequências financeiras, assim como as possibilidades financeiras condicionam a criação, sem nunca colocar em causa a qualidade e o profissionalismo do produto artístico. E se o investimento na cultura não for



Foto da autoria de Carlos Gomes



igualitário em termos territoriais, verificaremos cada vez mais divergências a nível nacional. Um espetáculo gera receita, paga ordenados, paga serviços prestados durante a sua conceção, atrai público de perto ou de longe que antes de assistir vai jantar ao restaurante e no final da apresentação vai a um bar. A criação de um produto e a sua apresentação criam movimentação económica, atrai público e dá valor à região e isso é extremamente importante para a economia local e nacional. Para além disso, uma estrutura artística procura dar a todos o acesso às artes e dotar o público de ferramentas que o torne um cidadão cada vez mais ativo e crítico. Para além disso, o desenvolvimento de projetos comunitários onde a arte está mais inclusiva integra as pessoas e causa bem-estar social. Se um projeto de intervenção comunitário for desenvolvido numa localidade onde a maior parte dos habitantes trabalha numa grande indústria local, o bem-estar social promoverá sem dúvida mais ânimo, espírito de equipa, empenho e dedicação.

Start&Go – Nesse sentido, qual a importância da profissionalização das estruturas artísticas?

Frédéric Pires – Uma estrutura artística profissional não pode descartar e colocar em segundo plano a sua gestão. A profissionalização de uma companhia não se deve somente porque tem atores e atrizes profissionais. Nada disso, a

profissionalização de uma instituição resulta de ela ser constituída por profissionais de múltiplas áreas. O que faria um encenador ou ator sem gestor ou produtor? Se queremos criar e estar em cena temos que procurar os meios financeiros e investir para termos quem possa fazer contactos, vender, gerir a agenda, organizar as digressões e as necessidades, ver concursos e candidaturas. É uma questão de tempo, a equipa artística tem que conceber a criação, a equipa de produção tem que colocar o produto artístico a render para a sobrevivência da companhia. Agora, nem todos têm a possibilidade de ter um/a produtor/a. Nesse caso, a equipa terá que gerir o tempo e isso terá consequências na conceção do espetáculo. O trabalho artístico não está somente na criação, mas também no desenvolvimento de uma programação, seja para uma sala de espetáculos ou para um festival. E para atrairmos mais público, temos que ter uma programação diversificada, mas coerente com os objetivos e com o pensamento de quem faz a direção artística da sala de espetáculos ou do festival. As nossas opções artísticas têm consequências financeiras assim como, as nossas possibilidades financeiras condicionam, neste caso, a aquisição de espetáculos a acolher. Sabemos que uma boa programação atrai público, valoriza a região e traz economia. Mas, há muito trabalho a fazer para que a valorização

das artes seja uma realidade cada vez mais próxima.

Start&Go – Não obstante, a arte tem é também um investimento na educação dos mais jovens...

Frédéric Pires – Se uma criança com aulas de dança explora o seu corpo, adquirindo maior consciência física e dialogando com a música e com o outro, ganha também uma série de competências que serão uma mais-valia para as outras disciplinas, para o seu dia-a-dia e, sobretudo, para o seu futuro. Por isso, as artes têm que fazer parte do programa curricular das nossas escolas. As artes não podem ser um luxo para alguns. É uma necessidade de todos numa sociedade que tem que ser cada vez mais igualitária e inclusiva. E a economia está neste tema da educação porque a escola empregará profissionais das artes, leva os alunos a assistir a exposições, à compra de espetáculos, adquire materiais necessários para a lecionação dos conteúdos artísticos e, a longo prazo, tem efeitos notórios no comportamento de uma sociedade mais humana, ativa e crítica.

Start&Go – Perante tudo isto, em que medida a Leirena Teatro se diferencia das demais companhias?

Frédéric Pires – A diferenciação está nos projetos que desenvolve tendo em conta as suas necessidades e as necessidades da região onde está sediada. Se estivéssemos no Porto ou em Fafe os projetos seriam certamente



diferentes. Por isso, a oferta cultural que uma estrutura promove tem muito a ver com a sua localização e área de ação. Todas as companhias têm projetos singulares que se diferenciam das demais, mas com objetivos semelhantes. Neste caso, para além da criação de espetáculos e da sua digressão regional e nacional, a Leirena desenvolveu uma série de projetos de teatro comunitário com o objetivo de desenvolver novos públicos e dotar quem assiste com um outro olhar e afinidade em relação à arte. O “Novos Ventos – Festival de Teatro Comunitário” é um festival que decorre durante cinco semanas em cinco freguesias do concelho de Leiria. Uma freguesia por semana. E nessa semana os profissionais do Leirena desenvolvem cinco residências artísticas comunitárias com os coletivos culturais e instituições locais, criando assim cinco espetáculos comunitários originais que serão apresentados no domingo por uma companhia profissional. Ou seja, durante cinco semanas, estamos em cinco freguesias, desenvolvemos 25 espetáculos comunitários onde participam no total 250 pessoas do associativismo local e com a apresentações de cinco a sete espetáculos profissionais.

Para além disso temos também o Festival de Teatro de Rua de Porto de Mós, onde os profissionais do Leirena constroem ao longo de cinco a seis meses, oito espetáculos com os grupos amadores do

concelho de Porto de Mós. Ou seja, cada profissional dirige um grupo amador criando uma dramaturgia original e encena o espetáculo para ser apresentado na praça principal do município. No final, todas as noites, 300 a 400 pessoas assistem ao certame. Este festival começou com quatro grupos amadores, e devido à sua existência hoje já temos oito grupos. Ambas as iniciativas vão na sua 6ª edição e as pessoas têm já os projetos como seus, fazendo parte da sua vida, e isso deixa-nos extremamente felizes. É claro que este tipo de projeto dificilmente existiria se não tivéssemos apoio dos municípios e das juntas de freguesia.

LEIRENA TEATRO LANÇA 'TEATRO NO GLOBO' COMO RESPOSTA À PANDEMIA

Start&Go – Uma grande bolha de plástico dentro da qual atores representam foi a solução encontrada pelo Leirena Teatro, para manter a atividade e reduzir o perigo de contágio com Covid-19 de público e elenco. Como surgiu esta ideia? E qual foi a receptividade do público?

Frédéric Pires – Todos os anos o Leirena recebe nos meses de novembro e dezembro estagiários de escolas profissionais de teatro que, num espaço de um mês, desenvolvem uma nova

dramaturgia, com temática natalícia, e encenam o espetáculo que depois é apresentado em temporada nos jardins e nas escolas do 1º ciclo de dezembro até ao Dia de Reis. Em setembro a equipa reuniu-se para desenvolver a sinopse para apresentar às escolas a oferta que teríamos em dezembro.

Porém, devido a pandemia, era impossível entrarmos dentro do recinto escolar e apresentar o espetáculo. Ou seja, ou faríamos online ou não faríamos nada. Online, já havia muita oferta. Mas, não fazer nada não está na génese do Leirena. Por isso, era urgente encontrar uma solução que permitisse entrar nas escolas e apresentar os nossos espetáculos em segurança, tanto para as crianças, como para o elenco. E uma vez que o Leirena Teatro depende da receita de todos os projetos que realiza, devido a pandemia, era urgente encontrar uma solução. Assim nasceu a ideia do Globo. Primeiramente como conceção de um espetáculo natalício, onde toda a ação decorre dentro de um globo de neve, e depois como um projeto propriamente dito que nos permite levar diferentes espetáculos para as escolas e teatros. O “Teatro no Globo” é assim uma nova proposta artística que o Leirena Teatro lança como resposta à pandemia. Estamos a viver um período em que ouvimos dentro e fora das nossas casas as palavras confinamento, quarentena e máscaras, mas, não poderemos deixar de

ouvir, ver e sentir a arte e a cultura. A singularidade deste novo projeto está na realização de espetáculos onde a ação decorre dentro de um globo transparente.

No entanto, não queremos que quem assiste ao espetáculo veja no globo somente uma estratégia de segurança devido ao Covid-19. Não. O globo é um elemento cénico que pertence ao espetáculo e faz parte da ação.

A receção das escolas foi espetacular. As professoras mostraram logo no início interesse devido ao efeito do primeiro confinamento nas crianças, estas precisavam de ver um espetáculo, de poder sorrir, imaginar e viajar. A primeira produção 'O Globo de Sophia', a partir do conto 'Noite de Natal' de Sophia de Mello Breyner Andresen, continua em cena. E estamos a criar 'O Globo de Saramago/ 1993', a partir da obra poética 'O Ano de 1993', de José Saramago, e a preparar uma nova dramaturgia para pais e filhos, também inserido neste projeto.

Start&Go - Na sua opinião este tipo de iniciativas é para continuar quando a "normalidade" regressar? Se sim, porquê?

Frédéric Pires - Qualquer espetáculo que a companhia realiza fica em cena até que não haja mais procura ou interessados, apesar de todos os anos estrearmos duas criações novas. No que cabe aos projetos que este ano foram concebidos em resposta a atual pandemia, vão continuar com a máxima força. A oferta que temos em carteira, especialmente as criações artísticas que foram produzidas em 2020 e 2021 durante a pandemia, são espetáculos que a companhia investiu muito tempo e dinheiro. São coproduções e parcerias importantíssimas para o território. Por isso, vamos apostar neles. A respeito da "normalidade" ela vai levar muito tempo a regressar e as coisas não serão como dantes.

TEATRO TEM QUE SE REINVENTAR SEMPRE PARA PODER CONTINUAR A EXISTIR

Start&Go - Representar dentro de uma bolha de plástico foi uma alternativa à realidade que conhecíamos. Até que ponto, o teatro no geral teve e tem que se reinventar?

Frédéric Pires - O teatro teve que se reinventar sempre para poder continuar a existir. Agora, mais que nunca. Mais, todo o artista tem que se reinventar sempre a toda a hora. Tanto nos processos de criação, como em

2010

30 alunos

-
-
-
-

2011

13 de junho

nasce o

Leirena Teatro
Companhia de Teatro de Leiria

-
-
-
-
-
-
-
-
-
-

(10 anos)

-
-
-
-
-
-
-
-
-
-

2021

temáticas que pretende discutir, na linguagem estética que quer explorar, entre outros. Há sempre novas problemáticas que obrigam o criativo uma constante atualização.

A bolha foi uma resposta criativa a uma necessidade, assim como tantas outras produções. O nosso 'Sob a Terra' que é um espetáculo ao ar livre, conta com uma máquina cénica vertical de 6 metros de largura por 4,5 de altura, onde é projetado através de um videoprojector o desenho digital em tempo real feito pelo artista plástico Nuno Viegas. A máquina cénica tem janelas e portas que se abrem e onde os atores fazem a sua performance. E todo o elenco está com microfones de modo a amplificar as suas vozes. Ou seja, este espetáculo permite que haja um bom número de público a assistir e devidamente distanciado sem perder a performance.

Start&Go – A Leirena vai atribuir uma bolsa de criação artística no valor de mil euros, para “dar o exemplo” de como é possível apoiar o setor cultural em tempo de pandemia, incentivando a produção. Acredita ser possível alargar este tipo de iniciativas a outras companhias e regiões do país? De que forma?

Frédéric Pires - O dar o exemplo não é unicamente às estruturas artísticas que têm a possibilidade. É também às grandes empresas públicas e privadas, à administração central e local, a todos aqueles que poderiam promover o investimento cultural de forma regular e dar a volta à situação. Esta bolsa foi lançada para apoiar artistas freelancer e estruturas emergentes. É urgente que a atividade artística retome a velocidade que perdeu. É necessário repensar a forma de programar as salas e os espaços culturais. Sabemos que muitos espetáculos foram cancelados em 2020 e foram reagendados em 2021, antes do 2º confinamento, e que voltaram a ser cancelados e serão novamente reagendados. Há salas que não cancelaram a sua programação e apresentaram os espetáculos online porque não poderiam parar. Era uma questão de sobrevivência para os artistas e técnicos. Cada estrutura artística tem as suas problemáticas e dificuldades. Nós temos as nossas e não são poucas. O problema é que sendo os municípios os principais clientes das companhias, porque a eles pertencem as salas municipais, como é que poderemos integrar uma programação quando há tanto para reagendar? Por isso, penso que nesta primeira fase do regresso à tal "normalidade" deverá repensar-se o conceito de programação e acolhimento.



“

“Não queremos que quem assiste ao espetáculo veja no globo somente uma estratégia de segurança devido ao Covid-19”. Por isso, explica Frédéric Pires, “o globo é um elemento cénico que pertence ao espetáculo e faz parte da ação”

Frédéric Pires

Foto da autoria de Carlos Gomes

Em tempos de pandemia

CLIVEON surge como alternativa aos espetáculos ao vivo

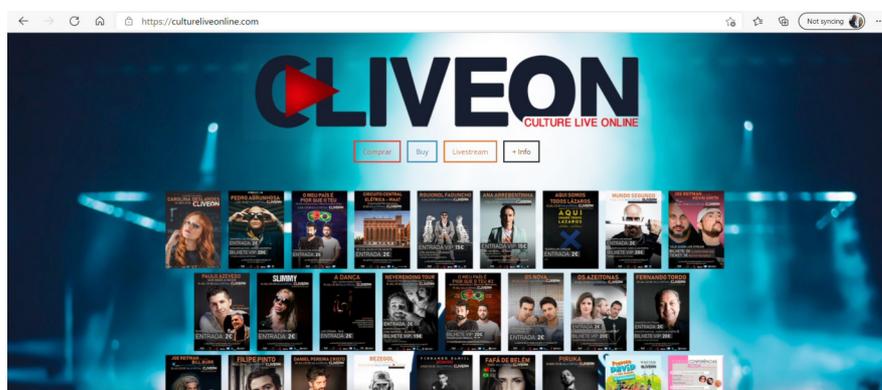
A plataforma Cliveon - Culture Live Online abriu portas a 1 de julho de 2020 com autênticas salas de espetáculo digitais. O projeto nasceu da necessidade de “adaptação às circunstâncias” e procura “rentabilizar e profissionalizar o mundo das emissões virtuais em direto”. Neste caso, “foi a pandemia que ditou que este era o caminho possível e melhor a se tomar”, explica Miguel Belo, fundador e diretor geral da Brain Entertainment, empresa nacional que se dedica à área do entretenimento e da comunicação.

Surgida da necessidade de possibilitar aos agentes culturais a rentabilização digital da sua arte em tempos de pandemia e confinamento, a Cliveon é uma nova plataforma online que permite a qualquer pessoa assistir em direto a espetáculos dos mais variados géneros.

Em resultado da pandemia, “apercebemos que os artistas e técnicos iriam estar longos períodos de tempo sem qualquer retorno financeiro pelo seu trabalho” e que, “de repente, estavam todos a fazer conteúdos gratuitos na Net, sem qualquer cobrança de bilhetes”, ou a “criar plataformas sem uma programação estudada. Foi então que decidimos criar ‘algo profissional’”, explica Miguel Belo, diretor geral da Brain Entertainment.

A ideia por detrás deste projeto, que nasce da necessidade de “adaptação às circunstâncias”, passa por “rentabilizar e profissionalizar o mundo das emissões virtuais em direto”. Para tal, a programação conta com concertos, peças de teatro, espetáculos de stand-up, dança, visitas a museus e conferências, com nomes portugueses e estrangeiros.

Independentemente do conteúdo, os bilhetes custam apenas 2 euros e Miguel Belo assegura que “à hora marcada, o espetáculo acontece em tempo real como se entrássemos numa sala, com a particularidade de os conteúdos em português terem tradução para língua gestual em simultâneo, opção do utilizador na entrada para o espetáculo”. A Cliveon pretende assim ser uma forma de gerar lucros para os artistas, produtores de conteúdos, equipamentos culturais e suas equipas sem limite de lotação, pois “quanto maior o número de vendas,



maior o retorno”.

Questionado se o projeto se irá manter-se quando for retomada a “normalidade”, o diretor geral da Brain Entertainment, garante que sim. No entanto, ressalva, “somos totalmente defensores dos espetáculos em salas, com público. É disso que vivemos e promovemos nos últimos 20 anos. Apenas vemos o digital como mais uma solução de acesso à cultura que a pandemia mostrou ao público como uma opção viável em tempos inusitados”. A plataforma é dirigida tanto para o mercado nacional como internacional, “não só pelos conteúdos nacionais que têm público espalhado pelo Mundo, como pelos próprios conteúdos internacionais que promovemos na plataforma”, salienta o responsável. O projeto nasceu em julho passado, mas o “facto de trabalharmos os nossos conteúdos digitais como se de um programa de televisão se tratasse, com todo o profissionalismo e qualidade exigidas, confere uma segurança grande para os artistas e uma experiência imersiva para quem está em casa, que pode inclusivamente falar com os artistas em direto”. Por isso não é de estranhar

que o feedback esteja a ser positivo.

Desafiado a identificar os principais desafios que o setor enfrenta a curto e médio prazo, Miguel Belo aponta para o problema da “sobrevivência dos mais fracos”. “Mais de 90% da comunidade artística/cultural está sem trabalho há um ano, o que origina o fecho de muitas empresas do setor e a necessidade dos agentes culturais procurarem outro tipo de atividade que coloque pão na mesa. Estamos a perder excelentes empresas e profissionais todos os dias. Não prevejo a recuperação total desta massa produtiva antes de 3 a 4 anos. Por agora mantêm-se aquelas empresas que detêm um equilíbrio financeiro que as permite ‘aguentar o barco’ pois, infelizmente, a rentabilização digital ainda não atingiu níveis que permitam que o mercado no geral respire de alívio”. A terminar, o responsável acrescenta ainda que a Cliveon encerrou o ano de 2020 com uma quebra de quase 60% na faturação em relação a 2019. Já para 2021, Miguel Belo estima que a quebra “esteja abaixo dos 40% e em 2022 abaixo dos 20%”, remata.

Por Fernanda Silva Teixeira



“

“apercebemos que os artistas e técnicos iriam estar longos períodos de tempo sem qualquer retorno financeiro pelo seu trabalho” e que, “de repente, estavam todos a fazer conteúdos gratuitos na Net, sem qualquer cobrança de bilhetes”, ou a “criar plataformas sem uma programação estudada. Foi então que decidimos criar ‘algo profissional’”

João Belo

À conversa com Patrícia Queirós

Patrícia Queirós, de 37 anos, natural de Lousada é atriz há 17 anos, com formação em Interpretação /Teatro pela Escola Superior de Música e Artes do Espetáculo, no Porto. Sempre sentiu uma grande necessidade de expressão verbal e corporal.

E por isso, quando aos 17 anos entrou para um grupo de teatro amador percebeu que a profissão de atriz poderia ser o caminho para a realização do que sente ser a sua missão – comunicar, expressar, aproximar, relacionar, inquietar, criar...

Start & Go – Como tem sido ser atriz neste momento complexo para o setor da cultura no nosso país?

Patrícia Queirós - Tem sido um verdadeiro desafio, entre a dificuldade em ter trabalho e a adaptação de trabalho às contingências necessárias - desde uma produção, que foi adiada aquando do primeiro confinamento, e que aconteceu na reabertura dos teatros, e que nos levou a manter as distâncias de segurança durante ensaios e na própria encenação, como foi o caso da peça “O Burguês Fidalgo”, pelo Teatro da Palmilha Dentada em coprodução com o Teatro Nacional de S. João, em Maio de 2020; até à solução de fazer espetáculo, pela internet, como é o caso do “Bazuca News”, pela mesma companhia de teatro.

Apesar de tudo tive a sorte de ser convidada para vários projetos no Verão passado como foi o caso do espetáculo “Terra Queimada”, pela Astro Fingido, numa ação de prevenção aos incêndios; da atividade como locutora na Rádio Estação, a rádio oficial da Feira do Livro do Porto; e de uma outra peça da Palmilha Dentada, “Tio Goggle”, que aconteceu na Casa das Artes já no início do Outono, quando começou a haver recolher obrigatório, que nos fez alterar a hora dos espetáculos.

Além de que a personagem que desempenhava semanalmente no programa da RTP1 “Praça da Alegria”, foi suspensa em Março de 2020, “temporariamente”, e até agora não recebi nenhum contacto a falar do regresso.



“

... é fundamental dar acesso à arte para capacitar as pessoas de competências comunicacionais, criativas e relacionais de maneira a potenciar os resultados pretendidos

Patrícia Queirós - Atriz



“O Burguês Fidalgo”, pelo Teatro da Palmilha Dentada em coprodução com o Teatro Nacional de S. João



“Bazuca News”, fazer espetáculo, pela internet



“Terra Queimada”, pela Astro Fingido

Start&Go - Para muitos profissionais, do setor da cultura e não só, o confinamento foi uma época de reflexão e de inovação. Novos projetos surgiram?

Patrícia Queirós - Reflexão antes demais sobre os princípios que orientam as ações de quem é responsável por organismos públicos. Das pequenas estruturas artísticas tive sempre a maior atenção e respeito, e até um sentido de união comovente porque afinal de contas o “barco começou a afundar” e tivemos que nos ajudar uns aos outros. Da parte de organismos altamente financiados por dinheiro público só senti desconsideração e desprezo. Ora isso dá origem a muita reflexão. Quanto à inovação, que por definição significa algo novo que gera mudança, claro que surgiu a mesma que noutros sectores - a alternativa do teletrabalho. Reuniões, formações, algumas representações transitaram para a dimensão digital, o que veio dar-nos uma nova visão sobre a relatividade do Espaço e do Tempo. O espaço digital também é espaço, mas o Teatro, em si mesmo, vive do encontro presencial, por isso a presença física é fundamental para preservarmos a maior forma de encontro e confronto com a nossa mais absoluta essência. De maneira que, a alternativa do teatro pela internet funciona, de certa forma, assim como o teatro radiofónico por exemplo, mas claro que não é o mesmo que ir ao Teatro. Ainda assim possibilita satisfazer uma das maiores necessidades do Ser Humano, que é a de conexão.

