

START & GO

Nº 38 | MAIO 2022



www.startandgo.pt

ECONOMIA PRATEADA

Como a geração sénior está a mudar o mercado

Projeto "Eu e a Minha Reforma"

55+

Empreender na Reforma: Vontade ou Necessidade?

Retail for Seniors

Flexibilidade horária e benefícios sociais são as prioridades dos portugueses em 2022

Recursos Humanos P.32

Nonius desenvolve App com o Pestana Hotel Group para digitalizar a Jornada do Hóspede

TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO P.41

Fotografia de capa: Parque de estacionamento, da Trindade





MÓNICA MONTEIRO

monicamonteiro@startandgo.pt

O envelhecimento demográfico é uma tendência que começou há várias décadas na Europa e as perspectivas é que a proporção de idosos na população total aumente significativamente ao longo do tempo. Este é um facto identificado pelo Eurostat num estudo de 2020.

O que significa isto para as nossas empresas? Para os nossos negócios? **Economia Prateada!**

Este conceito refere-se ao ecossistema em que participa a população com idade superior a 60/65 anos, e às necessidades específicas desta faixa

etária. Muitas são as oportunidades neste segmento e conforme nos alerta a nossa Paula Salsinha, as equipas de marketing têm assim de considerar cada vez mais que o mercado 65+ é o que determina uma fatia económica crescente no futuro e encontrar os nichos a trabalhar. Não posso deixar de sugerir que possam dar um “saltinho” até ao artigo do António Costa para ficar a conhecer o António Ramos e a sua esposa Ludovina que decidiram empreender depois dos 70. Um caso extraordinário 😊.

É também com muita alegria que

estamos novamente associados ao único evento em Portugal que aborda a importância do erro no marketing para o crescimento sustentável das empresas. Nesta segunda edição que ocorre já no próximo dia 14 de maio, no Tecmaia, podemos esperar algumas novidades e conteúdos de grande valor.

Esta é mais uma edição recheada de excelentes artigos e por isso agradeço a todos os nossos autores a sua contribuição para mais um número da Start & Go.

Espero que gostem!

Mónica Monteiro

ÍNDICE

SENIORES

- Economia prateada: como a geração sénior está a mudar o mercado 3
- Projeto “Eu e a Minha Reforma” ajuda a combater o défice de literacia financeira e digital 5
- Idade não pode ser critério seja para o que for 7
- 55+ Experiência e conhecimento à distância de um click 9
- Empreender na Reforma: Vontade ou Necessidade? 12
- Retail for Seniors 14

GESTÃO DA QUALIDADE

- O valor da experiência 16

MARKETING & VENDAS

- 51 dados de VENDAS que nos fazem pensar (e vender melhor!) 18
- Marketing Mix do Erro - 2ª Edição 23
- Dominar o processo de compra do cliente 25

FINANÇAS

- Uma raposa chamada inflação 27
- 84% das PME portuguesas espera regressar aos níveis de rentabilidade pré-pandemia nos próximos 12 meses 29

RECURSOS HUMANOS

- Práticas de Recursos Humanos: “O quê”, “Como” e “Porquê” 31
- Flexibilidade horária e benefícios sociais são as prioridades dos portugueses em 2022 32
- COOPETIÇÃO 34

O QUE APRENDI NAS MINHAS VIAGENS

- ESPANHA – EM BUSCA DO SILÊNCIO 38

TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO

- Nonius desenvolve App com o Pestana Hotel Group para digitalizar a Jornada do Hóspede 41
- Privacidade é agora crítica para as organizações em todo o mundo 43
- 82% das pessoas acreditam que a Inteligência Artificial pode apoiar o seu percurso profissional 45

PRODUTIVIDADE & BEM ESTAR

- Construir o futuro, a partir desse futuro? Uma gestão dos Novos Tempos. 47
- Gestão do Tempo: organização pessoal vs sucesso profissional 49