Start&Go - Na tua opinião estes novos formatos de fazer cultura vieram para ficar? Será uma oportunidade de levar os espetáculos a um maior número de pessoas?

Patrícia Queirós - A disponibilização de espetáculos, palestras, formações através da internet vieram aproximar as pessoas de muitas atividades desenvolvidas em zonas geográficas distantes,

naturalmente.

Eu, por exemplo, tive acesso pela internet a palestras, espetáculos, entre muitas outras emissões de todo o mundo e estou até a tirar um curso, com sessões semanais, com os formadores em Lisboa, que presencialmente não me seria possível tirar. Por isso, como em tudo na vida, o que é bom e benéfico deve manter-se para o bem de todos.

Eu própria já fiz espetáculos online com pessoas a assistir em Londres, Alemanha, etc, que naturalmente não teriam acesso de outra forma; assim como leituras dramatizadas de peças de teatro para mais de 600 alunos de todo o país numa só sessão.

Aliás, um aspeto muito importante, por exemplo, para o combate ao isolamento e à estagnação mental, foi a criação de um Clube de Leitura em Voz Alta, que criei no Cais Cultural de Caíde de Rei, freguesia onde resido, que acolhe um grupo de pessoas absolutamente heterogéneo (até pessoas do Brasil, por exemplo) e que nos permite partilhar

leituras breves mas muito diversificadas, aumentando não só a nossa cultura literária, como capacitando-nos da mais valia do storytelling, uma vez que nos permite “viajar” ao som de palavras, histórias e poemas.

Acredito, por isso que estas alternativas venham para ficar sim, da mesma forma que o email veio para ficar e as redes sociais vieram para ficar. O que não impede que se continuem a enviar cartas e a marcar encontros com amigos num café ou restaurante. Claro que, enquanto existir a pandemia, essas rotinas continuarão mais limitadas e a solução digital será a possível, mas devo dizer que também acredito que viveremos anos “loucos” quando tudo isto se dissipar. Anos de muito convívio, de muito consumo cultural presencial, enfim, o desafogar da angústia do isolamento. O melhor exemplo disso foram os meses de Verão de 2020 em que as esplanadas encheram e até os teatros tiveram constantemente lotação esgotada, ainda que limitada a 50%.



RTP1 “Praça da Alegria”

Start&Go – A arte é em si mesmo um exercício de inovação, é possível levar a arte para o mundo empresarial? De que forma?

Patrícia Queirós - Não só é possível, como é fundamental. A arte performativa, audiovisual e não só são instrumentos poderosíssimos para o desenvolvimento humano. E se as empresas são constituídas por pessoas... pessoas que precisam gerar ideias, produzir bens e serviços, resolver problemas, atingir objetivos, é fundamental dar acesso à arte para capacitar as pessoas de competências comunicacionais, criativas e relacionais de maneira a potenciar os resultados pretendidos.

Aliás, bom exemplo da forma como isso pode ser feito, é a ação do HighPlay Institute, com quem colaboro como atriz e facilitadora, que muita diferença tem feito nas empresas onde desenvolve as chamadas *soft skills*, e que se adaptou ao formato digital de imediato de forma a manter o foco da sua missão – desenvolver o potencial humano com recurso ao teatro, ao desporto e à psicologia.

Start&Go – De que forma o teatro poderá ser um meio importante para o desenvolvimento de competências para as crianças ao longo da vida?

Patrícia Queirós - O teatro é a arte mais completa que existe, pois implica, não só, o ser humano na sua plenitude física, mental, intelectual, cognitiva, relacional, emocional e criativa como também alberga na sua linguagem e forma de expressão muitas outras formas de arte, como sendo a música, a dança, a pintura, a literatura, etc. Por isso, a questão é: Que competências é que o teatro não desenvolve?

Start&Go – Que projetos podemos esperar para o futuro?

Patrícia Queirós - Dependerá da aprovação do Ministério da Cultura e da conjuntura pandémica. Mas o que eu espero sinceramente para o futuro é que o público se junte à luta dos profissionais das artes pelo investimento do Estado na cultura, porque é um Direito Constitucional que tem sido gerido de forma pouco honesta por parte das entidades responsáveis, que apresentam apoios e subsídios que na verdade não correspondem à informação veiculada na comunicação social e que consequentemente asfixia muitas estruturas profissionais, que têm lutado muito pela sua sobrevivência e dos seus projectos. E isto devia dizer respeito a toda a população contribuinte.

Esta semana por exemplo, o apoio universal “que não deixaria ninguém para trás”, não só exclui à partida muitos profissionais (eu inclusivé) como já informou centenas com a resposta de “Negado”, o que significa que de universal não tem nada.

Na mesma semana em que, aos mais de 400 milhões para o Novo Banco, sabemos que este pede mais quase 200 milhões para fazer face aos prejuízos contínuos. E para quem pensa que os artistas e demais profissionais da cultura exigem apoio para serem artistas, não!

Exigimos investimento na Cultura de todo um país, que é este nosso, do qual somos agentes de serviço público. Um médico não recebe do Estado para ser médico, mas sim para cuidar da saúde das pessoas. Assim devia acontecer com os artistas e técnicos.

Não conheço outra profissão, como a do sector das artes, onde tanto se trabalhe de graça, sem férias, nem qualidade de vida, pelo pleno sentido de missão, por isso é mais que justo e imperativo que se reconheça a importância da acção dos agentes culturais com o devido investimento na sua actividade.

Só com um real investimento na Cultura, na Educação e na Ciência se poupará na Saúde, na Segurança e na Justiça, não concordam?



“Tio Goggle”, na Casa das Artes



“Vidago Palace”, serie da RTP1



RTP1 “Praça da Alegria”



RUI GUEDES

Diretor de Vendas das Páginas Amarelas

Ornatos

Se de forma simplificada olharmos para a cultura como um conjunto de costumes, de tradições, de crenças, de padrões morais e de manifestações artísticas que caracterizam um povo ou determinado grupo, podemos porventura dizer que o conceito diz respeito a tudo o que esse povo ou grupo, sente, pensa e faz.

Com esta definição de partida, rapidamente se chega a outro conceito, já que é muito comum a associação da cultura à arte e aí, podemos falar de escultura, pintura, literatura, dança, cinema, teatro, fotografia e música entre outras. A arte poderia ser então uma forma de representar e materializar a cultura e talvez seja lícito concluir que tudo o que é arte é cultura, mas nem tudo o que é cultura é arte.

Aqui chegados, seguimos para uma noção de cultura organizacional vista como um conjunto de costumes, valores, crenças e ações que caracterizam a forma como uma organização se comporta e traça um rumo para os seus negócios.

Apesar de nem sempre ser fácil uma materialização daquilo que referimos, é certo que este *pulsar* interno vivido em cada empresa fornece alguma previsibilidade, na medida em que as pessoas sentem se são ou não ouvidas, se o trabalho de grupo é valorizado, se os meios importam para se chegar aos objetivos, qual é a importância do Cliente em todas as ações desenvolvidas e todos estes “detalhes” acabam por ser determinantes na criação de um saudável sentimento de pertença.

Tendo passado por várias empresas com histórias de dezenas de anos construídas em cima de percursos muito vincados e diferenciados entre si, posso afirmar que esta consciência coletiva não colide, de todo, com uma desejável diversidade, com o respeito pela individualidade de cada um e pelo espaço

que cada pessoa deve ter para poder crescer e se afirmar.

A tentação de olhar para estes temas e discorrer sobre aquilo que é ou não arte, é evidente, mas para o que interessa relativamente às vendas, retenhamos que se deve continuar a exigir uma boa *nota artística* a qualquer Vendedor digno desse nome. Claro que esta componente menos pragmática usada num processo de venda, não deve levar o profissional a desarvorar por um caminho sem regresso no qual foi colocando mais ou menos ornatos para embelezar um diálogo vazio de conteúdo. Até à data, quem corporizou uma conjugação de ciência e arte num único ser com resultados que transcendem a nossa compreensão imediata foi Leonardo da Vinci e portanto é bom que nós, simples humanos, desçamos à terra e nos foquemos “apenas” no Cliente, recordando conceitos como a experiência, a satisfação e a centralidade.

De qualquer modo, como de cultura se fala, como a arte lhe está intrinsecamente ligada e como a música tem aqui um papel de evidente relevo, peguemos então numa *simples* canção de uma banda de culto portuense que consegui com apenas 2 álbuns deixar uma obra marcante e criar uma legião de fiéis seguidores. A escolha mais óbvia dos Ornatos Violeta seria o “Ouvi Dizer” mas a opção pelo “Capitão Romance” pretende desde logo relevar um ponto que considero fundamental. O gosto não se discute e como adicionalmente nenhum dos leitores deste texto terá já idade para esconder os seus “guilty pleasures” musicais, podemos encarar de frente aquilo que nos toca verdadeiramente,

sem risco de deixar escapar algum sentido de pertença, pois o contrário desta opção, poderia sim, levar a uma perda de afirmação da individualidade.

Neste caso concreto, como se trata de uma banda que passou a ser respeitada até pelos mais circunspectos críticos, nem se corre o risco de uma escolha socialmente questionável, contudo o que me traz a este romance, além do gosto pessoal, é o ambiente sonoro, os arranjos, a interpretação, a escolha dos instrumentos e uma mensagem que, como é normal nas mais variadas formas de arte, interpretei de um determinado modo, assumindo sem qualquer receio, que poderá ser muito diferente da que estava na intenção inicial do autor. Esta subjetividade é também uma das atrações que a arte exerce em cada um de nós.

Vejo nas frases iniciais e depois praticamente ao longo de toda a letra, uma contradição constante entre a desistência eminente (“*pelo tamanho das ondas conto não voltar*”, “*esperam-me homens que desistem*”,...) e a coragem de seguir em frente contra todas as adversidades (“*o que eu quero é navegar*”, “*parto rumo à Primavera*”, “*esperam-me ondas que persistem*”, “*parto rumo à maravilha, rumo à dor que hower pra vir*” ...). Vejo também um lamento de quem olha para trás e reconhece que as muitas coisas que lhe tocaram foram passando sem que lhes tivesse sido dada a importância que merecia (“*e ao fim não toquei em nada, do que em mim tocou*”). Esta contraposição que desagua num lamento, tem o seu momento maior numa frase que faz a síntese de tudo e é



“repetida ao expoente da loucura” como os próprios Ornatos referem numa outra oportuna ocasião: - “*Eu vi mas não agarrei!*”

Ora num momento como aquele que atravessamos, em que não podemos estar próximos fisicamente, não podemos dar um simples cumprimento, não podemos abraçar muitas pessoas de quem gostamos, não podemos estar sentados à volta de uma mesa simplesmente a conversar, esta frase explode numa imagem na qual vejo alguém sentado numa sala de cinema vazia, a ver o filme da sua vida a passar. Este é precisamente o filme no qual não nos podemos deixar envolver, até porque o conforto da poltrona, o ambiente climatizado, a baixa luminosidade da sala e toda a atmosfera criada, são ingredientes que facilmente nos anestesiaram e nos levam ordeiramente para um sono ilusoriamente reparador.

Levantemo-nos! Como dizia sabiamente Vieira, “*Nós somos o que fazemos*” e portanto “*Nos dias em que não fazemos, apenas duramos*”.

Estar separado fisicamente não é estar solitário e dentro de cada empresa todos têm a responsabilidade de reforçar laços e de ser criativos na forma de comunicar.

Obviamente que os líderes poderão ter uma obrigação acrescida neste domínio e isto terá uma maior expressão se existir a consciência de que a própria cultura organizacional pode ser uma vantagem competitiva. É importante contudo salientar que a Visão, a Missão e os Valores, sendo pedras basilares, não são castradoras da iniciativa individual mas, pelo contrário, são o terreno fértil no qual se pode empreender com toda a determinação, tendo presente que também isto, pode ser potenciador de um ambicionado sentimento de pertença. Cada um de nós influencia as pessoas com quem interage e é, por sua vez, influenciado por estas, até porque qualquer um se pode assumir como líder pela credibilidade que vai construindo e pela forma como é ouvido pelos outros, independentemente de qualquer hierarquia mais ou menos rígida.

“*O que mais me fascina no nevoeiro que hoje nos envolve é a certeza do Sol que a espaços desvenda a beleza imaculada do mar*”. Esta iluminada reflexão do poeta Ricardo Guimarães, que de simples tem apenas a aparência, é certa, direta, eficaz sem deixar de ser poética e abre um caminho de esperança.

Acabemos com o conforto enganador de uma poltrona bafienta que nos imerge

num nevoeiro cada vez mais denso.

É hora de nos agitarmos, de nos inquietarmos e de rasgarmos esse nevoeiro, para voltarmos a ver coisas triviais que sempre ali estiveram, mas às quais talvez não tenhamos dado o valor que agora vemos como óbvio.

Valorizemos o que temos sem perder a ambição, demos prioridade às pessoas mantendo as empresas em jogo, percebamos que nada do que até hoje se conquistou é eterno e exige por isso atenção redobrada em tempos de atribulação. Com respeito pela diferença, temos a enorme responsabilidade de ir muito para além do Ver. Posso sempre dizer que vi a realidade e no limite até posso dizer que a percebi, contudo, tudo isto é muito pouco quando há tanto para construir. Virá brevemente um tempo em que muitos novamente se abraçarão, mas até lá não podemos adiar e temos por isso que agarrar oportunidades, agarrar nos meios que aí estão, agarrar na muita energia que temos, agarrar na nossa melhor versão para podemos dizer... Eu vi... e agarrei!



ANTÓNIO NOGUEIRA DA COSTA

CEO da efconsulting | docente e membro do N2i do IPMaia

Cultivar Conhecimentos: uma ação eterna e inerente aos humanos

Considero a simplicidade como uma via de se despertar a atenção para um determinado elemento. Conquistado esse recurso raro do ser humano, pode-se partir para uma exploração mais intensiva por múltiplos caminhos de interesse.

A plicando esta metodologia de abordagem ao tema genérico deste número da Start & Go, considero a “cultura” como uma via de cultivar conhecimentos e inerente ao ser humano. Esta generalização pode ser de imediato secundada por uma definição genérica formulada por Edward B. Tylor (antropólogo britânico 1832-1917) como *“todo aquele complexo que inclui o conhecimento, as crenças, a arte, a moral, a lei, os costumes e todos os outros hábitos e capacidades adquiridos pelo homem como membro de uma sociedade”*(1).

Num contexto de globalização, digitalização de informação com múltiplas fontes (texto, fotografia, som, vídeo, etc.) e infundável metainformação, parece que a tendência da cultura é remeter-se para o mundo digital e deixar que cada indivíduo encontre e cultive as suas hortas de conhecimento na nuvem (cloud).

A partir da segunda metade do séc. XX, com crescimento exponencial nas duas primeiras décadas deste século, os negócios emergentes e as infundáveis start-ups refletem esta imparável tendência. O surgimento de grandes bases de dados de acesso livre e múltiplas ferramentas de processamento e pesquisa facilitam de forma significativa a gênese do que apelido de empreendedorismo na base dos bits, concebendo negócios de base digital exclusiva ou de composição digital com negócios de expressão física ou “tradicional”.

Nos negócios associados ao mundo dos livros, cada “cultivador”, constrói a sua horta e desenvolve uma forma de

cultivo ou desenvolvimento muito própria, tendo presente os seus objetivos.

Para ilustrar esta realidade, nada melhor do que apresentar duas distintas “hortas e cultivadores” sedeados no Porto. São espaços e pessoas irreverentes que acreditam na cultura como paixão e como negócio sustentável, desenvolvendo-os de forma bem distinta e em conjugação com as suas próprias conceções e desejos pessoais.

LIVRARIA ACADÉMICA

Fundada em 1912, desde o ano seguinte que a Livraria Académica se instalou na Rua dos Mártires da Liberdade, 10. Ao longo dos anos, e em especial pelas mãos de Nuno Canavez, foi-se especializando em livros selecionados e raros. De uma das múltiplas vezes que entrei neste acolhedor espaço, ia com um amigo espanhol que procurava dois temas: mapas ibéricos com mais de dois séculos e edições interessantes de “O Príncipe”.



O Nuno Canavez convidou-nos a vaguear pelo espaço e desapareceu. Passados uns minutos aparece com uns “pouco interessantes” mapas, com origem em folhas destacadas de um livro holandês do séc. XVII (€100) e uma edição rara da solicitada publicação de Nicolau Maquiavel (€3.000) (2). Não tinha recorrido a qualquer computador ou arquivo físico, mas somente à sua memória e ao labiríntico espaço e sistema de arquivo muito próprio. Esta horta e cultivador foram bem caracterizados no livro surpresa organizado por um grupo de amigos, em 2008, “NUNO CANAVEZ– As Palavras da Amizade ” onde se destaca:

- “A experiência adquirida ao longo dos anos, com o manuseamento de milhares de volumes, focando os mais diversificados assuntos; e os contactos com uma ampla clientela, em que se incluíam as mais gradas figuras da intelectualidade portuense (mas não só) ajudaram o Nuno (como carinhosamente é tratado pelos seus amigos) a fazer da Académica um centro irradiador de Cultura”. (nota biográfica).

- “Nuno Canavez é uma instituição. Digo bem. Não é apenas a sua Livraria Académica. É o próprio Homem. O que constitui uma raridade. Significa ideia de obra ou de empreendimento que se impõe ao respeito e à admiração de todos e que perdura no tempo para além da vontade daquele ou daqueles que a geram.” Marcelo Rebelo de Sousa.

- “Nuno Canavez é um guardador de rebanhos; no seu caso, os rebanhos são os pensamentos, as palavras, os desejos, os pesadelos, e as luzes e sombras de que é feita a poeira da memória dos homens.” Manuel António Pina.

Figura 1 - Livraria Académica e Nuno Canavez



Figura 2 - Painéis de Street Art - Lionesa

Arte, criatividade, irreverência... associam-se ao espaço empresarial Lionesa. Nascida em 1944, esta vizinha do milenar mosteiro de Leça do Balio, desapareceu enquanto empresa têxtil de referência e renasceu com uma reformulação do espaço que alberga múltiplas empresas que conjugam negócios tradicionais com novos conhecimentos, tecnologia e arte. Concertos, performances, exposições, street art e outras intervenções artísticas compõem um espólio cultural aberto à comunidade, que atrai quem trabalha, visita ou contacta com a Lionesa. (fonte: <http://lionesa.pt/arte/>) Esta profunda alteração é obra de Avelino e Aurora Pedro Pinto, um casal que, nos últimos anos, adquiriu vários espaços históricos associados a distintas expressões culturais, que englobam:

LIVRARIA LELLO:

Um edifício bonito que albergava uma livraria com dificuldades económicas. Uma nova estratégia, uma nova equipa e uma recuperação do espaço transformaram a Lello num dos espaços mais turísticos do Porto e num negócio sustentável (vende mais de 700.000 livros por ano e é a única livraria que, mesmo cobrando €5 para entrar, chega a receber mais de 4.000 visitas por dia).

TEATRO SÁ DA BANDEIRA:

Centro de espetáculos mais antigo do Porto (remonta a 1846), adquirido em 2019, vai integrar e complementar a estratégia da Livraria Lello.

CONFEITARIA SERRANA:

Nasce em 1911 como Ourivesaria Cunha, num espaço adequado a este negócio e ricamente adornado com painéis de Acácio Lino. Com a sua mudança, em 1914, para a Rua das Flores, o espaço albergou uma loja de fazendas, um restaurante e, em 1953, a confeitaria. Futuramente integrará a mesma estratégia dos edifícios anteriores e será também um polo cultural com base nos livros.



Figura 3 - Painéis de Acácio Lino - Serrana

A CULTURA E O CULTIVO DOS CONHECIMENTOS SÃO UM NEGÓCIO DO PASSADO, DO PRESENTE E QUE TEM UM FUTURO. TAL COMO TODOS OS OUTROS NEGÓCIOS, A PAIXÃO DE QUEM NELES TRABALHA, INVESTE E ACREDITA PODE DEMONSTRAR QUE SÃO NEGÓCIOS SUSTENTÁVEIS.

Bibliografia:

- (1) - <https://pt.wikipedia.org/wiki/Cultura>, consultada em 2020/01/23;
- (2) - O valor aconselhava a uma reflexão, pelo que a aquisição foi adiada. Na semana seguinte regresssei com essa intenção, mas infelizmente o livro já tinha encontrado outro pretendente.
- (4) - NUNO CANAVEZ – As Palavras da Amizade, 2008, Calendário de Letras

Comuniti é o novo supermercado online com comparador de preços e descontos por quantidade

A plataforma online Comuniti.pt assinalou, no final do ano passado, um ano de atividade em Portugal como novo supermercado de bens essenciais com práticas contínuas de comércio justo, comparador de preços em tempo real e descontos por quantidade em centenas de produtos.

A Comuniti foi fundada pela israelita Ravit Turjeman e pelo português Rui Adrego, dois gestores com experiência internacional na transação de bens de consumo e apostados em “devolver o poder ao consumidor”.

Ravit Turjeman nasceu em Israel e ali cumpriu o serviço militar obrigatório. Após completar a sua formação em Comunicação e Gestão de Negócios, seguiu carreira nos Estados Unidos da América, onde adquiriu experiência em negócios, projetos de desenvolvimento e ações de marketing, estabelecendo uma sólida rede de clientes em setores como os da Tecnologia, Finanças, Alimentação, Cinema e Turismo. Foi nesse percurso que conheceu o português Rui Adrego, especialista no mercado B2B, de transações entre empresas, e com uma vasta experiência em Gestão de Vendas na indústria alimentar. Trabalhando com multinacionais do ramo, afirmou-se como expert no comércio de bens de consumo rápido e desenvolveu diversos projetos internacionais ao nível do abastecimento e do comércio de retalho.