START&GO - Revista nº 38 | Maio 2022 | Coordenadora: Mónica Monteiro (monicamonteiro@startandgo.pt) | Participam neste número: Ana Lucas, André Pinheiro, António Costa, Carla Sepúlveda, Fernanda Teixeira, Helder Barbosa, Hélio Cabral, Hugo Gonçalves, José Carlos Pereira, Manuela Ribeiro, Maria de Jesus Fonseca, Mónica Monteiro, Mónica Monteiro, Mónica Monteiro, Paula Salsinha, Pedro Amendoeira, Vítor Briga



PAULA SALSINHA
Marketing Manager

Economia prateada: como a geração sénior está a mudar o mercado

Tem havido um foco e uma preocupação em entender e cativar as gerações mais novas, essas que são nativas digitais, que têm o futuro nos olhos e os sonhos no horizonte.

Os que procuram um propósito que os mova, que querem envolver-se em projectos e não ter uma carreira para a vida, mas sim deixar uma marca no mundo.

Onde colaboração, partilha e sustentabilidade são as palavras chave.

As empresas procuram hoje por um lado entender como vender a estes novos targets bem como a retê-los como colaboradores. Nunca tanto se falou de employer branding, de envolver equipas numa colaboração colectiva com valores e objectivos bem claros.

Mas enquanto o foco tem estado na frescura da juventude, há paralelamente uma fatia de mercado que cresceu, tem poder económico e procura soluções de qualidade para a fase da vida em que está.

Os seniores são o maior target populacional hoje em dia, e dentro desta categoria 65+, há todo um potencial de mercado que ainda é um pouco negligenciado. Fruto do envelhecimento da pirâmide populacional e, nos últimos tempos, de medidas de atracção para seniores estrangeiros, temos hoje mais de 20% da população portuguesa nesta franja etária, estimando-se que passe os 30% daqui a 20 anos.

Se é certo que uma parte se debate com baixos rendimentos e necessidade de apoio suplementar, por outro lado há os que estão dispostos a pagar mais em sectores como saúde & bem-estar, alimentação ou hobbies. Têm o factor tempo do seu lado, são mais leais a marcas e uma parte é até mais digital do que se pode à partida assumir.

É que a revolução da longevidade trouxe consigo uma já apelidada "economia prateada" que a nível mundial tem já um peso muito significativo.

Desengane-se quem pense que é um grupo uniforme, pois encontramos desde os que querem manter um espírito jovem, viajar e seguir com experiências novas até aos mais tradicionais, que assumem a postura de avós babados e de refúgio para toda a família. Além disso, seniores mais ou menos urbanos têm perfis diferentes naquilo que procuram e valorizam.

Também esta geração procura ainda um propósito para esta fase das suas vidas, onde tantas vezes se destaca por exemplo o voluntariado.

Muitos empresários e marketeers ainda assumem que este mercado é relacionado apenas com estereótipos do segmento "idoso", como o apoio domiciliário. Se por um lado é certo que uma parte deste target tem pouca mobilidade e dá valor a negócios de proximidade, por outro há vários outros sub-nichos identificados.

Sectores como o das viagens ou beleza já identificaram este target e trabalham-no segmentadamente. Mas a maioria dos negócios tem potencial a explorar.

As equipas de marketing têm assim de considerar cada vez mais que o mercado 65+ é o que determina uma fatia económica crescente no futuro e encontrar os nichos a trabalhar.



//

Como comunicar, que produtos dirigir, mas acima de tudo, entendê-los, pois só assim estaremos a gerar negócio sustentável e soluções para quem, depois da vida profissional activa, quer ainda "estar cá para as curvas".

Paula Salsinha

Projeto “Eu e a Minha Reforma” ajuda a combater o défice de literacia financeira e digital

Tem mais de 55 anos, é ativo, tem interesse em aprender, em ser autónomo, em melhorar as suas competências digitais e financeiras? Damos-lhes então a conhecer o projeto “Eu e a Minha Reforma”, da Fundação Dr. António Cupertino de Miranda em parceria com os municípios de Matosinhos, Maia, Porto, Santo Tirso, Valongo e Vila Nova de Gaia.