Na origem da plataforma estão as experiências profissionais e pessoais dos dois empreendedores com capacidade para aplicar o seu know-how empresarial ao serviço de outra faceta que assumem permanentemente: a de consumidores e clientes, eles próprios com hábitos de consumo em diferentes mercados externos, a maioria dos quais muito mais avançados ao nível de e-commerce do que o português. *“A certa altura, percebemos que o mercado de bens essenciais não estava a cumprir com as*



exigências do consumidor atual, que, ao privilegiar a comodidade das compras na internet para ver a sua vida facilitada, esperava receber do distribuidor um serviço mais honesto, rápido e com maior consciência social e ambiental”, afirma Ravit Turjeman.

A realidade, contudo, é que, como nota Rui Adrego, os maiores operadores portugueses “dispõem de uma estrutura física e logística tão pesada e complexa que isso lhes retira qualquer motivação séria para baixarem os preços, com claro prejuízo para o consumidor final e, inevitavelmente, para os próprios produtores e fabricantes, que assim se veem impedidos de escoar o stock desejado e de obter margens mais justas”.

Com uma abordagem orientada para o espírito de comunidade e centrada em proporcionar ao cliente online a experiência de compra mais vantajosa, os fundadores da Comuniti têm assim um objetivo simples: “Operar uma plataforma online que atenda verdadeiramente às reais necessidades das pessoas, erradicando práticas imorais como a aplicação de altíssimas margens de lucro a produtos de primeira necessidade, opondo-se à exploração dos produtores, sobretudo no setor primário, e rejeitando a estratégia promocional agressiva e ilusória dos principais supermercados a operar no país”.

Superadas as dificuldades motivadas

pela pandemia, a Comuniti reajustou o seu calendário de ação e, desde final de setembro de 2020, passou a ter sede no concelho de Santa Maria da Feira, onde dispõe de dois novos armazéns, num total de 4.000 metros quadrados.

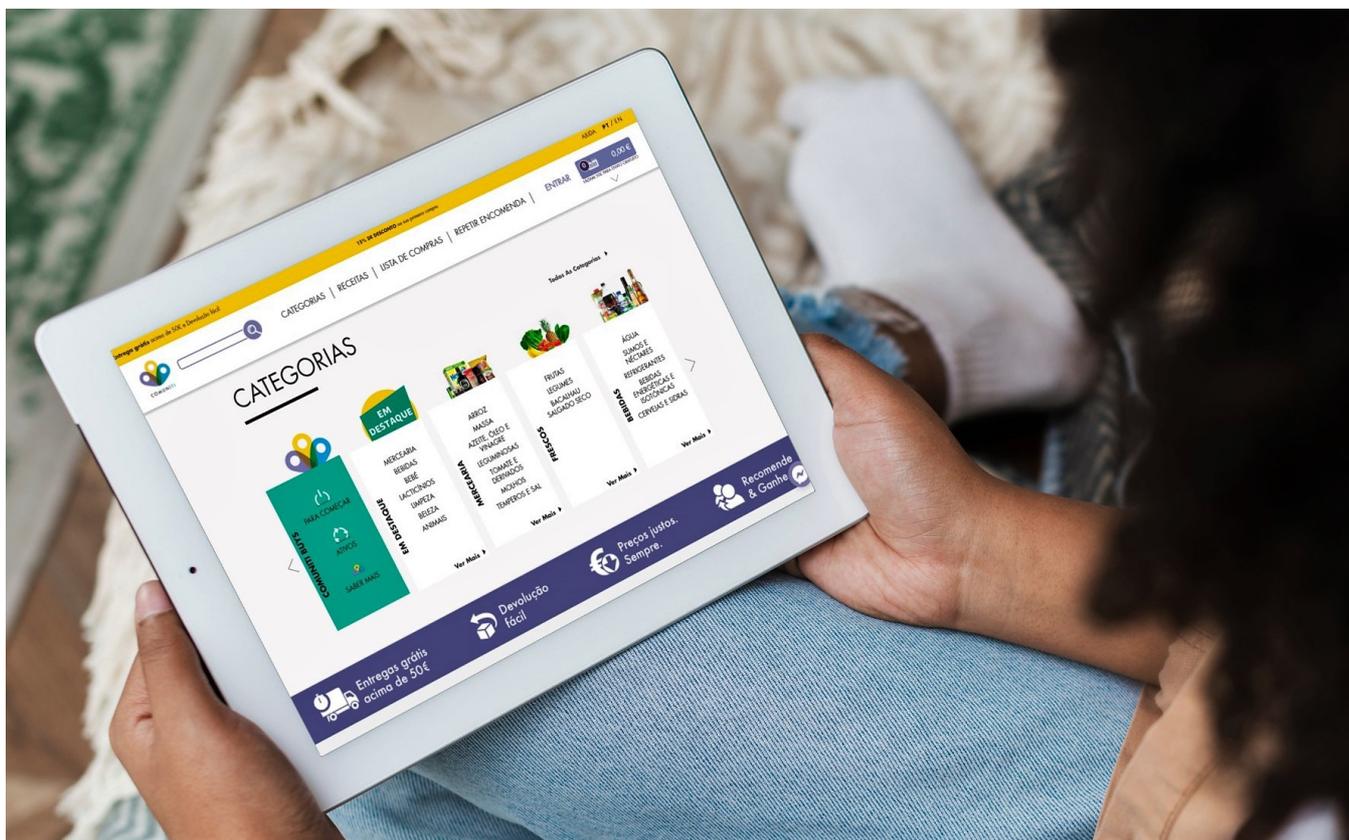
Essa área acomoda o crescente stock da plataforma e, com recurso a um staff mínimo de 16 pessoas, assegura a reposição de artigos e o packing da mercadoria a distribuir por todo o território nacional, inclusive arquipélagos. Envios para o estrangeiro também estão disponíveis, nesse caso a preços definidos consoante o país de destino.

A mudança de instalações para a Feira também permitiu que fossem ajustados os mecanismos operacionais do sistema de picking de produto, reforçados os stocks próprios em detrimento do cross-docking entre fornecedores e implementados novos sistemas de gestão de armazém, o que, em última análise, permitiu agilizar o tratamento de uma média atual de 60 encomendas por dia.

Com mais de 70.000 clientes e mais de 50.000 visitantes únicos por mês, o novo supermercado online fundado por Ravit Tujerman e Rui Adrego nasceu de um investimento inicial superior a meio milhão de euros, integralmente financiado por capitais próprios. Entre janeiro e dezembro de 2020, a plataforma acumulou um volume de negócios superior a 1,2 milhões de euros, no que a

influência da despesa publicitária foi praticamente residual, dado que, após um arranque em que custos de divulgação e ganhos se equilibravam numa proporção de 40% para 60%, em meados de 2020 já o investimento em publicidade correspondia a menos de 1% da receita do site.

Para esses resultados vêm contribuindo funcionalidades inovadoras no mercado português e com as quais a Comuniti já se demarca dos principais concorrentes. O principal desses recursos é o comparador de preços com duas atualizações diárias, que exhibe para o mesmo produto o valor a que esse artigo está disponível nos principais distribuidores da concorrência. No seu primeiro ano de atividade, a estatística reunida por esse mecanismo de comparação permitiu concluir que 95% da oferta global da Comuniti esteve disponível a preços mais baratos – e sobretudo “mais justos e honestos”, realçam os fundadores da empresa. Além dessa valência, outra funcionalidade em destaque no novo supermercado online é a compra por quantidade, que permite que determinados produtos diminuam de preço caso o cliente adquira dois, três ou mais unidades da mesma referência. Essa poupança evolui para valores mais baixos à medida que a quantidade do artigo aumenta, até ao limite máximo estabelecido pelo fornecedor.





Luis Augusto Lobão Mendes
Professor e Consultor

Chegou a hora de mudar alguns fundamentos na Gestão de Negócios

No denso universo empresarial, pessoas perspicazes já compreenderam que só é possível prosperar daqui para frente nos negócios se cuidarem das pessoas!

Tanto para as que trabalham todos os dias para o negócio acontecer, como criando empatia e oferecendo uma relação de confiança e ganhos mútuos entre clientes, fornecedores, parceiros de negócio e com o público em geral (sociedade). Fundamentos que cada vez mais são requisitos de Governança Corporativa (ESG - termo em inglês para Environmental, Social and Governance) No entanto, pessoas de decisão insistem em fórmulas simplistas e investem muita energia em recursos tangíveis, sem dar a devida importância para o principal foco daqui por diante: bens intangíveis. Na pauta de discussão, é preciso abrir espaço, porque programas ligados à gestão dos ativos intangíveis precisam de atenção e relevância. Precisam ser compreendidos como tão ou mais importantes que qualquer outra iniciativa no negócio. Nenhum crescimento ocorrerá sem que as pessoas, apoiadas pelo seu dirigentes, estejam motivadas para fazer mais e diferente. As verbas destinadas aos programas de desenvolvimento são ínfimas, não atendem o mínimo básico necessário, e os compradores de treinamento precisam fazer milagres no mercado. No meu ponto de vista, um erro estratégico grave.

NENHUM CRESCIMENTO OCORRERÁ SEM QUE AS PESSOAS, APOIADAS PELOS SEUS DIRIGENTES, ESTEJAM MOTIVADAS PARA FAZER MAIS E DIFERENTE

Empresas que investem em bens intangíveis, fazem mais dinheiro a longo prazo a seu acionista! Os ativos intangíveis são importantes fatores de diferenciação e, dessa forma, contribuem sobremaneira para a obtenção de importantes vantagens competitivas. Isso se deve à característica fundamental de todo ativo intangível: sua singularidade.

Isto é, os ativos tangíveis como máquinas, equipamentos, fábricas, etc., são adquiridos com relativa facilidade, desde que a empresa possua os recursos financeiros para tal. Os ativos intangíveis, por outro lado, são únicos e de propriedade de uma única organização. E apesar de ser o ouro das organizações atualmente, muito pouco está identificado como recurso estratégico ou mesmo contabilizado no valor da empresa.

Entre muitos ativos conhecidos os principais são geradores de vantagens competitivas e criação de valor, e se encontram nos processos macro e micro de produção, vendas, administração e finanças, diferenciais decorrentes de uso de aplicações de inteligência artificial, integração de processos de automação, formas inovadoras e inspiradoras de liderança, canais de vendas, atração e retenção de talentos, políticas inspiradoras de sustentabilidade e de treinamento, imagem de idoneidade e de responsabilidade, reputação, qualidade e agilidade dos processos e de serviços, construção de parcerias e ecossistemas de negócio, capacidade de adaptação e inovação, etc. Todos têm valor, frequentemente bem mais do que os ativos tangíveis contabilizados nas empresas (dinheiro, imóveis, máquinas, etc.)

As cinco empresas mais valiosas a valor de mercado

com base nas cotações de bolsa em 22 de junho de 2020, foram: Apple, Microsoft, Amazon, Alphabet (Google) e Facebook. As mesmas valiam na época a preço de mercado US\$ 6.023 bilhões. As mesmas acumulavam com base nos patrimônios líquidos auditados na época US\$ 556 bilhões.

Os ativos intangíveis dessas cinco empresas montavam US\$ 5.536 bilhões, a maioria não reconhecidas contabilmente. Bilhões são gastos para registrar, analisar e reportar os valores contábeis das empresas. Pouco é gasto para fundamentar tecnicamente os valores não contabilizados. Os ativos biológicos - reflorestamentos, plantações e criações de animais - eram até décadas passadas contabilizados e reconhecidos de forma insatisfatória. Agora, com uso de especialistas e novas tecnologias, as valorizações são feitas e reconhecidas em bases técnicas. Os mesmos problemas existiam sobre reservas minerais. Quantificar os principais componentes dos ativos intangíveis nas empresas considerando que há muita subjetividade nos milhares de fatores influenciadores, muitos deles fora de nossos controles, são um desafio. Mas longe de ser impossível, com uso de inteligência artificial, capacidade de computação e de recursos de informações e dados, quase ilimitados.

A Lei de Parkinson mostra que todos investem muito tempo naquilo que entendem, e nada ou quase nada, onde nada ou pouco entendem. O problema é que os ativos intangíveis hoje em dia na Era Digital, representam um componente estratégico para crescimento e um elemento de extremo valor para empresas da nova economia.





EDUARDO SANTOS
Professor e Consultor

Novos desafios da gestão de projetos para surfar a onda de transformação digital

A pandemia da COVID-19 gerou uma forte contração na economia portuguesa em 2020 de acordo com as projeções do Banco de Portugal, com quebras de 8,1% no PIB e 2,3% na formação bruta de capital fixo, indicador que mede o nível de investimento público e privado.

A União Europeia dotou-se de um pacote de orçamento e recuperação de 1,8 biliões de euros para ajudar a Europa a recuperar dos efeitos económicos adversos causados pela atual pandemia e lançar as bases para uma Europa moderna e mais sustentável: “Next Generation EU”.

Portugal partindo da “Visão Estratégica para o Plano de Recuperação Económica 2020-2030”, documento elaborado pelo Prof. António Costa Silva, apresentou um plano à Comissão Europeia com vista à utilização dos fundos do Plano de Recuperação Europeu, definindo prioridades de investimento do país para a retoma da economia, estruturadas em três dimensões – Resiliência, Transição Climática e Transição Digital.

A breve prazo irá ser aprovada a primeira tranche do pacote de orçamento e recuperação para Portugal, que visa reduzir as vulnerabilidades sociais, avançar o potencial produtivo, a competitividade e coesão territorial, a mobilidade sustentável, a descarbonização e economia circular, a eficiência energética e renováveis, a escola digital, as empresas 4.0 e a transição digital na administração pública. Entre este conjunto de prioridades, os organismos do Estado e as empresas terão recursos financeiros adicionais para acelerar a transformação digital rumo a organizações mais competitivas, eficientes e focadas na

experiência do cliente.

Nesta vertente será essencial, garantir que qualificamos os investimentos e gerimos o portefólio estratégico de projetos transformadores com foco na entrega de valor, um mix entre projetos de execução e retorno rápido (até 3 meses) e projetos estruturais, com execução e entrega incremental de valor (até 1 ano).

Os profissionais de gestão de projetos precisam de abraçar novas ideias e reinventar as próprias opções organizacionais, práticas e instrumentos de suporte à decisão para endereçar modelos mais dinâmicos de gestão de projetos, e capitalizar a evolução das tecnologias, sistemas de informação e a nova economia de dados, como facilitadores de maior transparência e compreensão na gestão do ciclo de projeto.

De acordo com a Gartner, 80% das tarefas de gestão de projetos serão eliminadas até 2030 à medida que cresce a adoção de soluções de inteligência artificial, realidade virtual, aprendizagem máquina, ferramentas de inteligência analítica e a respetiva integração com plataformas digitais de comunicação (ex. Teams, Slack) e ferramentas ágeis e amigáveis de gestão de projetos (ex. Jira, Trello).

Tarefas tradicionais de gestão de projeto, como a compilação de dados (ex. registo do tempo afeto a projeto), produção de relatórios de progresso e rastreabilidade, podem ser mais automatizadas, reduzindo erros e melhorando a

qualidade das decisões, e o próprio desenvolvimento de assistentes virtuais aplicados à gestão de projetos contribuirão para melhorar a experiência ao cliente.

A gestão de topo e líderes de oficinas de gestão de projetos corporativas (EPMO) ou de execução estratégica (SRO), num ecossistema de projeto cada vez mais distribuído com teletrabalho das equipas e desmaterialização dos processos de negócio, e mais colaborativo com entrega contínua aplicando MVPs (Mínimo Produto Viável, antes de escalar a entrega da solução), vão ter que acelerar a adoção de tecnologias que garantam robustez na transição para práticas de projeto mais adaptáveis e dinâmicas.

Tal como em outras comunidades, também é essencial estimular a reciclagem e gestão de talento, com recrutamento de cientistas e engenheiros de dados, matemáticos, estatísticos e engenheiros de software, cada vez mais imprescindíveis para reinventar e construir a oficina de gestão de projetos de geração digital.

Acresce uma estratégia de gestão da mudança assertiva, que estimule atores chave (ex. líderes de negócio, compras, IT) a catalisar o conceito de serviço de gestão de projetos (Project Management as a Service) como acelerador das iniciativas de modernização da administração pública e de aumento da competitividade no mercado europeu das empresas portuguesas a curto e médio prazo.



ANDRÉ PINHEIRO
Direção de Qualidade

Cultura de Arco e Flecha

Ao contrário do que acontece na maioria dos países do planeta, o desporto nacional do reino do Butão não é o futebol, mas sim o tiro com arco. Mas da mesma forma que o futebol é vivido com paixão pelos seus adeptos no Ocidente, também aqui o arco e flecha são jogados com uma atitude muito própria.

É normal este desporto ser praticado com distâncias 2x superiores à distância olímpica de 70m, e até praticado com a ajuda de álcool. Nestes casos, à medida que o torneio vai avançando, os participantes vão bebendo uma bebida tradicional local (de seu nome “ara”), e se há quem diga que assim até tem melhor desempenho, também há quem tenha acidentes...

O Butão é atualmente conhecido por ter um Ministério da Felicidade, que se dedica a estudar o que contribui para a felicidade da população, com inquéritos específicos de centenas de questões, e que resultam no índice de “Felicidade Nacional Bruta”. Quando foi apresentado num fórum das Nações Unidas em 1998, fez muitas cabeças virar nos governos do planeta.

Duvido que a empresa do leitor tenha um departamento da felicidade (existem alguns, mas poucos), mas seguramente se preocupa com a cultura empresarial e a satisfação dos seus colaboradores. Hoje em dia não é raro ouvirmos falar de empresas que proporcionam condições para os seus trabalhadores relaxarem, divertirem-se, ou terem férias pagas. Ou então atividades extra-profissionais, torneios de futebol, jantares de grupo. Tudo no sentido de proporcionar condições para que as pessoas se sintam alinhadas com os objetivos da empresa, empenhadas em fazer o que podem para atingi-los porque sentem-se como parte dela. Em bom português: para que vistam a camisola. “Mas na minha empresa há pessoas que já lá estão há 30 anos, não vai mudar”, é algo que se ouve com frequência, mas não tem que ser assim.



A Campbell, produtora de sopas enlatadas que se tornaram famosas pelos quadros de Andy Warhol de 1962, estava com problemas de vendas no início de 2001, quando entrou um novo CEO. Este optou por atacar o nível de envolvimento dos trabalhadores, porque achava que “para ganhar no mercado, primeiro temos de ganhar no trabalho” (“to win in the Marketplace, first we need to win in the workplace”). E resultou.

Quase todos os referenciais normativos propõem a auscultação dos colaboradores da empresa, seja para perceber os seus anseios quanto às condições de segurança no trabalho e na utilização de equipamentos (ISO45001), seja para receber sugestões de melhoria ou insatisfação (ISO9001), por exemplo. Muitas vezes estes são apenas recolhidos porque é um requisito obrigatório, mas e nos preocuparmos em dar uma

resposta a uma sugestão ou um receio, mesmo que seja negativa, estamos a dar importância à pessoa que a fez.

Estamos a mostrar-lhe que o que diz é ouvido, e isso vale muito no envolvimento das pessoas. Se damos tanta importância à voz do cliente, também devemos dar à voz do colaborador, porque eles próprios são os nossos clientes e fornecedores internos. A própria AIAG indica no seu manual da ferramenta “FMEA” que o grupo encarregue de elaborar esta análise de riscos integre também um operador da linha.

Não é apenas para fazer número, é para ouvir a sua opinião, perceber quais os riscos que vê uma pessoa que está no chão de fábrica todo o dia, e que põe “a mão na massa”, e que por isso se apercebe de situações que quem está no escritório não imagina.

E se fizermos isso, e se levarmos

todos a jantar fora, e se colocarmos uns puffs e uns matreco no escritório, vamos ter toda a gente envolvida, feliz e contente? Provavelmente não, afinal é difícil agradar a gregos e troianos, e além disso o envolvimento não se vê apenas nestas iniciativas, mas também na forma como se faz a gestão do dia-a-dia. Também o reino do Butão, na classificação mais recente das Nações Unidas quanto ao nível de felicidade da população, disponibilizada em Março de 2020, surgia na posição n.º 97 (um ranking liderado pela Noruega). É claro que isto é sempre algo subjetivo e depende muito dos critérios de avaliação, pois se para um ocidental a suposta felicidade se consegue muito à custa de bens materiais, já para um oriental (e mais ainda num país algo fechado e com poucos recursos) os valores serão seguramente outros.





SÓNIA NOGUEIRA

Empresária e Docente na Universidade Portucalense

Marketing empreendedor para destinos de natureza em contexto pandémico

Nunca o turismo em Portugal atravessou uma fase tão complicada. O inacreditável aconteceu: o ano de 2020 pautou-se por hotéis vazios, restaurantes fechados, eventos cancelados, quebras que ascenderam, na maioria dos casos a mais de 60%. Toda a dinâmica turística ficou em suspenso.

Na verdade, urge pensar novos paradigmas e filosofias de marketing para o setor de turismo. Se, por um lado, a crise pandémica e o confinamento conduziram a elevadas quebras, por outro lado, novas estratégias empreendedoras de marketing surgiram e vingaram.

Destacaria aqui duas grandes vertentes. Uma primeira baseada numa comunicação vocacionada para a captação da confiança dos consumidores e uma segunda assente num trabalho de promoção e destaque de atributos dos destinos.

Considerando a vertente da confiança, a adoção e promoção do Selo Safe & Clean lançada pelo Turismo de Portugal foi abraçada como uma forte aposta de marketing por parte das empresas do setor. Aliás, a iniciativa vencedora do prémio de confiança, na lista de prémios nacionais de turismo 2020, tornou-se uma importante e empreendedora alavanca usada pelos marketeers em campanha de reconquista da confiança dos seus clientes (através dos sites, redes sociais e imprensa).

Contudo, não obstante o recurso a esta ferramenta, muitos destinos continuaram a sentir o peso da recessão e não conquistaram a preferência dos consumidores. É aqui que entra a importância de trabalhar os atributos dos destinos enquanto poderosa ferramenta de marketing para os tempos atuais.