Por Fernanda Silva Teixeira

O projeto “Eu e a Minha Reforma” é uma iniciativa que surge para dar resposta ao problema social do défice de literacia financeira e digital da população, com mais de 55 anos, sendo uma parceria entre a Fundação Dr. António Cupertino de Miranda e os municípios de Matosinhos, Maia, Porto, Santo Tirso, Valongo e Vila Nova de Gaia.

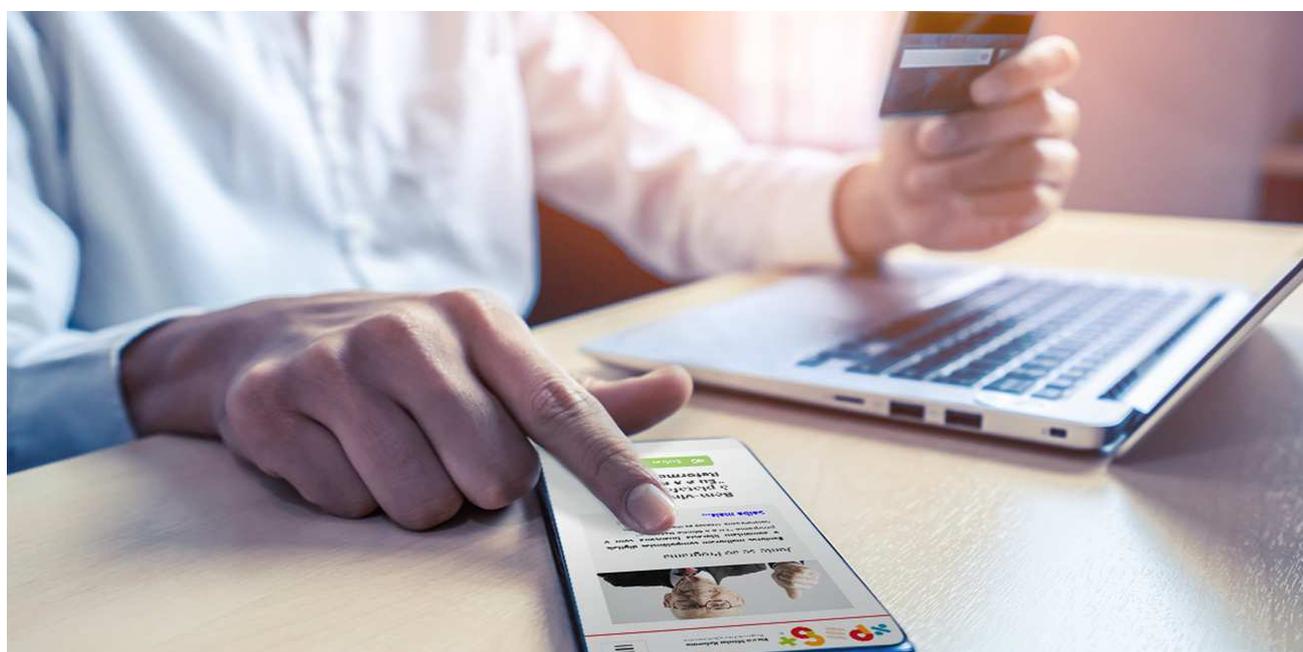
É um programa gratuito de desenvolvimento de competências financeiras, que inclui a realização de Laboratórios de Literacia Financeira, sessões presenciais e/ou à distância

(online), assim como eventos de capacitação e partilha de conhecimentos.

A partir de exemplos de situações práticas do dia-a-dia transfere conhecimentos e informações que permitirão melhorar a própria saúde financeira.

O projeto “Eu e a Minha Reforma” visa a aquisição de conhecimentos e o desenvolvimento de competências que permitem a tomada de decisões financeiras corretas e informadas, a melhoria da capacidade de avaliação de riscos, de prevenção de situações de fraude e burla, bem como de outras situações que podem comprometer a sustentabilidade financeira e prejudicar seriamente o bem-estar e a qualidade

de vida de cada um, com prejuízos familiares e sociais. A par da capacitação financeira os participantes terão oportunidade de desenvolver competências digitais, que lhes permitirão beneficiar das facilidades de utilização dos serviços digitais, nomeadamente ao nível dos serviços financeiros ao dispor de todos os cidadãos. Serão abordados vários temas, começando pelo orçamento familiar, criação de hábitos de poupança (mesmo quando achamos que é impossível poupar), prevenção da fraude, conta de serviços mínimos bancários, crédito responsável, a responsabilidade do fiador, seguros e direitos e deveres como consumidores e impostos.



Este programa promovido pela Fundação Dr. António Cupertino de Miranda, conta com a colaboração de várias entidades, como a Associação Portuguesa de Seguradores, o Banco de Portugal e a PricewaterhouseCoopers. A participação é gratuita, mas requer inscrição prévia.

“Capacitar para a literacia financeira é capacitar para os direitos humanos”

“Capacitar para a literacia financeira é capacitar para os direitos humanos”, afirmou João Costa, Secretário de Estado da Educação, na Conferência

sobre Supervisão Comportamental Bancária: novos desafios dez anos depois da crise financeira, em setembro 2018.

A falta de literacia financeira é reconhecidamente (ONU, OCDE, UE, BCE) um problema social, na sociedade contemporânea que inibe significativamente a qualidade de vida e o bem-estar de segmentos abrangentes e numerosos da população, como é o caso da população sénior, conduzindo-os a processos de empobrecimento, segregação e exclusão sociais. Combater o problema social do défice da literacia financeira entre a população sénior é uma prioridade premente e

geradora de valor e impacto social positivo.

Cerca de 21,3% da população portuguesa tem mais de 65 anos, prevendo-se que, em 2030 os idosos representem 26% da população e, em 2060, cresçam para 29%. Portugal é o terceiro país da União em rácio de idosos para jovens: 153 idosos para cada 100 jovens. Destes somente uma pequena percentagem é independente financeiramente. O risco de pobreza da população portuguesa era, em 2019, de 18,3%. O projeto “Eu e a Minha Reforma” é apoiado pela Portugal Inovação Social, através do Fundo Social Europeu.



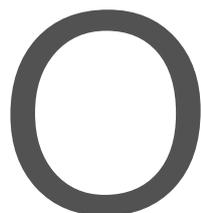
Foto: Formação Online

Idade não pode ser critério seja para o que for

A Universidade Sénior de Rio Tinto, é um projeto da Junta de Freguesia que surgiu como uma resposta social destinada a todos os cidadãos de Rio Tinto a partir dos 50 anos de idade. Visa promover o envelhecimento ativo através do convívio, da prática de atividades físicas, pedagógicas, culturais, de cidadania e lazer, ao mesmo tempo que desenvolve e fortalece as relações interpessoais e sociais entre as diferentes gerações .

Por Fernanda Silva Teixeira

projeto Universidade Sénior de Rio Tinto (USRT) teve início em 2014 e, até Abril de 2022, passaram pela Universidade 2541 alunos.