A superlotação de turistas em determinados destinos passou a ser algo a evitar, as visitas e atividades em grupo idem, os locais fechados passaram a provocar aversão nos consumidores e os restaurantes sem esplanada ao ar livre tornaram-se uma opção a evitar. Entramos aqui com a necessidade de adotar e promover novos atributos tais como: ar livre, destinos de natureza, atividades personalizadas para famílias, espaços rurais, alojamento local familiar com espaço para possível preparação de refeições pelas famílias e zonas de refeição ao ar livre com vista para a montanha. Os espaços/empresas que foram capazes de se reinventar reunindo e comunicando este tipo de atributos foram os que sentiram menos os efeitos da crise.

O Marketing adquiriu, assim, contornos empreendedores passando a estar focado em novas necessidades, repensando as palavras usadas nas mensagens (natureza, familiar, segurança, sustentabilidade, apoio a profissionais de saúde), as imagens usadas (verde, natureza, união/estarmos juntos, esperança).

O Marketing Digital eclodiu mais do que nunca e, também nas empresas ligadas ao setor de turismo, esta foi uma realidade que auxiliou à sobrevivência. O marketing nas redes sociais, marketing de conteúdo, criação e dinamização de lojas online, plataformas de reservas online, check-in e check-out automático, entregas em casa, visitas virtuais, etc. As palavras de ordem no marketing passaram a ser: inovar, confiança, virtual, conteúdo. O consumidor passou a ditar as novas regras. Este ficou em casa mas não desconectado, muito pelo contrário. As marcas precisam de alimentar esta quase permanente presença online dos seus clientes com informação sólida, fiável, de confiança. O marketing inovou para a promoção de vales, vouchers e bilhetes antecipados. A proposta de valor foi repensada: sem contacto direto, sem deslocação ao local, simplificação de processos online, atendimento presencial controlado e em segurança, higienização de espaços, adequação de horários.

Os destinos de natureza foram e continuarão a ser a preferência dos consumidores nos próximos tempos: as aldeias remotas, as cascatas mais secretas, os trilhos de montanha, os alojamentos familiares e isolados, segurança... Os marketeers de sucesso devem agarrar oportunidades nesta área e comunicar novos benefícios em linha com o novo pensamento do consumidor. O mundo mudou. O marketing também!



Experiência do cliente foi uma das áreas que mais progrediu em 2020

Um novo estudo da Mitel revela resultados encorajadores no campo da Experiência do Cliente (CX) e destaca as áreas em que os gestores de TI devem priorizar na procura de melhorias no desafiante ambiente em que vivemos atualmente.

A pesquisa, que envolveu mais de 4 mil consumidores na Alemanha, Estados Unidos, França e Reino Unido, avaliou o impacto atual da pandemia na CX, os efeitos esperados e identificou potenciais oportunidades para as empresas responderem melhor às necessidades e expectativas do cliente atual, com esperança de as superar no futuro.

Experiência do Cliente melhorou durante o COVID-19 de acordo com 60 por cento dos consumidores

Embora a procura por operações de atendimento ao cliente em geral, e de contact centers em particular, tenha aumentado desde o início da pandemia COVID-19, muitas empresas parecem estar a ajustar-se bem. Mais da metade dos consumidores (60%) viram uma mudança positiva na experiência do cliente proporcionada pelas empresas em resposta à pandemia. Isso sugere que um número significativo de organizações encara o CX como uma extensão dos produtos ou dos serviços que oferecem, e está à procura de formas de fornecer uma

melhor experiência, mesmo em tempos difíceis. O estudo aponta também que as chaves para um bom CX são, na sua maioria, universais, com poucas diferenças entre países.

Os principais fatores que os consumidores associam a uma boa experiência incluem: comerciais amigáveis, prestáveis e bem informados (55%); agilidade e rapidez no atendimento (45%) e comunicação que informe cada etapa do processo (35%). Por sua vez, um mau CX, apresenta um contraste óbvio. Os consumidores consideram que ser transferidos várias vezes e ter que repetir a mesma coisa várias vezes fazem parte de uma má experiência (48%); ser colocado em espera (46%); e ter que navegar por muitas opções (35%).

Os canais de comunicação tradicionais continuam a predominar, mas o uso de opções digitais continua a crescer

Quando questionados sobre quais os canais que mais usam para comunicar com o atendimento ao cliente, os entrevistados apontaram o telefone (40% preferencial vs. 59% de uso) e e-mail (42% vs. 50%). É de realçar que o estudo revela

uma lacuna entre o uso real e a preferência por esses canais, o que implica que os clientes preferem usar outros canais, se possível. O contato pessoal é o único canal em que a preferência é compreensivelmente maior (28%) do que o uso real (24%) devido ao contexto atual.

Não é de surpreender, por exemplo, que quase metade (42%) dos consumidores reconheça que o uso do serviço ao cliente online aumentou este ano.

No entanto, desse total, mais de 71% afirmou que vai recorrer mais às opções digitais no futuro, o que valida a hipótese geral de que a tendência dos consumidores e das empresas encaminha para uma mudança permanente do comportamento, fruto da pandemia.

Quer a sua interação digital com o atendimento ao cliente aumente ou permaneça igual a 2020, praticamente metade de todos os entrevistados tem planos para aumentar o uso de chats (43%), agentes virtuais (47%) e autoatendimento em geral. (48%). Como muitos contact centers têm demorado a suportar essas funcionalidades, um maior investimento nessas áreas levaria a um maior uso e predisposição.

Os consumidores consideram que é o retalho que oferece o melhor CX

O estudo também quis saber quais os setores em que os consumidores interagiam com mais frequência antes da crise sanitária, e se isso mudou. Os setores permaneceram os mesmos - comércio, saúde e cuidados pessoais - tendo existido apenas uma ligeira diminuição na sua utilização. Os dois únicos setores abordados na pesquisa que registraram uma queda notável foram a hotelaria e o sector do desporto/entretenimento, o que não é inesperado, pois são afetados tanto por restrições de distanciamento social como pela maior cautela na hora de gastar.

O retalho e a saúde receberam as notas mais altas no CX, com o retalho a ficar com uma liderança de dois dígitos: 31% dos consumidores afirmaram que tiveram a melhor experiência neste sector. Tendo em conta a adoção da transformação digital na área do retalho, e da sua natural inserção no mundo online, outros setores como a Administração Pública, que se classificaram em pior situação em termos de satisfação com o atendimento, poderiam beneficiar ao replicar as boas práticas do retalho no campo da CX. O retalho oferece um modelo útil que assenta na combinação certa de tecnologias de contact center para permitir que os clientes estejam envolvidos com a empresa através dos seus dispositivos preferidos. O uso de

inteligência artificial (IA) e a análise preditiva presente no retalho também merece destaque, pois cria níveis mais profundos de personalização.

Por que não estão as empresas a oferecer um CX melhor e quais as opções que os consumidores mais desejam ver?

Embora um excelente CX raramente seja derivado a apenas um motivo, geralmente traduz-se numa maior satisfação geral e lealdade do cliente, resultando em referências da marca a familiares e amigos e à continuação das compras ou ao compromisso com a empresa em questão. Estes resultados também servem como justificação para o contínuo investimento em iniciativas e tecnologia de experiência do cliente. O custo de um mau CX é muito alto. Cerca de metade dos consumidores (47%) deixa de usar os serviços de uma empresa e outros 44% vão partilhar as suas reclamações com a família e os amigos.

A perceção torna-se realidade quando se trata de CX. Quando as empresas não respondem às necessidades dos clientes, estes costumam assumir várias ideias: a empresa não está ciente da importância do CX (36%), ou não percebe que a experiência é mais importante para o consumidor do que o próprio produto (34%), ou simplesmente não quer dar um bom CX (29%).

À medida que as empresas desenvolvem as suas abordagens de CX e

procuram novas formas de melhorar as experiências através da tecnologia, os dados também passam a ser uma amostra das opções que os clientes gostariam de ver com mais frequência.

Quase metade concorda que as ferramentas devem ser mais fáceis de usar. Mais aplicações móveis, serviços virtuais como tele-saúde e interações de vídeo também estão junto das preferências.

"A mudança na perceção do cliente a nível de CX é muito encorajadora. As empresas estão a demonstrar que encaram o CX como um diferenciador estratégico e estão a priorizar o atendimento ao cliente num momento em que os relacionamentos são mais importantes que nunca", disse Cláudio Moreira, Managing Director Mitel Portugal. *"O segredo é acompanhar este ritmo que desenvolveram com tanto cuidado aproveitando as comunicações na cloud, a inteligência artificial, os recursos omnicanal e outras tecnologias digitais avançadas, e combiná-las com um toque humano, o que faz com que possam oferecer uma experiência personalizada."*

Para obter mais informações sobre os dados da pesquisa, descarregue o white paper: "Customer Experience Challenges in Pandemic Times".





HELDER BARBOSA

Licenciado em Gestão e Mestre em Marketing

Deserção de clientes e agora?

Uma marca que pergunta aos seus ex-clientes, mais ou menos, o seguinte: “Porque desistiu dos nossos serviços?” significa, desde logo, que tem ‘lata’ e budget para reconquistar ex-clientes.

No entanto, imperam, desde logo, três questões fundamentais:

(1) Porquê que não se mede a satisfação dos clientes, de modo permanente, por diferentes meios e mecanismos, como forma de antecipar comportamentos de deserção?

(2) Porquê que só após perderem os clientes, as organizações voltam a contactá-los? (as que voltam)

(3) Será mesmo favorável perder clientes do tipo ‘vacas leiteiras’ e depois captá-los novamente?

Seja qual for o caso, por exemplo, falta de orientação para o cliente, foco expresso na rentabilidade de curto prazo, miopia para o negócio, os sinais de descontentamento e deserção iminente dos clientes geralmente estão presentes.

Maioria das vezes, basta que os gestores prestem a devida atenção, fazendo uso de ferramentas e técnicas de gestão, como Data Analytics, Big Data, AI, Customer Experience Management...”, para que se consiga antecipar comportamentos de deserção e minorar impactos negativos nos resultados e na base de clientes.

Talvez, por isto, valha a pena, visitar a velha máxima:

**« FICA MAIS BARATO RETER
CLIENTES ATUAIS DO QUE
CAPTAR NOVOS E/OU
RECAPTURAR EX-CLIENTES »**

“Porque
desistiu dos
nossos
serviços?”

Mas, para que tal aconteça, é preciso estimular a relação da marca com os clientes, manter a chama acesa, e reforçar valores e causas.

Prestar a máxima atenção ao que fornecedores, clientes e colaboradores estão a tentar dizer ou podem acrescentar ao negócio é similarmente crucial para o desenvolvimento desse.

Na verdade, depois da deserção, muitos clientes ficam de tal forma 'entediados' com a oferta servida e falta de atenção prévia (e.g., antes, nunca me perguntaram nada, não quiseram saber de mim para nada) que nem ponderam responder à questão inicialmente colocada:

“Porque desistiu dos nossos serviços?”

Talvez por isso, maioria dos negócios, desistem literalmente da reconquista de ex-clientes, atribuindo a culpa a fatores alheios ou desconhecidos.

No entanto, quando falham todos mecanismos de retenção de clientes, as marcas devem procurar compreender os motivos para a perda de clientes. Esse conhecimento pode ser tremendamente útil para evitar erros futuros, desde que seja efetivamente esse o objetivo.

Assim, o sucesso dessa abordagem poderá estar na forma e tipo de contato realizado com os clientes. Nesse sentido, não é aceitável continuar a desperdiçar oportunidades de contacto com ex-clientes e/ou aguçar ainda mais os motivos que levaram à deserção porque isso pode inclusive gerar word of mouth negativo.

Finalmente, 'entre ter ou não ter lata', talvez compense ter 'lata', ainda que, não chegue uma 'lata qualquer', como algumas marcas fazem fé!

Muito provavelmente, **é preciso uma 'lata' mais humilde**, do tipo:

« estimado (nome do cliente) dê-nos a oportunidade de falar consigo novamente. Provavelmente falhamos. Se for o caso, estamos dispostos a melhorar a sua experiência connosco »





GORETI SILVA
Gestora de projeto, *Workbrand*

Consumidor é único e individual

Num destes dias ao fazer uma sessão de consultoria, a cliente tinha a ideia fixa que o que funcionava para ela funcionaria, também, para os seus clientes.

Mais do que propor as soluções adequadas para a implementação do seu projeto online, abordei na sessão o quão abrangente devemos ser e o quanto devemos entender as necessidades dos clientes, conquistar a sua confiança e não somente a sua atenção, tal como defende Ann Handley, uma das grandes especialistas em marketing de conteúdo. Na finalidade, tentei demonstrar como se tem vindo a desenhar o novo consumidor face à digitalização e evolução tecnológica.

Philip Kotler — considerado o pai do marketing, explanou nas suas obras literárias, a transição e evolução dos conceitos e agentes envolventes que desenharam um marketing mais inclusivo, não só focado no cliente, mas atento a fatores de várias ordens, determinando, mesmo, uma nova espécie de consumidor. Com mais autonomia e poder de escolha, assim como, mais envolvido e próximo das marcas.

O impacto do mundo tecnológico determinou conceitos e novas abordagens. Sobre o consumidor, assenta uma visão holística, onde o profissional, o social e o pessoal são fatores de relevo indissociáveis, conducentes a um “blended process”. Estes conceitos integrados geram insights que permitem às marcas o desenvolvimento de uma oferta extremamente personalizada e adaptada a determinado perfil. Kotler afirma no seu livro — Marketing 4.0: “... profissionais de marketing podem aumentar a produtividade ao entenderem os caminhos do consumidor na era digital.”



Novos mecanismos de atuação emergiram, e contribuíram para a definição de um “marketing à medida”. As plataformas são desenhadas e baseiam-se numa performance ajustada a perfis de utilizador, uma vez que o algoritmo está arquitetado para entender as intenções de procura e prever comportamentos.

Este trabalho de proximidade inclui o exercício de acompanhamento da jornada do cliente, que nada mais é do que o mapeamento da interação deste para com a marca. O que exige às empresas práticas de reajustamento e capacidade de resposta atempada no seguimento do percurso do consumidor. Esforço este que se caracteriza por alimentar os pontos de contacto de um indivíduo com ações que não somente conduzam à venda, mas que criem valor. Pois, a fração lealdade às marcas ganhará cada vez mais evidência.

É neste contexto de singularidade que o trabalho de SEO (Search Engine

Optimization) tem-se desenvolvido. O foco está no utilizador cada vez mais atento e exigente, a premissa é elevar a sua experiência de navegação na internet, de modo a, superar as suas necessidades e curiosidades convenientemente.

O Google tem vindo a aprimorar esta ferramenta possibilitando instrumentos aos profissionais de marketing para que possam implementar nos projetos digitais as otimizações que além de influenciar as posições no motor de busca, permitam essencialmente, a referida boa experiência do utilizador ao visitar determinada página.

Se em tempos ouvíamos a questionável expressão “o cliente tem sempre razão”, perante a evolução e a transformação tecnológica, a asserção atual traduz-se em “O conteúdo e a sua forma é o caminho para a razão...”

Face à experiência de navegação, os critérios determinados pelo Google têm incidido na qualidade do conteúdo que é disponibilizado e qualidade de navegabilidade.

Se recorremos à internet para procurar algo que satisfaça as nossas curiosidades e/ou necessidades, a informação tem que ser regida por parâmetros de relevância, veracidade e possuir abordagem natural.

Neste âmbito, perante o seu processo de aperfeiçoamento e desenvolvimento, os últimos parâmetros já anunciados pelo motor de busca que irão impactar a avaliação SEO, designam um conjunto de métricas que integram a velocidade, capacidade de resposta e estabilidade, as quais denominaram Core Web Vitals:

- **LCP (Largest Contentful Paint) – mede o tempo de carregamento do site;**
- **FID (First Input Delay) – avalia a interatividade;**
- **CLS (Cumulative Layout Shift) – mede a estabilidade visual de um site.**

Segundo a definição do Google, o Core Web Vitals correspondem a métricas centradas no utilizador que quantificam os principais aspetos da experiência deste. Estas métricas deverão, também, ser combinadas com Mobile Friendliness, Safe Browsing, HTTPS e Intrusive Interstitial Guidelines (páginas em que o conteúdo não é facilmente acessível para o utilizador). O Google anunciou estes parâmetros em maio de 2020, mas a sua implementação será efetiva em 2021.

Na incessante melhoria da experiência do utilizador, um dos grandes objetivos do Google é, procurar adotar para o seu algoritmo mecanismos de inteligência artificial, sobre o propósito de uma ação com base no entendimento da linguagem e interação humana.

Estes são exemplos do caminho para a porta de entrada do Marketing 5.0, o

novo estádio do marketing.

Um pós-digital com integração total de ecossistemas, de fusões e alterações culturais, onde o ser humano é o centro de toda uma envolvência, digital, económica e emocional. O consumidor é mais ativo do que nunca, na construção de valor da marca e na relevância do seu produto e/ou serviço.

A venda não é mais uma ação de troca, mas sim um processo de envolvência e participação cocriativa por parte do cliente, que se eleva à posição de defensor da marca.

Do lado da empresa, esta tem de corresponder demonstrando na sua filosofia de gestão a criação de valor. Valores morais, éticos e sociais deverão fazer parte da sua estrutura interna e externa, o procedimento negocial é muito mais H2H (Human to Human), além do B2B ou B2C.

Será isto, parte de um processo de consolidar raízes de humanização para contrastar com o decorrente desenvolvimento da atividade robótica e inteligência artificial? O ideal é pensar nesta questão na vertente de “o melhor dos dois mundos...” .





HÉLIO CABRAL
Consultor de Marketing

Quanto mais errar, mais vai gostar do Marketing!

Thomas Edison disse certa vez: “Eu não falhei. Eu apenas encontrei 10 mil maneiras que não funcionam”. Mas antes de abordar a importância do Erro no Marketing, é fundamental “olhar” para o lado humano do erro. Afinal já diz o ditado, “errar é humano.”

Errar é humano e isso toda a gente sabe. No entanto, há ainda uma barreira cultural a ultrapassar e mesmo pessoas que não aceitam o erro e se deixam abater perante a adversidade.

Na sociedade atual, errar é algo que se mantém acima de tudo, criticável de forma negativa. No entanto, continua a ser através dos erros que as empresas conseguem o seu sucesso. Basta analisar a história para perceber que sempre foi assim.

ERRAR TODOS CONSEGUEM. ADMITIR O ERRO REQUER CARÁTER.

O erro é justamente uma hipótese de fazer o certo, pois a partir do momento em que sabe o que não devemos fazer, tudo fica mais fácil. O sucesso é apenas uma consequência da forma como foram capazes de gerir os erros, falhas ou coisas menos positivas e transformá-las.

Não deveria ser assim tão normal, mas a verdade é que o fracasso é muitas vezes visto como uma coisa má. Muitas vezes, gestores e empresários ficam “paralisados” com o medo do fracasso e recusam-se a agir e inovar. Errar pode ser extremamente desanimador, mas é preciso coragem para deixar esse sentimento de lado, caso contrário perde-se de vista a razão pela qual falhamos em primeiro lugar.

Portugal, ao contrário de muitos outros países, culturalmente ainda “não olha bem” para os erros e que para uma liderança saudável e catalisadora é necessário que o erro faça parte do quotidiano das empresas e dos trabalhadores. **Mas atenção, o medo do erro pode ser fatal para a inovação.**

MAS JÁ QUE ERRAMOS, O ERRO NÃO SE JUSTIFICA. ADMITE-SE E APRENDE-SE COM ELE.

Um projeto, que pode ser a elaboração de uma estratégia de marketing, uma campanha publicitária ou um novo produto ou serviço, não é sinónimo de garantir qualquer sucesso ou alcance de objetivos e pode sempre evoluir para melhorar. Ou seja, não há uma “versão final” de uma estratégia, um projeto ou campanha, mas sim uma versão que pode ser continuamente melhorada e o Erro estará sempre presente e será uma bela forma de orientação e aprendizagem nesse percurso. Pense no exemplo da Tesla, que lançou um produto inacabado (longe de estar perfeito) e isso não foi motivo para não ter sucesso, antes pelo contrário. Marcou ou acelerou uma tendência no setor automóvel.

O ser humano é muitas vezes incapaz de manter uma perspetiva objetiva sobre por que as coisas correram menos bem, por estarem muito ligadas emocionalmente ao que aconteceu. Ouvir os outros pode ajudar a colocar as coisas noutra perspetiva. O feedback é mais do que apenas identificar erros ou falhas. É identificar a causa, aprender e evoluir.

Mas para perceber que em algum momento errou, é preciso ter objetivos muito bem definidos.

O uso de métricas é essencial não só para determinar o sucesso, mas também identificar onde está o insucesso. Com a criação de um sistema de medição consistente, os profissionais de marketing podem facilmente identificar o que é bem-sucedido e o que pode ser melhorado. Porque nem tudo se resume a vender mais. Isso é uma consequência de várias ações e vender não significa que esteja a ser com a rentabilidade necessária, por exemplo. No final do dia, a inovação e a ação são o que criam o sucesso.

Para criar é preciso dar abertura para errar. Abraçar a possibilidade de cometer um erro. Encará-lo como parte do processo, uma aquisição de conhecimento.

Para fazer algo novo, é normal pensar “Hummm, talvez não vá dar certo ou correr bem”, ou seja, ter medo de arriscar e jogar pelo seguro. Mas o certo é somente mais do mesmo, o que já existe. E, na verdade, partir desse pressuposto é por si só um erro.

Temos o exemplo da Apple por exemplo, que em 2007 lançou um telemóvel sem teclas. O que hoje já é banal, na altura foi uma grande mudança. As pessoas desejavam teclas maiores, botões maiores, e a Apple não teve medo de arriscar e inovar e criou assim um telemóvel sem teclas, totalmente “touch”, que rapidamente conquistou o mundo inteiro.

Assim como um ser humano, uma empresa também precisa de espaço para aprender e experimentar. A utópica ideia de empresas e profissionais infalíveis, que nunca erram, já caiu por terra há tempos. Ou pelo menos devia. Por outro lado, uma empresa que inibe ou “pune” o erro arrisca-se à estagnação, pois erros são efeitos colaterais inerentes à inovação e evolução.

Agora, mesmo definindo um teto aceitável para erros dentro de uma empresa, é importante saber que os erros poderão trazer consequências negativas na sua comunicação com o mercado, e por conta disso deverá estar preparado também para solucionar esses problemas.

Kotler escreveu em 2003 que 70% dos clientes que tiveram as reclamações resolvidas voltaram a comprar à empresa e esse número aumentava para 95% se o problema fosse resolvido rapidamente. Claro que não são dados atuais nem importam. Apenas demonstra que o **“mau da fita” não é o erro, mas sim a solução ou não dele!**

QUANTO MAIS ERRAR, MAIS VAI GOSTAR DO MARKETING!

Para saber onde erramos, em primeiro lugar precisamos de ter uma estratégia de marketing e os objetivos bem definidos, pois só com eles sabemos onde erramos e como podemos evoluir com os erros e alcançar o pretendido. Já dizia Einstein “Quem nunca errou, nunca tentou nada novo”. E no Marketing é fundamental tentar, ainda mais no mundo atual, onde constantemente surgem novos conceitos, meios e ferramentas digitais de comunicação, que não só se tornaram importantes meios de comunicação, como de medição de resultados.

NUM MUNDO PERFEITO OS ERROS NO MARKETING ACONTECEM. E AINDA BEM!

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, as adaptações e as ações são uma constante. O Erro no Marketing deve ser compreendido como uma sábia lição para evoluir e crescer negócios e não como uma crítica, cultivando ainda mais um ambiente propício a mais erros e falta de confiança, ao invés de serem aprendidos, compreendidos e ultrapassados, em equipa. Só assim os Negócios e o Marketing, juntos, podem evoluir de forma sustentável. E porque errar no marketing não escolhe dimensões de empresas e é por isso válido para todas, o maior erro não é errar, mas sim a forma como as marcas lidam com ele. E temos vários exemplos ao longo dos anos de erros cometidos por várias marcas, como lidaram com eles e cresceram.



ESTA É UMA HISTÓRIA INSPIRADORA, ONDE O ERRO FOI UMA GRANDE LIÇÃO

O mercado de sabão em pó sempre foi um “campo de batalha” fortemente disputado por multinacionais como a Unilever e a Procter & Gamble (P&G).

No Reino Unido, não havia dúvida: a liderança era do Persil, fabricado pela Unilever. Lançado em 1909, tornou-se rapidamente o sabão para roupas preferido do país, com reputação incomparável. Também era uma das marcas mais queridas e icônicas, sempre associada a mães carinhosas e famílias felizes.

O seu principal concorrente, a Ariel, da P&G, por outro lado, comunicava com foco exclusivo na limpeza, deixando a emoção de lado.

Ao longo dos anos, o discurso científico da Ariel - o sabão que “tiraria qualquer mancha, até mesmo as mais difíceis” - atraiu mais e mais consumidores. Na década de 1990, com o domínio da Persil em queda, teve início o que ficou conhecido como “guerra do sabão” entre as duas grandes marcas. A Persil decidiu então invadir o território da Ariel ao desenvolver um produto chamado Persil Power, que continha um ingrediente especial de manganês, apelidado de “acelerador”.

Seguidamente, a P&G informou a Unilever que a nova fórmula seria poderosa demais para uso geral. Numa questão de dias, a imprensa começou a publicar fotos fornecidas pela P&G a todos os jornais da Europa. As imagens mostravam cuecas e camisolas cheias de furos. A jornalista britânica Vikki Orvice lembra que a P&G usou a frase: “Se usar este produto, a sua roupa vai se rasgar até o ponto da indecência”. Em pouco tempo, a Unilever começou a receber peças rasgadas de clientes indignados. A Which, uma revista respeitada da época, anunciou que tinha feito um teste e que, embora o detergente “não rasgasse as roupas até o ponto da indecência”, não era benéfico para elas. O resultado foi o desaparecimento por completo do Persil Power das prateleiras dos supermercados, com muitos milhões de prejuízos para a Unilever. Que lição retirar da amarga experiência da Unilever: mesmo nos

mercados mais competitivos de hoje, onde existe uma pressão para inovar rapidamente, a marca nunca deve ser colocada em risco. A Unilever apressou-se para resolver a situação ao lançar uma nova fórmula mais suave, “New Generation Persil”, sem o “acelerador” de manganês. Quatro anos depois, o Persil recuperou a sua posição como líder de mercado com os chamados Persil Tablets.

MAIS UMA PEQUENA HISTÓRIA INSPIRADORA

Em 2017, a Dove publicou um anúncio no Facebook que lançou muita controvérsia e causou um impacto bastante negativo para a marca. Esta publicidade tinha 4 imagens, e nas primeiras 3 mostrava uma mulher africana a tirar a camisola.

Em 2017, a Dove publicou um anúncio no Facebook que lançou muita controvérsia e causou um impacto bastante negativo para a marca. Esta publicidade tinha 4 imagens, e nas primeiras 3 mostrava uma mulher africana a tirar a camisola.

Na última imagem, quando acaba de tirar a camisola, a mulher fica branca! O anúncio até chegou a aparecer nas pesquisas do Google como “anúncio racista Dove”. A marca tentou-se defender dizendo que o anúncio mostrava a “diversidade da beleza” e veio depois “pedir desculpa”. O que realmente conseguiram com isso foram críticas bastante duras por parte de milhares de pessoas! Uma aprendizagem para a Dove e para todos nós.

OUTRA FORMA DE APRENDER COM O ERRO E FICAR COM ÁGUA NA BOCA

Sabe como começou o rodízio? Na década de 70 havia um restaurante no interior de São Paulo onde os empregados de mesa desorganizados e atrapalhados serviam “filé” para quem pediu peixe e refrigerante para quem pediu sumo natural. Cansado das reclamações dos clientes, o dono resolveu tomar uma atitude no mínimo estranha e mandou servir de tudo a todos. E resolveu assim dois problemas de uma só vez: o cliente poderia comer à vontade dos pratos disponíveis pagando um preço fixo e os empregados de mesa serviriam sem se preocupar com o pedido. **Moral da história: O valor de um erro é quando aprende a tirar proveito dele e até criar algo novo.**

ERRAR NÃO É SEXY, MAS CONQUISTA O MARKETING.

Depois de tanta conversa, basicamente tudo se resume a não ter medo de errar, de aprender, de evoluir, sob pena dessa atitude condicionar a Ação e Evolução de empresas e do Marketing. Pense no Erro como constantes testes A/B, afinal não há fórmulas mágicas. E que durante essa viagem, deve estar sempre preparado. Porque mais importante do que tentar e errar, é reconhecer o Erro e ser capaz de transformá-lo num indicador de desenvolvimento e de progresso. Alguns planos não resistem ao primeiro minuto de execução e, neste sentido, destaco uma famosa frase do Mike Tyson:

“Todo mundo tem um plano até levar o primeiro murro”.

Mike Tyson





JOSÉ CARLOS PEREIRA

Especialista em Vendas e Negócio Internacional

Como desenvolver as skills em vendas... mesmo não sendo Vendedor

Todos, sem exceção, em algum momento da nossa vida e carreira profissional, tivemos de fazer uma venda (ou melhor, alguém nos comprou alguma coisa) ou vamos ter de a fazer: seja uma ideia, uma proposta, um projeto ou nós mesmos como pessoas. E, para existir uma venda, alguém teve de comprar!

As competências de vendas são, para além de uma necessidade básica de sucesso, uma obrigação para todos – e não só para alguns –, mesmo para os que dizem que não sabem ou não se sentem confortáveis no mundo das vendas. Quase um mito urbano que é preciso combater! Vender é um processo de influência: desde que nascemos e choramos quando temos fome, estamos a influenciar alguém para que a nossa necessidade seja satisfeita (logo, a fazer com que alguém “compre” ou, neste caso, nos dê atenção a uma necessidade).

Outro dado relevante é que as skills em vendas são todas passíveis de serem desenvolvidas com treino. E só vai a jogo quem treina! Desde que exista vontade, compromisso e muito treino bem direcionado, podemos tornar especialistas em vendas ou, no limite, especialistas em qualquer área.

Deixo o exemplo de um empresário que tem de fazer todos os dias três vendas: para a sua equipa, para o mercado (clientes) e para ele próprio. Julgo que a grande questão é ter ficado, infelizmente, enraizado na cabeça das pessoas, ao longo do tempo, que quem vende está a obrigar alguém a comprar algo que não precisa. E essa é uma falsa questão – isto, quando a venda é íntegra, honesta e está a ajudar alguém a tomar uma melhor decisão, mais acertada e ajustada às suas necessidades. Um vendedor é um consultor de compras.

E, por incrível que pareça, todas as várias interações que temos num dia envolvem de alguma forma uma venda.

Como faz parte do meu modelo de abordagem, e para arrumar melhor as ideias, vou separar alguns temas em “gavetas”.

#1 Agir como um vendedor, mas pensar como um cliente

As pessoas compram por duas razões: ou têm uma necessidade no seu negócio, que precisa de ser resolvida, ou têm uma necessidade pessoal que precisa de ser satisfeita. Imagine o caso de subir na organização com alguma ideia que a pode melhorar. Como fazer que quem decide adote essa ideia? Ou que um cliente fique entusiasmado com a sua oferta? A tarefa de quem vende é saber o que está por trás dessa motivação e o que levará a decidir. Quem se envolver nessa compra e decisão é estudado antes mesmo de preparar uma proposta? Quais as necessidades latentes, escondidas? Que perguntas posso elaborar para as descobrir? E como posso avaliar aquilo que não é visível, mas vai influir na decisão? Tudo vai desaguar em “empatia” e “relação”, com o fator “confiança” sempre presente. Quanto mais ajustadas forem as recomendações, maior será a taxa de conversão: ninguém que calça um sapato 44 vai comprar um 40! A solução tem de ser tipo alfaiate e, se possível, envolvendo o cliente em pequenos compromissos durante o processo de compra.

#2 Treinar algumas competências funcionais

Pensar, planear, agir e treinar é tudo e vai levar a resultados. Um discurso com uma orientação para vender não deve ser um esforço apenas de quem quer vender e ser mais eficaz em influenciar os outros a comprar. Pode ser de qualquer um. Uma forma de chegar lá é com ajuda e algum treino funcional.

Que pessoas, experts em vendas, está a seguir como inspiração? Que pessoas, realmente excelentes em comunicação, são referências e podem ser modeladas a si? Será possível desenvolver competências funcionais – do tipo ir ao ginásio todos os dias, com boas práticas – para “ganhar músculo” em vendas? O treino funcional num ginásio depende de exercícios que imitam as ações em que nos podemos envolver durante o nosso dia-a-dia. Da mesma forma, no treino de vendas podemos procurar atividades nas quais já estamos envolvidos, como sessões práticas para desenvolver competências em vendas. Já pensou nisto? Será que podemos, então, treinar interação para a relação, empatia para a “ligação”, criatividade para encontrar soluções e comunicação para sermos mais eficazes? Sim, com um foco intencional e um pouco de planeamento no treino para desenvolver estas “skills” todos os dias.

#3 Saber esperar por resultados e não procrastinar

Mesmo com um bom treino e uma boa direção (aconselhamento, formação e apoio de outros), por vezes os resultados demoram. Eu sempre digo que é bem mais importante o processo de prática – e no que nos tornamos no caminho como profissionais – do que propriamente os resultados que se atingem numa jornada de desenvolvimento em vendas. Os resultados são o produto final da prática... e eles vão aparecer. Por vezes, estão até a acontecer grandes transformações na nossa forma de comunicar, e nem damos conta disso! E por vezes desistimos nesse processo. “Ninguém vence quem nunca desiste” é a expressão que sempre utilizo para motivar alguém num processo de transformação de um vendedor como profissional. Por vezes falhamos, pois não lemos mais um livro, não visualizamos mais um vídeo ou mais um artigo.

A linguagem corporal, por vezes ignorada e com um peso de 60% na nossa comunicação em vendas, é de extrema relevância em todo o processo – vale 4 vezes mais que o conteúdo, as palavras e argumentação. Escutar, mais do que simplesmente ouvir, é uma arte; logo, espere pacientemente pela sua vez de entrar em jogo, em termos de comunicação, num processo de compra. Durante o discurso da outra parte, estar atento à sua linguagem corporal é muito importante, pois transmite informações para além das palavras. E ter sempre presente que as palavras podem mentir, mas o corpo não.

#4 Fecho sempre em mente

A venda é um processo de várias etapas, e o fecho é uma delas. O foco numa venda é fechar, mas não de qualquer jeito. Só com muita experiência, conhecimento e sensibilidade, é possível saber o momento certo de saltar algumas fases do ciclo de vendas e condicionar o cliente para um fecho precipitado. O fecho deve ser um processo natural de influência e não uma persuasão bruta. Logo, é uma consequência do processo, depois de percorrido um caminho. Interpretar os sinais de compra ajuda a descobrir o momento certo para fechar. Vender é namorar, é “flirting” entre ambas as partes, e o que melhor dominar as regras à partida vai ter resultados (que devem ser divididos por ambas as partes no processo). A pressão e a força levam ao afastamento e à resistência, e não à aproximação desejada.

#5 Pensar no médio e longo prazo

O número de negócios não fechados será cerca de 10 vezes superior ao número de negócios realmente conseguidos em quase todos os setores de atividade. Note-se que, em algumas vendas mais complexas e técnicas, o ciclo de compra pode demorar meses ou anos. A consistência dos resultados é o segredo, mas nem sempre conseguimos

estar em cima, para mais quando o enquadramento não nos favorece (caso atual de pandemia e retração económica). A diferença é que vendedores que não conhecem os ciclos facilmente vão abaixo e não têm capacidade de recuperar, emocionalmente, dos maus resultados, provocando ainda piores performances. Sem confiança, não há venda. E estamos em tempos de “aguçar” o engenheiro! As vendas também obedecem a ciclos, a altos e baixos... o segredo está em ser consistente e tentar estar quase sempre “em cima”, pois sempre é utópico.

#6 Mostrar empatia e entender as necessidades

Quem fala para vender tem de ser empático, que é diferente de ser simpático. Deve ser entusiasta e gostar do que faz, pois isso contagia positivamente quem o rodeia. Somos energia, e a atitude vale bem mais que as aptidões e o conhecimento. Mesmo em vendas B2B, a decisão de compra é muitas vezes emocional; só depois há a tentativa de a justificar racionalmente. As pessoas compram benefícios, sejam eles funcionais, emocionais ou sociais. Para os clientes sorrirem e discriminarem a nosso favor, precisam de alguma coisa para utilizar (benefício funcional), uma experiência que os impacte (benefício emocional) e algo que toque uma causa social (benefício social). Vender é encontrar algo com que as pessoas se importem e beneficiá-las; logo, pense e aja como pessoa – humanize a relação comercial e fale sempre ao coração e às “dores” do seu cliente.

#7 Aprender com os erros e desenhar soluções com compromisso

Nunca nos devemos preocupar com o trabalho que nunca fizemos. Mas, acima de tudo, não nos devemos agarrar a mitos nas vendas. Os erros que praticamos diariamente são muitos...

Estou certo de que aprendemos bem mais com os erros e os maus juízos de valor do que com as “coisas” que supostamente estamos a fazer bem. A capacidade de entender os problemas dos clientes com potencial de compra é uma competência crítica nas vendas. A tecnologia e automação assumem (e bem) as vendas de simples transações, enquanto os vendedores de hoje podem trabalhar esclarecimentos de problemas reais que os clientes estão a enfrentar nas vendas de soluções e projetos mais elaborados. Saber fazer perguntas é uma arte, embora não seja suficiente. Hoje, o papel é quase o do detetive, demonstrando conforto no “caminho de compra” com proximidade e conectividade.

#8 Princípios básicos a ter sempre presente

Um dos fatores críticos de sucesso em vendas é a capacidade de recolher e fornecer informações num formato tal que o cliente, em potencial, deseje fazer negócios connosco, porque simplesmente reconhece a nossa autoridade no tema/indústria. A nossa proposta de valor, o preço e os benefícios do que oferecemos como produto/serviço são relevantes, mas nada disto importa, a menos que consigamos comunicar e nos façamos ouvir por quem compra (de que serve comunicar quando não atingimos quem queremos atingir?). Logo, temos de estar incrivelmente sintonizados (rapport) com o potencial comprador e entender o que ele quer efetivamente quando nos diz algo, ou mesmo quando nada nos disser (por vezes, ler aquilo que não é dito é relevante!). Precisamos de saber como eles se movimentam no processo de decisão, com o que eles realmente se importam da nossa proposta de valor. Então, antes de identificar ou emergir nas “buyers personas”, nos estudos de caso e no conteúdo de marketing, a minha sugestão

tão passa por: atenção ao outro e escuta ativa; estudar e praticar linguagem corporal (a nossa e a deles); perceber tudo aquilo que não é dito, com empatia, provocando uma forte conectividade; ser persistente na comunicação de atracção, e não intrusivo e gerir e estar confortável com as pausas e os silêncios.

Estando certo de que um “não” nunca é pessoal, mas sim circunstancial. Quando não sabemos o que queremos atingir numa venda ou negociação, qualquer caminho serve. Interessante é concentrar a nossa energia naquilo que queremos que aconteça e não naquilo que não queremos, pois a grande maioria das pessoas é hábil em apresentar-nos uma grande lista do que não quer. Para isso, e para quem ainda não se sentir vendedor antes de o ser realmente, colocar a si mesmo estas questões pode ajudar: O que é que eu quero? Onde é que estou relativamente ao que quero? Como chego lá?

O importante para quem quer vender não é ter razão, mas sim atingir um certo objetivo.

15
MAIO
2021

TECMAIA
PARQUE DE CIÊNCIA
E TECNOLOGIA DA MAIA
9H30 - 17H30

MARKETING MIX
DO ERRO

TRANSFORMAR O ERRO NUMA OPORTUNIDADE



ORGANIZAÇÃO APOIOS



TECMAIA PARQUE DE CIÊNCIA E
TECNOLOGIA DA MAIA





3 Grandes desafios para os Recursos Humanos em 2021

O início do ano é um momento ideal para as empresas fazerem uma análise dos seus resultados e poderem pensar em novas estratégias de preparação para o novo ano.

E mais ainda, num ano tão particular em que circunstâncias inesperadas obrigaram todas as áreas da sociedade a adotar novas medidas em tempo recorde para superar os últimos acontecimentos.

Neste contexto, a Meta4, líder mundial em soluções tecnológicas para a gestão e desenvolvimento do capital humano, coloca três grandes desafios que os profissionais de RH devem ter em conta nos próximos meses, tendo por base a tecnologia, e especificamente, as soluções Cloud, como seu melhor aliado.

1º DESAFIO: PREPARADOS PARA A REATIVAÇÃO

Estamos num momento em que todas as organizações, em maior ou menor grau, sofreram as consequências da pandemia causada pela Covid19.

Por isso, o cansaço da força de trabalho tornou-se patente e as empresas precisam de garantir o talento e o comprometimento necessários para manter os seus negócios em funcionamento. Neste contexto, vale a pena perguntar o que vai acontecer e o que posso fazer com meus profissionais nos próximos meses?

A função de RH deve antecipar-se e ter as suas políticas e estratégias já traçadas quando a guerra por talentos ressurgir como um aspeto prioritário após o fim da crise. E para ter uma visão global da situação atual dos colaboradores e da empresa, o uso de ferramentas tecnológicas permitirá aos profissionais de RH entre outros aspetos, analisar o desempenho e a produtividade dos colaboradores, bem como conceber planos de talento personalizados que evitem o risco de saída dos profissionais-chave.

Especificamente, a utilização de soluções como as “Nine Box” ou Matrizes de Talento, permitem a identificação, análise e estabelecimento dos planos de sucessão necessários à gestão destes profissionais, ou ainda a conceção de planos de desenvolvimento individualizados e motivadores que garantam a permanência dos colaboradores mais produtivos da organização, garantindo assim a continuidade dos negócios.

2º DESAFIO: GESTÃO DA INCERTEZA DIÁRIA E A LONGO PRAZO

Muito se ouviu nos últimos anos sobre o V.U.C.A. e o seu impacto nas organizações, no entanto, a crise recente revelou a realidade de todos os aspetos que este tipo de situações complexas implica para as organizações. Neste momento estamos cientes de que estes ambientes incertos não são algo específico, mas uma constante que nos

acompanhará como parte da nova realidade. E, na ótica do RH, qual o impacto desta incerteza na gestão diária das equipes?

Por um lado, as empresas têm de enfrentar as contínuas alterações legislativas que vão surgindo, como o cumprimento da recente Lei do Registo de Horas de Trabalho ainda no atual contexto do teletrabalho, bem como a gestão da disponibilidade de profissionais independentemente do seu local de trabalho. No contexto atual, as empresas devem dispor de ferramentas tecnológicas que lhes permitam, além de dar resposta a todas as alterações regulatórias que vão surgindo, gerir outros aspetos fundamentais como os processos de onboarding, de forma a reduzir a incerteza de novas incorporações, nas quais em muitas ocasiões os novos funcionários contratados não vão poder deslocar-se fisicamente aos seus escritórios.

Gerir remotamente os procedimentos administrativos, necessários, por exemplo, para formalizar a contratação, ou descentralizar a função de RH para os gestores, para que estes girem determinadas atividades como: formação, férias, gestão do tempo de trabalho, presencial vs teletrabalho etc., bem como a utilização da assinatura digital para poder processar documentos legais.