Sendo as Universidades Seniores entidades com uma vertente principal que é a aprendizagem,

têm, também, uma forte componente lúdica que muito contribui para que através da realização de viagens, visitas de estudo ou até da participação na vida ativa da comunidade, possibilita a troca de experiências e a criação de novas amizades. Passada a fase da vida ativa de qualquer indivíduo, estes, começam a sentirem-se sós procurando preencher esse vazio de uma forma ativa, dinâmica e alegre. "Poderia limitar-se a ficar sozinho em casa, procurar um Centro de Dia ou um Lar da Terceira Idade mas, se estas instituições foram uma excelente resposta há 20 ou 30 anos atrás, já não o são no século XXI, porque os idosos também são completamente diferentes e, como tal, resistem enquanto podem a esse tipo de instituições", refere Maria da Conceição Loureiro. Segundo a Vogal de Ação Social, Educação e Cidadania da Junta de Freguesia de Rio Tinto, quando estes percebem o que são as Universidades Seniores, "sentem que estão perante o que procuravam para que a sua vida continue ativa e saudável, não sendo raro ouvir-se alunos afirmarem que depois de terem passado a frequentar a Universidade Sénior puseram de lado os ansiolíticos".



UNIVERSIDADE SÉNIOR
DE
RIO TINTO

É sabido que Portugal tem uma população bastante envelhecida, questionada sobre o que podem e devem fazer as marcas e instituições para tentar combater esta situação, Maria da Conceição Loureiro afirma que, "há um estigma muito grande na sociedade relativamente aos mais idosos. Como qualquer outro, este é um preconceito que urge combater pelo sofrimento que causa. Todos estão obrigados a isso, e as instituições e empresas, em função da sua responsabilidade social, não deviam abstrair-se do combate a este fenómeno em crescendo: o "idadismo".

Como? Tornando os idosos pessoas "normais", com valor e direitos, com capacidades ainda a explorar e cujo acumular de conhecimento e experiência ao longo da vida, pode ser de grande utilidade para a sociedade".

A responsável acrescenta ainda que, "seria excelente, envolver os idosos em programas de diversão, de moda, no desporto, na área da comunicação social publicando artigos de opinião em jornais e revistas", lembrando "que não existem revistas para idosos dando como exemplo a área da política". Em suma, a sociedade num todo deveria "envolvê-los na vida". Acima de tudo, "pensar e fazer os outros pensar, que a idade não pode ser critério seja para o que for. Será tanto mais justa uma sociedade, quanto menos preconceituosa for, e os idosos são vítimas de preconceito".

Para além das aulas e do conhecimento adquirido na Universidade Sénior de Rio Tinto (USRT), existem outros projetos em atividade na Freguesia destinados a pessoas com mais de 50 anos, nomeadamente; a "Orquestra de Cavaquinhos" a Revista "Sénior Magazine" o projeto "Eco escolas"; o projeto "Porto4Ageing" e a Biblioteca da Universidade.



55+ Experiência e conhecimento à distância de um *click*

Elena começou o seu percurso profissional numa empresa de CRM (Customer Relationship Management) em Madrid, onde geria as campanhas de Marketing Directo e Interactivo de vários clientes nacionais e internacionais.

Foi depois desta experiência na capital espanhola que decidiu rumar a Portugal, na procura de novas experiências e aprendizagens. Em

Lisboa, trabalhou numa multinacional. Iniciou o percurso nesta empresa como trainee e desenvolveu funções de Gestão, Marketing, Vendas e Estratégia, tendo sido expatriada por um ano para a sede europeia da multinacional, sita em Roterdão, Holanda. Ao fim de 8 anos, demitiu-se para se dedicar a 100% à criação da 55+.

A Start & Go foi conhecer melhor este projeto de economia social.

Start & Go - Como surgiu a ideia do 55+?

Elena Duran - Em Portugal, existem cerca de três milhões e meio de pessoas com mais de 55 anos, das quais dois milhões e meio estão inativas. O “envelhecimento da população”, o problema da inatividade e solidão das pessoas seniores é uma realidade muito presente na sociedade e existem poucos projetos que, de uma forma inovadora e adequada, ofereçam uma solução para este novo paradigma. De facto, facilmente associamos a reforma e o desemprego a paragem e inatividade, contudo existem muitas pessoas nesta situação que querem e podem tirar partido das suas competências e valências de forma a contribuir para a comunidade.