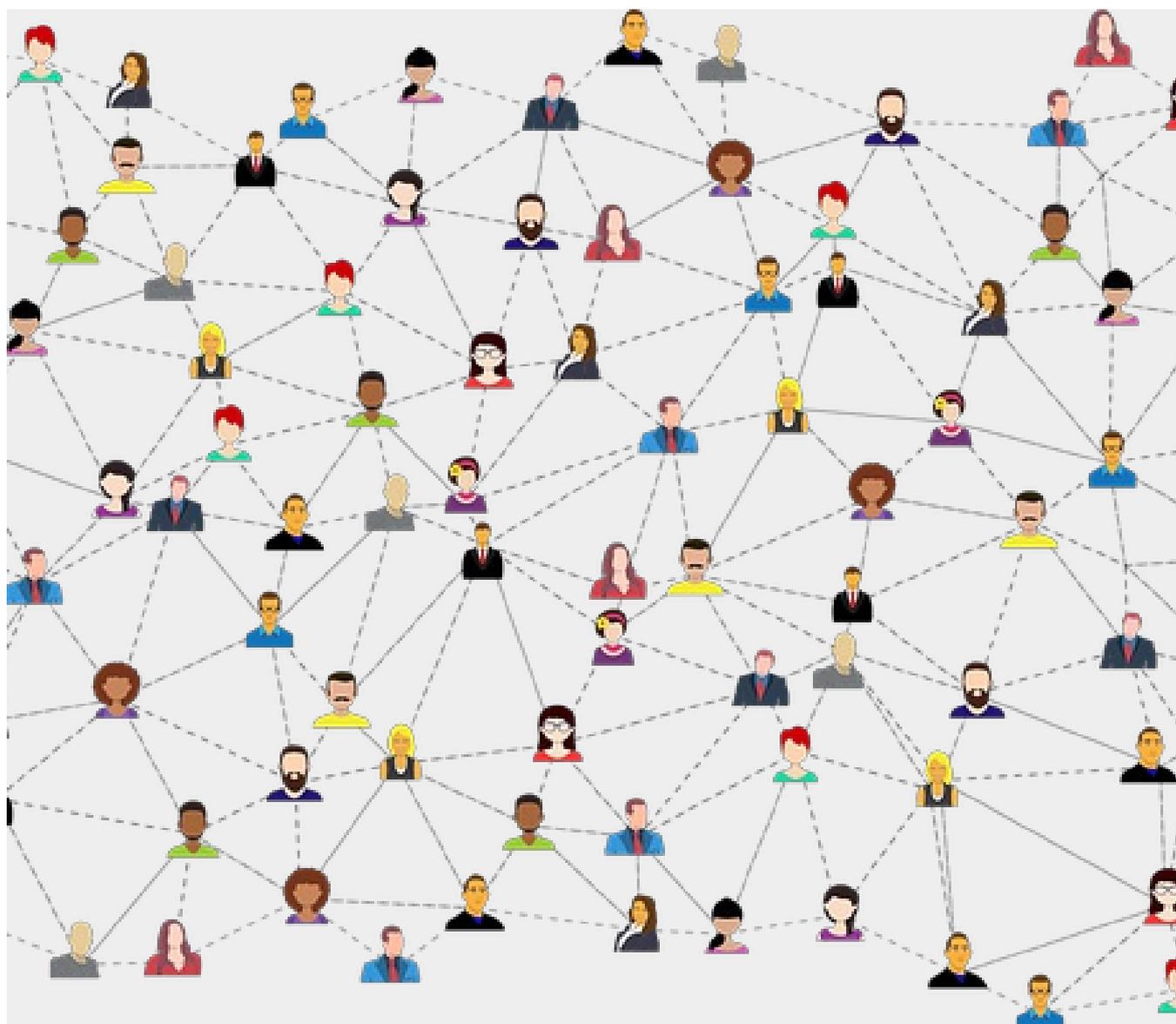
3º DESAFIO: GLOBALIZAÇÃO DO MODELO DE TRABALHO

Num mundo global, as equipas multidisciplinares e recolocadas são cada vez mais frequentes, trabalhando em diferentes locais na modalidade “teletrabalho” ou “trabalho distribuído”, em detrimento dos escritórios físicos. Os líderes de equipa têm de ter em consideração esta dimensão global do mundo do trabalho, sem dúvida acelerada devido à recente pandemia,

com o objetivo de manter uma gestão equitativa dos profissionais, tanto do ponto de vista local como internacional.

Os gestores precisam de gerir as suas equipas independentemente de onde estejam, tendo em consideração todos os requisitos legais e as peculiaridades culturais de cada país, muitas vezes incluídos pelas empresas nas suas políticas e procedimentos internos.

A utilização de uma solução tecnológica integrada, que permita ter informação consolidada sobre todos os colaboradores e a gestão de todos estes requisitos “glocais”, será essencial para gerir equipas offshore. Por exemplo, para garantir a equidade salarial dos profissionais, este tipo de ferramenta permitirá realizar comparações tendo em conta os diferentes países onde se encontram.





PAULO FINURAS
Docente | Investigador e Consultor

Será que os Líderes partilham (mesmo) características específicas?

Durante muitos anos, a tentativa de identificação de características especiais e distintas ou de padrões de comportamento de liderança explícita, não conseguiu avançar muito nas caracterizações recorrentes da natureza humana.

Na verdade, isto até nem deveria constituir-se como uma surpresa, porque os nossos antepassados fizeram uso da melhor maneira que puderam de quaisquer conhecimentos e competências disponíveis para conseguirem efetuar as suas tarefas de liderança.

O que parece acontecer, por muito que isto desiluda os «gurus» das teorias de liderança, é que simplesmente parece não haver nenhuma habilidade distinta e específica associada à liderança! Todos os casos são únicos, diferentes e comuns.

No quadro do emaranhado das investigações e imensas teorizações que se têm produzido sobre a liderança, não parece haver afinal nenhuma evidência sobre as características comuns dos líderes, a não ser o facto de possuírem seguidores voluntários e, por isso, os seguirem. E também por isso, serem líderes.

Aparentemente, e até ao momento, apenas temos por certo que existe uma correlação forte e significativa entre liderança, inteligência e assertividade.

Do mesmo modo, apenas temos por certo, para além destas duas qualidades, que há outras quatro características associadas àquilo que é considerado universalmente como uma “boa liderança”: confiabilidade, generosidade, sentido de equidade e capacidade de sacrifício.

A perspetiva evolutiva da bioliderança sugere assim uma explicação simples: os líderes de sucesso devem ser, de alguma forma, melhores do que outros membros do grupo quer na sua capacidade de compreender a natureza humana e da tarefa que enfrentam (inteligência), quer na capacidade de mobilizar e influenciar a ação, fornecendo a orientação correta ao grupo (assertividade). Se assim não fosse, outros membros iriam assumir o papel de Líder.

O que se sugere, não tem nada ver com a obtenção de um resultado elevado num qualquer teste de QI, ou num outro qualquer «teste» de assertividade. Trata-se, muito simplesmente, de qualidades baseadas em tarefas e desempenho puramente funcionais e adaptativos!

Na generalidade, os membros dos grupos consideram a função de liderança suficientemente valiosa para justificar e

proteger o seu líder, ao invés de desperdiçar recursos e energias a lutar contra ele. O líder poderá estar certo da lealdade dos seus seguidores, enquanto eles o considerarem e reconhecerem como íntegro, confiável, generoso, imparcial e capaz de se sacrificar para completar a tarefa e os objetivos partilhados pelo grupo. Isto é diferente da dominância, baseada na força, na ameaça e no medo. Aliás, o medo apenas enfraquece o poder dos líderes porque os indivíduos apenas agem por receio de represálias e pela coação. Estes líderes são simplesmente odiados e nem assim se deveriam designar. Mais tarde ou mais cedo, estão condenados a serem afastados do cargo. E estas são as características chave que constituem a liderança. Não vale a pena complicar!

O medo apenas enfraquece o poder dos líderes

**PEDRO AMENDOEIRA**

Partner na Expense Reduction Analysts

Truques da raposa para superar a pandemia

Um gato e uma raposa encontraram-se na floresta. A conversa rapidamente se dirigiu para as suas respetivas capacidades e méritos.

A raposa gabava-se de ter dezenas de formas de escapar aos caçadores e seus cães, um arsenal de truques. O gato confessou ter apenas uma estratégia. Nisto apareceram de repente vários cães de caça. O gato executa o seu único truque, sobe a uma árvore e escapa. A raposa, enquanto decide qual dos seus truques usar, é apanhada e morre.

Esta fábula de Esopo evoca-me a situação atual em reação à pandemia: andamos quase todos – famílias, governos, empresas - perdidos entre quais os truques a usar.

Os diferentes governos seguem mil caminhos alternativos e em constante mudança (dirão, em adaptação aos números do dia): máscaras no interior, na rua ou em nenhum lado; reuniões de 10 pessoas, de 20 ou milhares; comprar vacinas russas, inglesas ou impossíveis; apps de rastreio; quarentena a viajantes; restaurantes e escolas abertos ou fechados... A lista é extensa.

Nós, cidadãos, vivemos no medo, fomentado pelos números das notícias. Cancelamos compras, viagens e jantares. Pedimos que nos restrinjam liberdades em nome do bem comum, aceitamos que estados e partidos cresçam em poderes. Pulamos descoordenados e sem sentido.

Quanto às empresas, temo que muitas (a maioria?) estejam não só a fazer como a raposa – indecisas sobre a estratégia a seguir - como ainda aguardam o que façam os respetivos governos: se dão ou não subsídios, quais



as alterações legislativas do dia, que moratórias criarão. Entretanto, os cães estão aí, prontos para atacar e devorar.

O Covid será seguramente um deles. A concorrência, quebras da cadeia de abastecimento, tesouraria, falências, desemprego, alguns dos outros.

O gato teve a sorte de ter a estratégia adequada ao momento, a que pôde aceder de forma imediata. Tal é o caso duma Netflix, Amazon ou muitas farmacêuticas. Pouco tiveram de alterar para estar acima da crise.

Quanto aos demais, podemos distrair-nos com os políticos, ou com o cão Covid e até escapar dele, apenas para sermos apanhados pelos outros animais. Alternativamente, se subir à árvore não é de todo possível, podemos focar em como fintar ou derrotar as várias ameaças que nos atacam. Ter várias estratégias é bom, desde que sejam adequadas ao contexto, se complementem e as executemos. Servir o cliente com qualidade em todos os detalhes

da operação, com uma equipa motivada e custos otimizados é um exemplo de estratégia ganhadora.

Como vai sair deste evento? Como o gato na árvore, como a raposa morta ou realmente usando os truques que tem?



CARINA MEIRELES

Consultora especialista em Finanças Pessoais e Empresariais | Docente do Ensino Superior | Formadora Fundadora de um projeto de literacia financeira

Como reduzir os impactos da pandemia no seu negócio?

Este ano de 2021 está a ser um ano, onde muitas empresas continuam a apostar mais no on-line, considerando como uma franca e potencial aposta para crescimento no mercado.

E stamos num ano de apostas, onde muitas empresas encontrarão muitas respostas e farão a diferença no que toca a investimentos presentes e futuros.

Cada vez mais importante é, a gestão financeira numa empresa, para que ela consiga prosperar, se desenvolver e destacar num mercado onde a evolução parece ser lenta, muito fruto da pandemia que começou a ter destaque no ano passado.

Uma das grandes diretrizes que deve ser tida em consideração pela aprendizagem desta crise provocada pela pandemia, é que deve existir sempre um plano B, que permita estar sempre atento ao que o rodeia e diminuir possíveis impactos no futuro, conseguindo sair mais forte da crise. Este plano deve ser revisto com regularidade, para que de futuro os impactos sejam significativamente mais reduzidos.

Para ajudar a minimizar o impacto da crise no seu negócio, aqui ficam algumas dicas:

1. Tenha os gastos debaixo de olho

Precisa de ter os custos muito bem controlados, de forma a saber exatamente onde gasta e pode poupar dinheiro para a sua empresa. Evite ter gastos desnecessários e se pretendia fazer algum investimento, tenha bem a certeza de quando irá recuperar esse valor e o que tem de fazer para lá chegar.

2. O Plano B

Defina qual a prioridade dos custos da sua empresa, dando a respetiva atenção para os custos essenciais ao bom funcionamento da empresa com especial enfoque nos colaboradores, que são uma importante fonte de rendimento da sua empresa. Juntos serão mais fortes!

3. Fale com o seu Banco regularmente e negocie condições

Este ano deve ser o ano, onde todas as decisões que passam pela banca, devem ser muito bem ponderadas no que toca a financiamentos e despesas que possa estar ou vir a ter. É altura para negociar tudo, principalmente taxas de juros com empréstimos que estejam a decorrer ou que possa vir a fazer. Escolha a melhor solução para si e não a melhor solução para o Banco e já sabe negocie tudo. É importante pensar que, a Banca pode ser um veículo para ajudar no apoio ao investimento e não para suprir despesas com a empresa.

4. Analise como está a fazer a divulgação do seu negócio:

Que tipo investimentos faz neste campo? Reserva algum valor para fazer investimentos em marketing e publicidade? Sabe qual o efeito desse mesmo investimento? Estas e outras questões são importantes de ser respondidas e analisadas, para que faça

os melhores investimentos de tempo e dinheiro e que possam ajudar a incrementar as vendas.

5. Analise os seguros associados aos créditos

Tem algum crédito a pagar com seguros associados, como por exemplo uma solução de Renting? Então quando terminar o contrato tenha em atenção de cancelar o seguro também, para não estar a pagar por um contrato que já terminou.

6. Analise os seguros associados aos créditos

Pode sempre criar parcerias de sucesso com financeiras, de forma a poder ter um intermediário, com soluções adequadas ao seu negócio, apresentando sempre a melhor solução aos seus clientes e recebendo mais rápido, evitando prazos de recebimento de 30 ou a 60 dias dos seus clientes. Tenha conhecimento de todo o funcionamento da parceria e esclareça todas as dúvidas, para ser conhecedor de todo o processo e saber responder mais rapidamente aos seus clientes.

Portanto analise e controle bem o seu negócio e tudo que esteja à sua volta, aproveitando este ano para se preparar melhor e reduzir impactos da pandemia no seu negócio.



VÍTOR BRIGA

Formador de Criatividade e Comunicação

JAPÃO – OS ATORES DA VIDA

O meu fascínio pela cultura japonesa vem desde a adolescência e é imenso, desde o budismo zen ao cinema de Ozu (e outros) até à elegância estética nas várias dimensões da sua cultura.

Em 2012, fiz a viagem por várias cidades do Japão e pude comprovar ao vivo as razões deste meu fascínio. Hoje quero contar-vos um pequeno acaso que me aconteceu em Quioto.

Era noite e estava a “perder-me” nas fascinantes ruelas desta cidade quando entrei num bar com a minha companheira de viagem. Estavam poucas pessoas, mas sentia-se um ambiente festivo e muito amigável. Ao balcão um grupo de homens muito bem-humorados (como poderá ver na foto que tirei),

acompanhados pelo estimulante saké, dirigiu-se a nós, os únicos estrangeiros presentes.

Um deles começou a representar pequenas expressões faciais e gestuais, como que querendo comunicar algo através da sua linguagem corporal. Depois da estranheza inicial, apercebi-me que estávamos perante simpáticos atores que nos queriam incluir na sua festa, e que tínhamos entrado, por uma maravilhosa serendipidade, numa “after party” da estreia do seu espetáculo de Rakugo.

Rakugo significa literalmente “palavras caídas”. É um tipo de teatro de humor japonês representado por um ator sozinho em palco, sentado num tatame e apenas com um leque de papel. Este representa diversos personagens, através de monólogos ou diálogos, sendo perceptível a diferença apenas pelo tom

*‘Podes ser toda a vida imitação
tudo estudado em cada gesto exposto
papel que representas
muito exato.*

*Ou podes enfrentar a solidão
deixar que pouco a pouco um rosto
rompa entre fendas
teu final retrato.’*

Bernardo Pinto de Almeida

de voz ou por leves movimentos de cabeça.

O que foi extraordinário é que não trocamos uma única palavra durante toda a noite, pois não falavam inglês, no entanto comunicamos e rimos imenso em conjunto. Saímos dali gratos e plenos e mais uma vez confirmei que o corpo fala alto, muito alto, e com muita verdade.



Uma vez que frequentei diversas formações de ator, é incontornável usar, nos cursos de comunicação que dou, técnicas teatrais, pois creio que temos muito a aprender com o trabalho de ator para o nosso autoconhecimento e para aumentar o impacto da nossa comunicação com os outros, percebendo melhor a forma como “representamos” os nossos papéis sociais e profissionais.

O maior equívoco que encontro quando falo da transposição das técnicas de ator para o desenvolvimento de competências comunicacionais é o mito de que se vai aprender a colocar máscaras e a fingir comportamentos afastados da essência e da verdade da pessoa. Essa abordagem parece-me um pouco fraudulenta, com resultados apenas imediatos e algo duvidosos.

O importante é aprender a representar novos papéis, ou melhorar papéis já existentes, mas que estejam ligados ao Eu de cada um, que sejam sentidos verdadeiramente, e que criem novas naturezas e possibilidades de ação sustentadas e duradouras.

Isto é, cada um vai encontrar no seu Eu, as crenças, a emoção, a ação e a expressividade própria para adquirir o novo papel comunicacional, através do treino persistente (Role-Playing) dos novos comportamentos e atribuir a esse papel a sua própria unicidade e autenticidade (Role Creating).

Não há dúvida de que, como explica

Xavier Guix no livro “Nem Eu Me Explico, Nem Tu Me Entendes”, estamos ligados uns aos outros através de relações de papéis: as obrigações de uns são as expectativas do outro. Ter claro estes conceitos é muito importante quando se acede a qualquer atividade partilhada, sobretudo se as relações são entre desconhecidos: o que se espera exatamente de mim; o que espero eu exatamente. É fundamental, porém, evitar que neste jogo de papéis se deixe de ser quem é, pois esse efeito de dissociação entre o que se sente e se faz enfraquece e retira impacto ao comunicador. “Podemos integrar os papéis na nossa vida de forma natural e dispor das condutas necessárias no momento necessário. Não vestimos o papel, mas somos esse papel.”

É claro que há que considerar os comportamentos menos naturais em nós que, por razões profissionais, temos de ter no ‘palco da vida’, essas situações em que o que sinto é uma coisa e o que estou a fazer é outra: “Na verdade, não me apetecia estar a distribuir sorrisos, mas é o que tenho que fazer. Desempenho um papel!” Não sendo a situação desejável, pois o ideal é que haja um treino para que o papel seja congruente entre o que penso, sinto e faço, este comportamento continua a estar associado à pessoa que o representa. “A minha pergunta é: e esse sorriso era o sorriso de outrem? Ou era aquele seu sorriso que aprendeu a fazer quando dele precisa? Não está a usar uma máscara, mas a utilizar um recurso pessoal, seu, que agora lhe convém. Para quê menosprezar os nossos próprios recursos, como se eles pertencessem a outra pessoa?!”

Caso diferente é o dos camaleões sociais. Pessoas que têm a capacidade de converter-se em personagens de si mesmos e até de transformar-se naquilo que não são, pessoas que preferem, quaisquer que sejam os motivos, afastar-se de si próprios. “Entendo que afastar-se de si mesmo é desligar-se emocionalmente, ocultar e até prescindir dos próprios sentimentos. Isto só se pode fazer racionalizando a vida. Por isso, essas pessoas não sofrem de dissonâncias cognitivas, pois costumam ter argumentos para tudo. Sabem encontrar e justificar todas as suas ações por muito díspares que elas sejam. Poderia dizer-se que importam pouco os meios desde que se alcancem os objetivos pretendidos.” Acredito que este comportamento pode parecer muito útil às pessoas que o usam, não me parece, no entanto, de todo, o comportamento que cria equilíbrio pessoal, confiança e impacto nos outros.

Porque só cria impacto significativo, quem dá, quem é generoso, quem se expõe na sua verdade e quem se preocupa verdadeiramente com os outros. Foi a lição mais valiosa que aprendi nos meus cursos de ator!

Termino com uma citação de Daniel Faria: “Creio que o mais egoísta dos homens é aquele que recusa dar aos outros a sua fragilidade e as suas limitações. Quem recusa aos outros a sua pequenez, comete um dos mais infelizes gestos de prepotência. E porque aí se rejeita, aos outros não poderá dar senão o sofrimento da perda. Querendo-se sem falha, será o mais incompleto dos seres.”





RUI PEDRO OLIVEIRA
CEO, IMAGINEW

2021...

Passado que está o primeiro trimestre do ano, poucos arriscaram fazer grande futurologia sobre o que seria 2021 depois do exemplo que vivemos no ano passado. Porém, julgo que estes três trimestres que restam ainda vêm a tempo de nos mostrar ou solidificar algumas novidades.

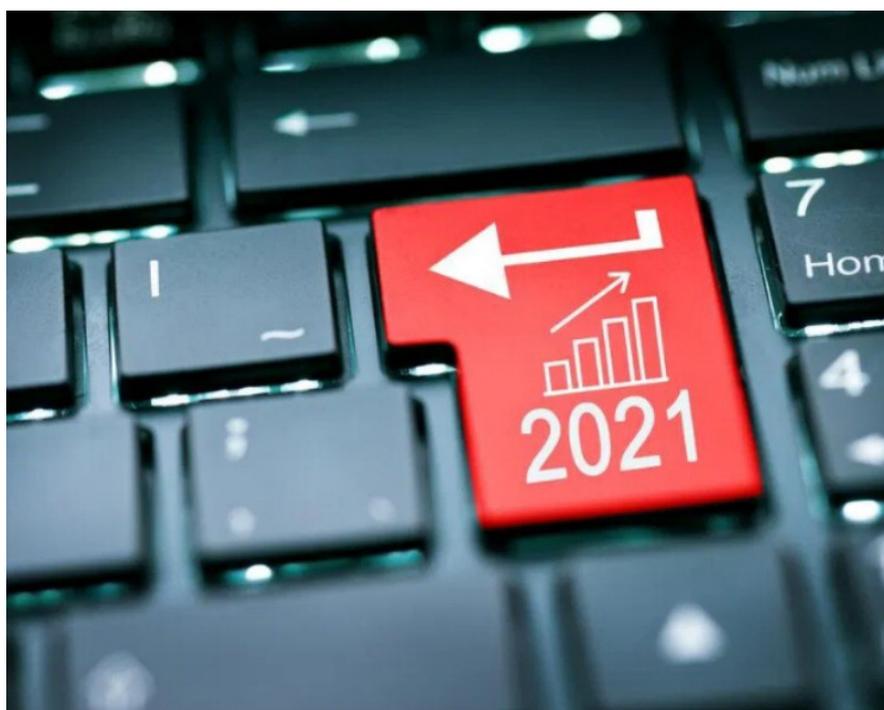
Apandemia global acelerou o uso e desenvolvimento de novas tecnologias e não há ponto de retorno.

A notícia mais fácil de prever é que este ano desaparecerá o icónico browser “Internet Explorer”. A Microsoft já anunciou o seu fim 27 anos após ter sido lançado.

A Inteligência Artificial (AI) já é parte das nossas vidas diariamente sem muitas vezes repararmos na presença da mesma. O uso das assistentes de voz eletrónicas como a Siri, Cortana e a Alexa serão uma tendência para praticamente não tocarmos no smartphone e com a vantagem que elas próprias desenvolvem cada vez mais a auto-aprendizagem. O Professor Marcus du Sautoy, um reputado matemático de Oxford, no seu livro “The Creativity Code” escreve: “Como a AI está a aprender a escrever, pintar e pensar”. Se os dois primeiros exemplos já os tinha citado em artigos anteriores, o de pensar, é o que pode ser o nível alto da AI a que muitos têm medo de alcançar, mas temos que pensar na AI como nossa parceira e não receá-la. Caminhamos juntos.

Provavelmente ainda este ano assistiremos a um computador refazer algumas fórmulas seculares de matemática.

Os consumidores no Reino Unido, serão pagos para usar “energia verde”. As novas construções imperativamente amigas do ambiente e terminar com os desperdícios em demasia será uma prioridade urbana.



A banca jamais será o que conhecemos, o reconhecimento facial será o acesso mais fidedigno e seguro de gerirmos o nosso dinheiro e aplicações financeiras o chamado “fast financing” mas não só a banca, os controlos de acessos, as alfândegas nos aeroportos, o passe de autocarro e tudo o mais em que seja necessária a nossa identificação será massificado.

A aprendizagem à distância também veio para ficar, não substituirá totalmente as aulas presenciais mas veremos um “mix”, uma versão “blended” no

ensino como fomos forçados a verificar até agora.

O céu vai ficar sobrelotado “crowded” de satélites, incorrendo numa pequena falha de riscos de colisão, porém são essenciais para a nossa vida, quer em comunicações quer na internet, por isso só a Starlink que em Novembro de 2019 começou a sua constelação com 60 satélites, este ano a SpaceX pretende transforma-la numa megaconstelação de 12.000 satélites a 550Km da Terra. Bezos também quer entrar na corrida com 3.000 satélites de uma só vez a uma

altitude similar!

A fragância será o novo interface sensorial, veremos sofisticados sistemas de trocarmos cheiros e senti-los em tempo real, de os gravarmos, de serem ativados por voz para a necessidade de emoções ou foco em cada pessoa ou produto.

A mobilidade elétrica será parte integrante da locomoção embora só em 2025 atingiremos o normal uso do carro autónomo, comprar um carro que não seja pelo menos híbrido a partir deste ano nunca será um bom investimento.

Partes do corpo artificiais com tecidos naturais e impercetíveis serão feitas na hora a um preço acessível, poderão ser materializados à medida de cada necessidade e órgãos internos desenvolvidos a partir das nossas células num período curto de tempo.

As vacinas serão personalizadas, um maior conhecimento da imunidade vai exponenciar a eficácia.

A telemedicina será mais usual que os tratamentos e diagnósticos presenciais e graças a AI será possível detetar graves doenças no seu estado mais inicial e assim atuar mais rapidamente.

A livre expressão de opinião na internet aberta estará seriamente ameaçada. Este ano haverá um acerto de contas entre as pessoas e o trabalho presencial, o vírus dará a possibilidade de fazer um equilíbrio entre o espaço laboral e a casa mais justo e equitativo.

As empresas viverão cada vez mais para do futuro e nunca do passado. O local de residência e de trabalho em cidades que possam distar centenas de quilómetros nunca será o principal obstáculo ao recrutamento para um emprego.

Empresas começarão a aceitar massivamente o pagamento por cripto moedas. Por fim, julgo que nós pagaremos para nos vermos livres de anúncios publicitários.

Estas são apenas uma miscelânea de ideias que colecionei para que possam ser todas exequíveis neste ano de 2021. As de 2022 e seguintes virão depois...

Muitas mais haveriam seguramente, mas pagamos no ano passado e no início deste ano um preço muito alto de vidas

por causa de um vírus covarde e invisível, mas como em cada situação há sempre algo de positivo, julgo que também tivemos o privilégio de ver um mundo mais unido, relativizar situações que antes seriam improváveis saírem da nossa mente, uma poluição em completa limpeza, sinergias de laboratórios “rivais” unidos na descoberta das vacinas e um avanço estonteante e repentino a nível de serviços de saúde, da ciência e naturalmente tecnológico.

Esse é um preço também para muitos outras intempéries que possam surgir no futuro de forma repentina, que por um lado tivemos que pagar.

Lembra-te sempre! Se tens um produto e não pagas por ele, então tu és o produto!

“ Estas são apenas uma miscelânea de ideias que colecionei para que possam ser todas exequíveis neste ano de 2021. As de 2022 e seguintes virão depois...”

Global Tech Adoption in Fast Forward



E-Commerce

10 Years in 8 Weeks

Increase in e-commerce deliveries



Telemedicine

10x in 15 Days

Increase in virtual appointments



Streaming Video

7 Years in 5 Months

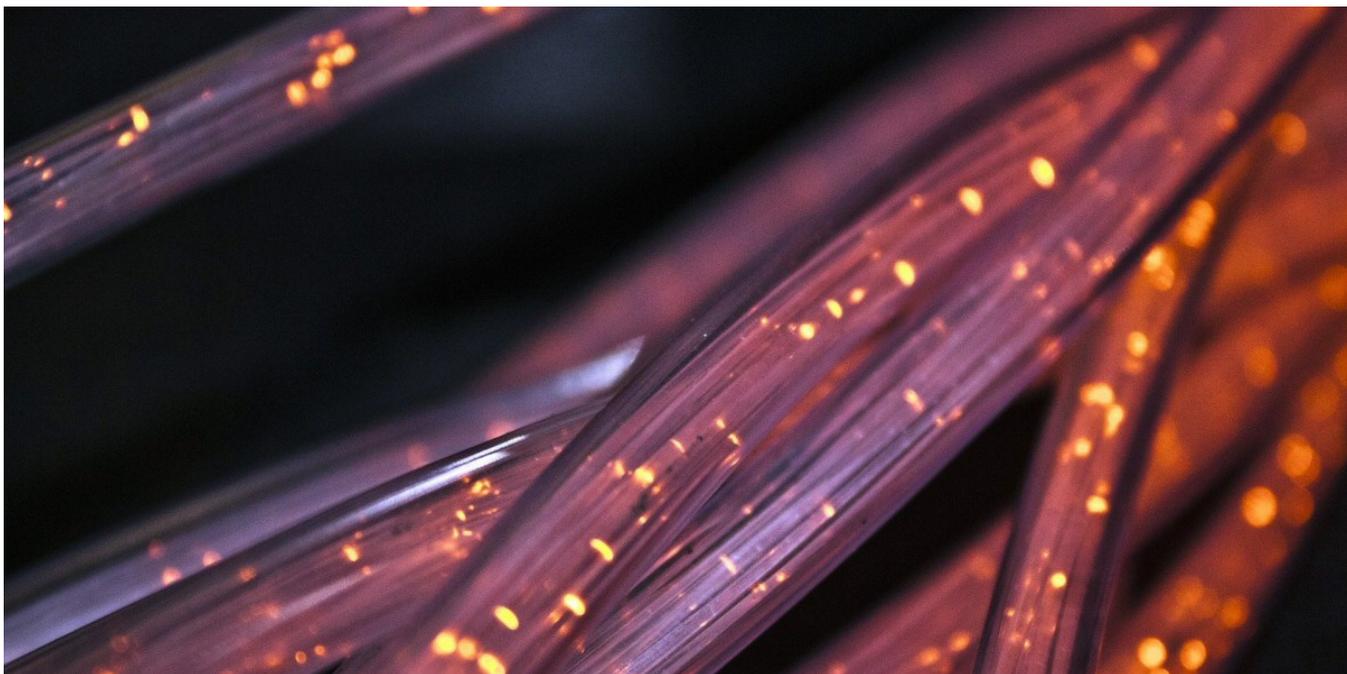
Netflix vs. Disney+ to hit 50M subscribers



Remote Learning

250 Million in 2 Weeks

Students who went to online learning



Cisco apresenta as tendências tecnológicas para 2021

Para a empresa, as tendências que vão predominar este ano são a conectividade ampliada, sensores ubíquos, segurança biométrica, 'everything-as-a-service', resiliência de aplicações e experiências de cliente personalizadas

Em 2020, 95% das organizações consultadas pela Cisco alteraram as suas prioridades tecnológicas em consequência da crise. Redes, Cloud, cibersegurança, colaboração e outras tecnologias digitais foram fundamentais para garantir a continuidade do negócio e serviços essenciais como a educação e a saúde. Em 2021, as tendências tecnológicas serão estas:

5G E WI-FI 6: SUPERAR O FOSSO DIGITAL

Cerca de 3.700 milhões de pessoas (metade da população mundial) não tem acesso à Internet. O 5G e a Wi-Fi 6 melhoram a velocidade e a latência, chegando a zonas com escassa cobertura de fibra, como as comunidades rurais. A telemedicina, a manufatura e o ensino também beneficiarão da próxima geração de tecnologia sem fios, que irá impulsionar o crescimento, a inovação e as oportunidades para milhões de pessoas. Segundo a PwC, levar internet a quem atualmente está desconectado acrescentaria 6.7 mil milhões de dólares à economia global e tiraria 500 milhões de pessoas da pobreza.

O AUGE DOS SENSORES

A Inteligência Artificial (IA), as tecnologias de rede avançadas e o wireless de próxima geração vão impulsionar a nova onda da Internet das Coisas (IoT). Combinando conectividade e análises com sensores mais inteligentes e económicos, será possível interagir com os objetos em múltiplos sentidos: monitorização do estado e cuidados de saúde, rendimento desportivo e sensores de fadiga em profissões de risco. No escritório, contribuirão para conseguir um ambiente mais saudável. A Wi-Fi, as tecnologias de localização e plataformas de colaboração como o Webex permitirão identificar os espaços subutilizados ou sobrelotados, regulando também a temperatura ambiente, a humidade, qualidade do ar e a luz.

SEGURANÇA SEM PASSWORDS E "ZERO TRUST".

A mobilidade, o teletrabalho e a crescente utilização de soluções Cloud ampliaram a superfície dos ciberataques. O roubo ou a perda de credenciais continuam a provocar falhas de segurança, fomentando a adoção de tecnologias Zero Trust. Quatro em cada 10 organizações já utilizam este modelo

de "confiança zero", e 38% dos restantes pretendem fazê-lo proximamente. As organizações também caminham na direção de um futuro sem passwords e habilitado por sensores biométricos. 80% dos dispositivos móveis utilizados para trabalhar já incluem configurações de biometria, um aumento de 12% ao longo dos último cinco anos.

PAGAMENTO POR UTILIZAÇÃO NAS TIC

O software-as-a-service permite às organizações pagar unicamente pela tecnologia de que necessitam, com a opção de a escalar quando necessário. Os modelos de consumo continuarão a alterar-se, especialmente à medida que disponhamos de mais funcionalidades e capacidades através de software, tanto Cloud como on-premise. Esta mudança para o pagamento segundo a utilização oferece às empresas mais flexibilidade e previsibilidade de custos na gestão do seu investimento nas TIC.

PARA A EMPRESA, AS TENDÊNCIAS QUE VÃO PREDOMINAR ESTE ANO SÃO A CONECTIVIDADE AMPLIADA, SENSORES UBÍQUOS, SEGURANÇA BIOMÉTRICA, 'EVERYTHING-AS-A-SERVICE', RESILIÊNCIA DE APLICAÇÕES E EXPERIÊNCIAS DE CLIENTE PERSONALIZADAS

AGILIDADE E RESILIÊNCIA DAS APLICAÇÕES

Com uma força de trabalho mais móvel do que nunca, as aplicações estão altamente distribuídas, aumentando as exigências sobre os sistemas. Nos próximos anos, as equipes de TI vão necessitar de uma agilidade ainda maior. Utilizando soluções de visibilidade e análise, os departamentos de TI passarão da supervisão de tudo à monitorização dos dados mais relevantes. A visibilidade e a automação serão essenciais para o crescimento, a competitividade e a capacidade de resiliência. 90% dos CIOs considera que a capacidade de recuperação e a agilidade dos negócios estarão inexoravelmente unidas.

DA EXPERIÊNCIA DE CLIENTE À PERSONALIZAÇÃO

As aplicações móveis facilitam qualquer experiência de consumo, desde compras e banca até à formação. As aplicações mais avançadas vão permitir relações ainda mais personalizadas, bem como respostas imediatas a pedidos ou incidentes. Esta evolução exige a conversão, em tempo real, de uma grande quantidade de informação da rede em conhecimentos práticos. A combinação de experiência e personalização irá transformar a satisfação do cliente em fidelidade e compromisso.

"Em 2021, empresas e administrações vão exigir novas plataformas digitais que lhes permitirão estar

"conectados e seguros e automatizar os seus ambientes com maior rapidez e menor complexidade," destaca Miguel Almeida, Diretor Geral da Cisco Portugal. "Temos uma grande oportunidade para acelerar a inovação e criar organizações mais flexíveis e resilientes. A digitalização também vai contribuir para que consigamos um futuro mais inclusivo para todos, incluindo as comunidades mais desfavorecidas."





HUGO GONÇALVES

Executive Coach | Senior Organizational Engineer
Blogger @ www.knowmad.pt

Preferes CONCEITOS ou ESSÊNCIA?

Embora não acredite no QI como “critério” de coisa alguma, compreendo e abraço completamente a metáfora. E o inverso também é verdade, ou seja, quem tiver uma rigidez mental mais acentuada, eventualmente poderá não ter acesso e conectar com visões, possibilidades e oportunidades diferentes.

Uma rápida pesquisa nos meus círculos pessoais e profissionais mostra que a reinvenção está na ordem do dia.

Muitos clientes, colegas e amigos aproveitaram ou ainda estão a aproveitar estes tempos para fazer algum tipo de reinvenção, alterações, saídas da zona de conforto ou dos hábitos.

Isto faz todo o sentido, a partir do momento que estamos a levar um grande abanão a nível pessoal e profissional, e como se costuma dizer, em momentos limites a verdade – sobre nós, sobre o nosso trabalho, vida e contexto, vem ao de cima.

Espetacular. Mas o que queria partilhar contigo é a questão do formato dessa reinvenção.

A nível profissional e das organizações, alguns estão a seguir pela criação desenfreada de novos Conceitos. Outros agarram-se completamente à estratégia de manter a Essência.

Olho com curiosidade e também com dúvidas para esta polarização, porque eu próprio também estou nesse caminho da reinvenção profissional. E acredito que pelo facto de termos dicotomias em tudo na nossa vida, precisamos de Essência e

Conceitos para sermos melhor profissionais e criar as melhores metamorfoses nas nossas organizações.

Vamos então começar pelo racional da coisa:

CONCEITO:

- representação mental, abstrata e geral, de um objeto;
- compreensão que uma pessoa tem de uma palavra; noção, ideia;
- apreciação, juízo e representação simbólica ou visual com um significado geral que abarca toda uma série de objetos que possuem propriedades comuns.

ESSÊNCIA:

- Algo permanente, a natureza individual, real ou definitiva de uma coisa ou pessoa;
- o elemento mais significativo, qualidade ou aspeto de uma coisa ou pessoa;
- um que possui ou exhibe uma qualidade em abundância como se existisse em forma concentrada.

Olhando com alguma atenção, o Conceito está mais ligado a representações e interpretações mentais e lógicas. A Essência está associada a algo

mais emocional, visceral e a coisas que nos constituem e que são representativas da nossa individualidade e distinção.

No mundo profissional, das organizações e do business, estamos ainda muito “agarrados” aos Conceitos.

Dos produtos, dos serviços, dos processos, da forma como entregamos valor. Não há restaurante trendy, app ou empresa de serviços que comece a sua apresentação por

“O nosso Conceito é...”

E tudo bem, mas sabes que mais?

Em muitos desses casos deteto algo ainda mais importante e bonito, que é a Essência, ou seja, a forma distinta e apaixonada como esses profissionais vivem o seu trabalho, negócio e ideia como sendo algo que ao mesmo tempo representa quem são como pessoas e o tipo de impactos que desejam criar nos seus e no mundo.

E é pena essa riqueza ficar “abafada” pelo Conceito, proposta de valor e afins.

E faço um *disclaimer*, eu próprio muitas vezes ponho o Conceito à frente da Essência a nível profissional. Porque eventualmente é a linguagem comum que funciona melhor num mundo organizacional e de negócios que funciona ainda muito pela lógica, sequência, processos, kpis.

Se calhar ainda recorro muito ao



Conceito para poder de uma forma equilibrada mostrar aos outros mostrar o que faço, embora me pareça mais importante o “como faço” e “porque faço”. Só depois consigo AGIR e IMPACTAR, através da Essência e da forma como faço o delivery, para ajudar e facilitar a transformação de potencial em resultados e eficácia de Pessoas e Organizações.

Ou seja, movo-me em alguns Conceitos.

E estou a finalizar a representação visual de uma abordagem integrada destes meus personas profissionais. E sim, já tenho em mãos um nome (Conceito) para essa abordagem integrada.

Falando com um grande amigo e colega meu sobre esta consolidação, surgiu a “epifania” da Essência.

O conselho que ele me deu foi para “comunicar a minha cena” e “mostra como fazes as coisas à Hugo”. É de génio. O feedback do meu amigo, claro!

Então resolvi apostar ainda mais na Essência. E algumas “novidades profissionais” que irei partilhar nas próximas semanas irão estar suportadas por conceitos, mas isso não será o mais importante e distintivo.

Porque os Conceitos (O QUÊ) eventualmente mudarão daqui a uns anos, as minhas abordagens profissionais também, mas a nível profissional

a minha Essência e a “minha Cena” mantiveram-se relativamente constantes (COMO E PORQUÊ) nos últimos anos. E fazem parte de um caminho que pretendo continuar a trilhar.

Acho que a grande aprendizagem aqui é que estamos sempre muito mais focados em como interagir para fora, sem as vezes termos noção do porquê disso ser importante dentro de nós.

A comunicar, por exemplo, quando estamos a querer convencer alguém da valia do nosso Conceito, o foco está mesmo nisso, na expectativa de que os outros gostem ou com o medo de não gostarem e das respetivas consequências (seja não convencer, sermos questionados ou criticados, não ganharmos negócios).

Agora experimentemos comunicar algo porque estamos mesmo convictos da sua importância e impacto.

Aqui o mais importante não é convencer os outros, mas partilhar com os outros algo que achamos que poderá ter impactos positivos.

E claro descobrir quais os *pains&gains* dos outros e ver como é que podemos contribuir para algo melhor em ambos os contextos.

Então antes de definires os Conceitos que balizam o teu trabalho, oferta, produtos e serviços, organização e proposta de valor, quais são as Essências que os animam? A tua, dos teus colegas,

pares, equipas, líderes, parceiros e clientes?

Acho que isto da Essência é muito mais prático do que “esotérico”.

Na verdade, passar por dar menos importância aos nomes e dedicar tempo a agir segundo os verbos. Ou seja, se és criativo, curioso, organizado, estratega, comunicador, estudioso (nomes), encontra formas de materializares isso todos os dias através de decisões, ações e coisas que se possam ver e tocar (verbos de ação).

NESTE MUNDO LÍQUIDO, O QUE NOS VAI SAFAR DOS NOVOS NORMAIS NÃO SERÃO APENAS OS CONCEITOS.

PRIMEIRO CONTEÚDO, DEPOIS FORMATAÇÃO. PRIMEIRO ESSÊNCIA, DEPOIS CONCEITOS.





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

E depois do COVID?

Porque não? Chegada a maturidade acadêmica e profissional e concretizado o início da aventura da maternidade, a vontade de efetivar sonhos antigos ganha voz.

Costumo referir em conversa, que na vida não existe a opção de alterar o passado, pelo que, olhar para a frente e desenhar o futuro será sempre o caminho mais acertado para alcançarmos os nossos objetivos, mesmo os mais enterrados entre camadas de rotina e responsabilidades.

Tomadas as opções primárias dos 20 e dos 30 anos, chegamos aos 40, e inevitavelmente efetuamos um balanço. Pesamos e ponderamos resultados, olhando para o passado, numa ótica de aprendizagem, tal como toda a História nos ensina a tomar decisões para o Futuro.

Mulheres, Europeias, Mães altamente qualificadas, sentem nos seus primeiros anos da aventura da maternidade a constante pressão para uma

perfeita e impossível divisão do tempo entre as suas múltiplas facetas.