Foi perante este cenário, que, em 2018, nasceu a plataforma 55+. O principal objetivo deste projeto de economia social prende-se com a reintegração de pessoas maiores de 55 anos que se encontrem em situação de desemprego ou reforma nas comunidades onde vivem, valorizando as suas

O principal objetivo deste projeto de economia social prende-se com a reintegração de pessoas maiores de 55 anos que se encontrem em situação de desemprego ou reforma nas comunidades onde vivem

experiências e conhecimentos, combatendo assim a solidão e inatividade.

Funciona de forma muito simples: é uma plataforma on-line (www.55mais.pt) que conecta pessoas com mais de 55 anos que querem estar mais ativas e que, pela sua experiência, podem prestar serviços de qualidade a outras pessoas de qualquer idade que precisem destes serviços. Por exemplo, a Maria, não tem muito tempo, precisa de alguém que trate do jantar que vai dar na sexta-feira para os amigos. A solução? É simples: através da 55+ encontrará a pessoa perfeita para ajudá-la a tornar o jantar memorável 😊.

S&G - Como é encarado esta oportunidade pelos seniores que fazem parte da rede? E pelos clientes?

ED - A procura de uma ocupação e a vontade de se sentirem úteis, aliadas à possibilidade de receberem um rendimento extra (que reflete a valorização dos saberes) são aspetos que cativam particularmente o(a)s 55+. Ainda, além de conhecerem pessoas novas através da prestação de serviços, os especialistas 55+ encontram-se entre si através de convívios que promovemos: já nasceram daqui bonitas amizades.

Relativamente aos clientes, contamos com uma taxa de fidelização de 50% e uma avaliação de satisfação

nacional de 4.8 (numa escala de 0 a 5). Os clientes valorizam a missão do projeto, consideram relevante o facto de darmos visibilidade ao conhecimento dos mais velhos; e claro, após a alta satisfação do serviço que usufruem, ficam próximos da plataforma e recomendam a outras pessoas.

Estes resultados são medidos e analisados no relatório de impacto que desenvolvemos, para garantir que com a nossa operação, realmente apoiamos e transformamos pessoas e a mentalidade da sociedade no geral.

Após a validação do piloto e a aderência tanto de especialistas como de clientes nos primeiros anos, fez todo o sentido, fazer a 55+ chegar mais longe, impactando cada vez mais pessoas. Assim, hoje em dia, existem especialistas ativos na zona da Grande Lisboa, área metropolitana do Porto e também no distrito de Aveiro.

A procura de uma ocupação e a vontade de se sentirem úteis, aliadas à possibilidade de receberem um rendimento extra...

...“a necessidade aguça o engenho”, mas na 55+ fazemos uma pequena alteração: “a vontade aguça o engenho”

S&G - Quais os principais desafios para empreender no setor social?

ED - Quando começamos algo novo e diferente, são inúmeras as dificuldades que encontramos no caminho, tudo é novidade e tudo é um desafio a ser superado. Sem dúvida que o principal desafio é garantir a sustentabilidade económica sem descurar aquele que é o foco principal: O impacto Social e o propósito que originou a sua criação.

De forma a garantir a excelência operacional precisamos de garantir os melhores recursos sejam eles humanos ou tecnológicos e as restrições económicas de um start up Social são o primeiro desafio a superar. Encontrar os parceiros certos que acreditem no projecto e na missão e que contribuam para o seu desenvolvimento, é essencial e mais um desafio a superar.

No entanto, este cenário alavanca a criação de sinergias e inovação, que podem ter impactos muito positivos no desenvolvimento e manutenção dos projetos. Como comumente se diz, “a necessidade aguça o engenho”, mas na 55+ fazemos uma pequena alteração: “a vontade aguça o engenho”. Um dos principais mecanismos que identificamos como essenciais, segundo a nossa experiência, é trabalharmos todo(a)s para o mesmo objetivo, que deve ser definido de forma clara. Além disso, é importante ter-se na Equipa pessoas engajadas com os propósitos e valores do projeto. Uma Equipa entusiasmada e alinhada com o projeto, será tendencialmente mais inovadora (com maior capacidade de contornar obstáculos) e terá uma maior facilidade em cativar investidores e parceiros (públicos ou privados), que são de extrema importância no mundo do empreendedorismo social. A criação de sinergias com outras organizações e empresas é muito importante para o sucesso.