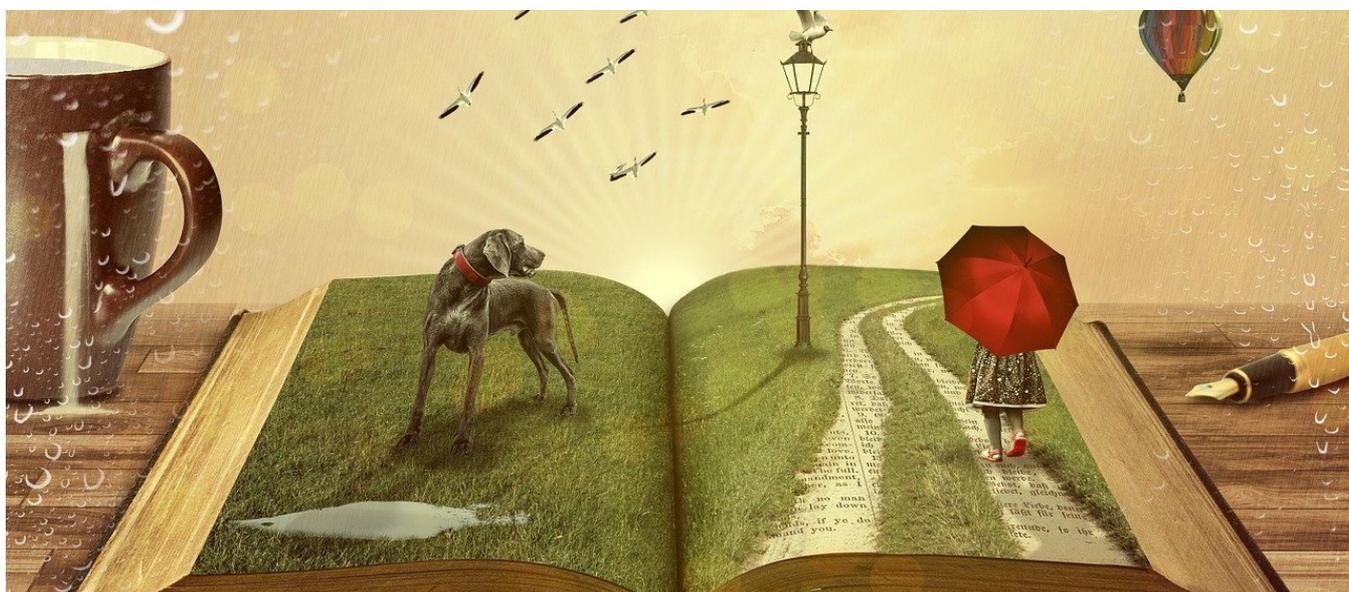
Tendo garantida a sobrevivência da nossa descendência, nos seus mais básicos propósitos físico e emocional, começamos lentamente a ouvir a vontade de concretizar planos e visões que outrora perderam prioridade. Escrever um livro, Ensinar, alimentar um projeto Empresarial desafiante, voltar a fazer Paddle Sup, Queda Livre, Parapente... Pilotar um avião. Porque não?

Escrevo a pensar no peso que as responsabilidades e a necessidade de segurança económica e financeira impõem nas nossas opções, considerando que talvez o conforto do que alcançámos nos permita aliviar um pouco da pressão autoinduzida.

A razão impele-nos a ajustar os nossos passos à velocidade de mudança que não gere disrupções. Proponho que aproveitemos a mudança que o atual contexto nos impeliu para apressar o

ritmo da adaptação, ajustando-nos não somente ao que nos ocorreu, mas sim, ao que preconizamos como desejável, objetivando tirar o máximo proveito de tão gratificante condição de cidadãos de um continente de oportunidades, segurança e conforto. Somos efetivamente parte de uma minoria que pode sonhar, sonhar com os pés assentes numa base estável e consolidada de felicidade, que nos permite almejar subir na pirâmide de Maslow sem receio de perder as basilares fundações da nossa existência.

Sugiro assim que nos agarremos ao sentimento de gratidão, e que de forma alcançável e sustentável, desenvolvamos planos estrategicamente preparados para que, quando alcançarmos o Futuro, tenhamos conquistado o sorriso de plena satisfação que um abraço sentido e apertado nos transporta.





CARLA SEPÚLVEDA

CEO Believe2Win, Consultora e Gestora de Projetos Internacionais

O Autoconhecimento e a Liderança eficaz na Gestão de Pessoas

Nunca antes foi tão importante ter domínio sobre nós próprios como atualmente. A turbulência em que vivemos faz-nos pôr em prática, a toda a hora, comportamentos adormecidos ou até desconhecidos em nós mesmo.

O autoconhecimento é, cada vez mais, fundamental para o equilíbrio entre a emoção e a reação. A compreensão profunda do nosso EU permite-nos descobrir quem somos, onde estamos e para onde queremos ir. Desenvolver o autoconhecimento permite, assim, conhecer as nossas qualidades, fraquezas, capacidades, motivações, metas e até o propósito de vida. Estas revelações permitem-nos investir continuamente na melhoria das fraquezas e ultrapassar crenças limitantes aumentando o grau de satisfação permanente rumo à luta pelos nossos sonhos!

O autoconhecimento é a chave para a tomada de consciência necessária para repensar atitudes, fortalecer qualidades, enfrentar eventuais mudanças de cabeça erguida, potencializar a coragem, reconhecer e aceitar emoções negativas e trabalhar para que estas sejam modificadas.

Além disso, possibilita encontrar o equilíbrio necessário bem como janelas de oportunidade para o desenvolvimento contínuo, fundamental para acompanhar com sabedoria e inteligência emocional suficiente para lidar com as mudanças constantes no mundo atual.

Permite também encontrar novos caminhos para a tão almejada qualidade de vida e bem-estar. Essa habilidade é, desta forma, essencial para alcançar o equilíbrio e fundamental para o crescimento pessoal e profissional tonando-se a base para o estabelecimento de objetivos e metas.

Profissionalmente, o autoconhecimento é um processo fundamental para capacitar e auxiliar o líder a alcançar resultados extraordinários e obter

uma experiência cada vez mais profunda na sua área de atuação permitindo o alcance de objetivos pessoais e, em simultâneo, potenciar o crescimento exponencial da organização.

E de que modo o autoconhecimento é tão importante, hoje em dia, na liderança e gestão de pessoas? **O velho paradigma a liderança do “eu mando, você obedece”, apesar de ainda enraizado em algumas organizações, está profundamente desatualizado.**



O Chefe deu lugar ao Líder e o líder significa exemplo.

Tomar consciência que cada vez mais é necessário trazer ao grupo o sentido de compromisso individual e buscar o melhor de cada um, nunca fez tanto sentido como hoje.

Sabemos agora que equipas comprometidas são as que geram melhores resultados e os profissionais que acreditam no trabalho que realizam e sentem que realmente contribuem para a sociedade a partir do seu desempenho diário são, também, aqueles que melhor trabalham, chegam mais longe e superam metas sucessivamente.

Também sabemos hoje que dinheiro, bonificações e promoções deixaram de estar no centro da principal preocupação de muitos profissionais. E por isso, as organizações procuram cada vez mais alinhar os propósitos de vida individuais ao compromisso com a sua missão, objetivos e valores de forma a reter talentos.

Neste sentido, o Líder ganha cada vez mais especial atenção.

Ora se o Líder não se conhece a si mesmo e não percebe as suas reais motivações, nem reações perante determinados comportamentos como quer motivar a sua equipa para resultados extraordinários?

Ao conhecer-se a si mesmo, tendo consciência das suas motivações, emoções e reações o Líder conseguirá mais facilmente agir com inteligência emocional e colocar-se no lugar do outro desenvolvendo um olhar mais compreensivo, menos crítico e perceber de que modo poderá motivar e alinhar o grupo aos objetivos da organização. O autoconhecimento amplia fortemente a capacidade de conhecimento de quem somos e de quem temos à nossa volta podendo funcionar como um fator impulsionador para a motivação do outro a atingir os seus próprios objetivos e, desta forma, estimular o potencial de cada um maximizando os resultados da equipa em prol da organização.

Contudo, é fundamental perceber que o nosso dia a dia é cercado de pessoas com valores, ideias, sonhos e missões muito diferentes umas das outras. O segredo é alcançar a essência de cada uma e aproveitar o melhor de forma a potenciar as suas motivações, uni-las ao objetivo do grupo, potenciando o resultado final.

Portanto, uma das habilidades mais importantes para o Líder é o autoconhecimento. Ter plena consciência de si próprio, contribui para uma gestão de pessoas mais assertiva, equipas de trabalho mais motivadas e, conseqüentemente, melhores resultados para a organização.

DICAS PARA ALAVANCAR A CARREIRA COMO LÍDER E GESTOR DE PESSOAS:

1. REFLETIR E QUESTIONAR-SE

A base do autoconhecimento é a reflexão sobre a própria vida. E a partir da reflexão sobre as próprias ações e emoções, surgem questões poderosas que deverão encontrar respostas objetivas. Descobrir o que nos faz levantar todos os dias e nos motiva, quais são os nossos maiores desafios e identificar quem nos mobiliza e compromete o nosso crescimento é fundamental. Cada dia presenteia-nos com situações novas que requerem reações diferentes o que nos exige a adaptação constante dos nossos comportamentos. Este exercício deverá ser desenvolvido de forma contínua ao longo da nossa vida.

2. MANTER A MENTE ABERTA

O crescimento pessoal requer mudança, alterações constantes aos nossos hábitos e comportamentos. Dê-se a oportunidade de pensar e fazer coisas diferentes. Procure ouvir novas ideias de forma a desconstruir ideias pré-concebidas ou enraizadas. O mundo está em constantes mutações o que requer constantes adaptações. Não poderemos viver fechados em nós mesmos agarrados às velhas opiniões.

3. CUIDAR DE NÓS PRÓPRIOS

Não viva em piloto automático! É preciso saber gerir o fluxo de trabalho e saber relaxar, ter tempo para tomar decisões e ponderar condições para conseguirmos reverter condições adversas. Aprender a ter tempo para nós faz toda a diferença mesmo que seja sentar no sofá e fazer simplesmente nada! Muitas vezes é nestes tempos que nos vem à cabeça o que gostaríamos de estar a fazer, os nossos maiores desejos e desafios. Assim ganhamos fôlego para sair da zona de conforto e aceitar desafios diferentes e estimuladores para seguir em frente. Verá como a sua qualidade de vida sairá valorizada.

4. APRENDER A DIZER NÃO

Onde cabe o Sim cabe o Não! Ambas as palavras têm o mesmo número de letras! A interdependência que muitas pessoas sentem em relação a outras faz com que dizer não seja um problema grande. Grande será o problema se não formos assertivos na hora certa. Estar sempre disponível significa sobrecarga de tarefas que nem sempre são vantajosas para nós! O não poderá ser libertador e ao saber dizer não na hora certa fará com que tenhamos mais tempo para o que realmente importa; o mesmo será dizer mais tempo livre e mente mais tranqüila.

5. RECONHECER MÉRITOS PROFISSIONAIS

A principal ferramenta de gestão do Líder é saber reconhecer tanto o seu potencial, quanto o dos seus colaboradores. Isso garante a satisfação profissional e a motivação para gerar mais resultados.

6. COMPROMISSO DA EQUIPA DE TRABALHO

Ter colaboradores comprometidos significa ter desempenho positivo no dia a dia da empresa. Para isso, ter um ambiente de trabalho agradável e saudável é essencial, pois gera menos resistência das pessoas e contribui para a melhoria da produtividade.

7. TOMAR DECISÕES ACERTADAS

O autoconhecimento potencia o aumento da confiança. Qualidade necessária para liderar e obter resultados positivos. Tomar decisões com assertividade, aumenta a confiança da equipa de trabalho, levando o colaborador a perceber se está pronto para alcançar os resultados desejados. E caso não, sentir-se à vontade para trazer propostas de melhoria conducentes à obtenção dos daqueles resultados.

8. ASSUMIR RESPONSABILIDADES

Ao tomar consciência da sua responsabilidade nas devidas situações desenvolve autonomia para uma tomada de decisões muito mais consciente.

9. PRATICAR A ESCUTA ATIVA

Escuta Ativa é prestar atenção de uma maneira consciente, de propósito, no momento presente sem julgamento. Esta prática permite estar mais consciente e ouvir-se a si próprio dando-lhe oportunidade para observar o que está a acontecer dentro de si e ao seu redor.

10. ESCREVER OBJETIVOS, PLANOS E TAREFAS A REALIZAR

Um planeamento eficaz é meio caminho andado para a concretização de metas, objetivos e tarefas. Ao escrever está a comprometer-se consigo próprio. Ao planear as suas ações defina as suas metas para que elas saiam do mundo das ideias para um processo de concretização passo a passo.

Este processo é fundamental para libertar a sua mente e parar de pensar em tudo ao mesmo tempo. Parta de objetivo global para metas mais pequenas de

modo a que consiga concretizar passo por passo e ver resultados reais. Não se esqueça de elaborar uma lista de tarefas de forma a organizar as atividades definindo prioridades.

11. PEDIR E DAR FEEDBACK

Obter feedback é fundamental no processo do autoconhecimento, pois é uma forma de descobrir os seus pontos de melhoria. O feedback pode e deve ser pedido a colegas e membros do grupo de trabalho. É ainda importante dar feedback à equipa trabalho sobre as atividades desenvolvidas, o seu andamento, e resultados obtidos. Desta forma, o Líder contribui para a evolução de cada colaborador do seu grupo de trabalho e inclusive de si próprio, fomentando o compromisso com os resultados.

Em suma, ao desenvolver o autoconhecimento, tornamo-nos pessoas conscientes dos nossos pontos fortes e fracos e aprendemos a administrar o impacto das nossas ações nas outras pessoas.

Poderemos dizer, que pessoas com

Essa é uma das melhores estratégias para garantir que os trabalhos continuem alinhados e ao ritmo do desejado.

UMA DAS HABILIDADES MAIS IMPORTANTES PARA O LÍDER É O AUTOCONHECIMENTO

12. NÃO SE COMPARAR

Cada pessoa é única e por isso vivência de forma diferente dentro dos mesmos contextos. Por isso ao comparar-se com alguém está a desvalorizar o seu EU.

mais altos níveis de autoconhecimento tendem a ser mais eficazes como líderes, pois lidam positivamente com as pessoas ao seu redor e inspiram confiança e credibilidade nos grupos de trabalho.

Normalmente são profissionais com carreiras mais satisfatórias com maior

13. ACEITAR ERROS

Errar é humano e devemos aprender com os erros, não desmotivar; muito menos reviver os erros e valorizar o eventual arrependimento. Encher-se de culpa e viver angustiado nada ajudará a evitar repetir a situação. Faça a ecologia da situação e retire o melhor que tiver a reter da situação de forma a revertê-la a seu favor.

14. PRATICAR A AUTO-OBSERVAÇÃO

Importante é tomar consciência do que e de quem nos faz bem e mal. Faça esta ecologia nas diversas vertentes da sua vida nomeadamente no que respeita a atitudes, situações, amizades e ambientes. Entenda de uma vez que o mundo nada nos deve e aprendamos de uma vez por todas a praticar o auto amor!!

rendimento financeiro e maior equilíbrio entre a vida pessoal e profissional.

Por conseguinte, concluímos que o autoconhecimento é um processo fundamental para exercer um papel de liderança de forma eficaz e verdadeira.





MANUELA RIBEIRO

Consultora e criadora da metodologia THE CHOICE – service awareness

Manifesto de Motivação para tempos não previstos

“

Brendon Burchard é um coach americano a quem eu sou muito grata por todos os valiosos conteúdos que partilhou e partilha livremente. Conheci o seu trabalho em 2013 e aprendi imenso com ele, com o seu pragmatismo e clareza de comunicação, tornando sempre muito claro a importância da disciplina, do foco e de muito trabalho no atingimento das metas a que nos propomos.

Um dos seus livros, o “The Motivation Manifesto” com 9 declarações de motivação, ganhou um destaque ainda maior nas atuais circunstâncias que todos estamos a vivenciar. Este início de 2021 está a trazer mensagens muito claras – o mundo mudou mesmo - não há tempo para fazer de conta que tudo vai passar rapidamente ou continuar a reclamar, é sim tempo de olhar de frente, fortalecermo-nos internamente, estarmos atentos para perceber o que podemos fazer de forma diferente e agir rumo a esse mundo mais equilibrado e sustentável. Este é um convite para se permitir olhar as declarações como uma forma de investigação, seja a nível pessoal, profissional, extrapolando para equipas de trabalho e até mesmo para a empresa como um todo. Experimente, acredito que pode ser muito gratificante e transformador.

**A AÇÃO
O NOSSO POTENCIAL
COMPROMISSO COM AS 9
DECLARAÇÕES DE MOTIVAÇÃO,
PODE SER EQUIVALENTE A 9
PROGRAMAS DE TRABALHO E A 9
POSSIBILIDADES DE MELHORIA DE
PERFORMANCE.**

The Motivation Manifesto

I - DEVEMOS ENFRENTAR A VIDA COM TOTAL PRESENÇA E PODER

Estamos aqui prontos para viver mais um capítulo das nossas histórias, como o queremos viver? Com a força e a coragem de nos sabermos capazes ou no lamento, na queixa e na desculpa de que isto não devia ser assim? O que a nossa equipa manifesta? Estamos prontos para seguir ou ainda a ...? Sabemos que a situação é difícil, mas estamos prontos para fazer as mudanças necessárias, flexíveis, prontos para analisar dados e criar cenários?

Testar novas soluções, falhar e continuar, sempre integrando o que aprendemos em cada etapa? Podemos trazer todo o poder da nossa mente consciente para a experiência atual?

II - DEVEMOS REIVINDICAR A NOSSA AGENDA

O que aconteceu à nossas agendas? Ficaram sobrelotadas com reuniões, com solicitações de todos os tipos, perante as quais pensamos que temos de responder a todos. Será mesmo assim? Que tipo de distrações podemos eliminar? Que planeamento podemos melhorar? Que partilha de responsabilidades podemos criar?

III - DEVEMOS DERROTAR OS NOSSOS DEMÔNIOS

Em tempos de incerteza acrescida “eles” reforçam a sua presença, o medo, a dúvida, o deixar para depois, a crítica fácil, a queixa, tudo é motivo para nos vermos como vítimas. O simples facto de mostrar disponibilidade para olhar para cada um deles, sentir a sua presença e os questionar é suficiente para que novas oportunidades possam surgir. As nossas vidas pessoais e profissionais são assim diretamente influenciadas por esta gestão dos nossos mundos internos. Quem tem estado no comando?

IV - DEVEMOS AVANÇAR COM CONFIANÇA

Dar o próximo passo é muitas vezes assustador, a intenção está clara, mas “saltar”

apresenta muitas dúvidas, incertezas e as decisões vão sendo adiadas. Este momento está, no entanto, a exigir que muitas das intenções de medio e longo prazo se transformem em ações de prazo imediato. Que novos planos estão a ser desenhados? Que fatores críticos de sucesso foram identificados? O que é preciso superar?

V - DEVEMOS PRATICAR ALEGRIA E GRATIDÃO

Estamos exaustos. Antes da pandemia já estávamos, o stress criado por vidas de corridas desenfreadas já marcava o nosso quotidiano, por isso vários movimentos de bem estar no ambiente organizacional começaram a surgir. A pandemia veio agravar ainda mais essa situação, por isso ser tão importante mudar de perspetiva, recolocar o foco no apreciar, no encontrar a alegria nos momentos mais simples, porque eles continuam a existir. Como profissional como posso manifestar mais vezes alegria e gratidão para com os meus colegas, subordinados e chefias?

VI - NÃO DEVEMOS QUEBRAR A INTEGRIDADE

Quando os desafios se mostram mais intensos e a vida fica mais difícil, a tentação para abandonar alguns valores e seguir pelo caminho mais rápido, cresce e surge como a solução perfeita, no entanto o custo pode ser bem alto. Esta declaração ganha um destaque especial no ambiente de teletrabalho, quando as equipas conseguem manter o nível de performance, sem terem a chefia ao lado, quando o compromisso, perante os objetivos da equipa e da organização, se mantém exatamente igual.

VII. DEVEMOS AMPLIFICAR O AMOR

Existem palavras que parecem não ter lugar num ambiente técnico e profissional e talvez a palavra amor seja uma delas, mas será mesmo assim? O amor percebido como unidade e cooperação, como respeito pelo próprio e por isso mesmo pelos

outros, como entrega sem troca, como alguém que está bem em si mesmo e por isso transborda esse bem para os outros, o amor percebido como servir, colocando o melhor em cada ação e em cada momento, será com certeza um incrível ato de coragem humana. talvez seja esta a mudança de consciência que a pandemia nos está a indicar e que nos pode mostrar o caminho para os modelos de organização do futuro.

VIII - DEVEMOS INSPIRAR GRANDEZA

Como subordinado, como chefia e como cidadão, todos temos a capacidade de inspirar grandeza e de contribuir para um maior equilíbrio da sociedade, dos negócios e do planeta, mas então porque é que isso nem sempre acontece? Esta é sem dúvida uma das declarações que nos toca profundamente e nos coloca a grande questão de sermos líderes de nós mesmos e dos grupos que chefiamos. Qual é o meu contributo dentro da minha equipa? Que tipo de inspiração comunico para os trabalhadores da minha empresa?

IX - DEVEMOS RETARDAR O TEMPO

A rapidez, a entrega para ontem, o “fast” passou a ser o nosso Mestre e nesse caminho fortalecemos o modo de piloto automático, perdemos o foco no momento, na presença e em muita qualidade de vida. Nesse modo “fast” nem sempre identificamos um defeito de produção, percebemos o argumento de um colega, estamos abertos para ouvir a sugestão de um novo produto e assim toda a organização perde.

Retardar o tempo significa criar mais foco no momento presente, treinar a mente para que todo o potencial daquele momento seja valorizado e as reuniões serão mais produtivas, as ideias serão mais profundamente discutidas e o desempenho será mais gratificante. Estou disponível para criar uma rotina diária para treinar a mente neste sentido?



startandgo.pt