S&G - Qual a taxa de adesão de ambos os públicos-alvo à vossa plataforma?

ED - Desde o início da nossa atividade já foram registadas mais de 2.100 pessoas com mais de 55 anos na plataforma em todo o Portugal, o que para nós é um número que verifica a necessidade transversal para a solução que propomos. Os especialistas 55+ já realizaram mais de 19.000 horas de serviços, só em 2021 houve um crescimento de 50% de horas de serviços realizadas pelos Especialistas 55+.

Em 2021 houve +61% de novos clientes com serviços na plataforma 55+, sendo que de todos os clientes com serviços, 50% destes voltaram a utilizar a plataforma para usufruir do mesmo serviço ou outro.

S&G - 6. Que tipo de serviços podemos usufruir e qual o mais requisitado?

Os serviços 55+ estão orientados para uma lógica de apoio familiar. Assim, os serviços prestados pelos especialistas 55+ são: aulas de música, aulas de línguas, acompanhamento a seniores, acompanhamento familiar a crianças, *petsitting/dogcare*, pequenas reparações, jardinagem, limpezas, comida ao domicílio, experiências gastronómicas e serviços de costura. Sendo que os serviços mais requisitados atualmente são as pequenas reparações (que dão sempre jeito 😊), o de apoio familiar (numa lógica de apoio a crianças e tarefas domésticas) e o acompanhamento sénior.

Para requisitar um serviço 55+, basta acederem ao link <https://55mais.pt/services>, escolher a zona de Portugal onde se encontram (na parte superior da página, junto a “sobre nós”), pesquisar o serviço que procuram e submeter o pedido através do formulário. Automaticamente, a Equipa 55+ recebe o pedido e entra em contacto assim que encontra o/a especialista mais adequado. Note-se que, além de prestação de serviços a particulares, a 55+ é parceira de várias empresas que requisitam frequentemente os serviços dos especialistas. No setor do turismo, por exemplo, os serviços de experiências gastronómicas e aulas de línguas

são muito requisitados. Temos ainda acordos com algumas empresas que requisitam serviços 55+ para disponibilizarem aos seus colaboradores.

S&G - Quantos colaboradores? ou voluntários?

ED - Atualmente, a equipa da 55+ é composta por 5 colaboradores, um grupo de voluntários e embaixadores (públicos ou informais) nos diferentes territórios que dão a cara pelo projeto e ajudam a maximizar a nossa missão em todas as zonas de atuação.

A equipa 55+ esta formada por duas pessoas dedicadas ao contacto com clientes e especialistas (*customer successes manager*); uma pessoa dedicada à divulgação e estratégia de marca (*brand strategy and design*); outra dedicada à gestão de parcerias e análise de impacto social (*impact & Partnership, Business Development Manager*); e a diretora.

Contamos com 3 embaixadore(a)s: Cláudia Semedo, Chefe José Avilez e Sílvia Alberto, que apadrinharam o projeto com todo o carinho e dão a cara pelo mesmo.

S&G - O que está previsto para o futuro?

ED - Temos como objetivo levar a nossa missão a todos os que precisem em Portugal! Queremos continuar a ativar, valorizar e integrar pessoas 55+ na sociedade para prevenir ou evitar a solidão e melhorar o seu bem-estar, queremos maximizar o nosso impacto social.

Evoluiremos sempre em sintonia com a necessidade da nossa sociedade, do mercado em geral, e das pessoas 55+ em particular.

A expansão a nível internacional para territórios demograficamente semelhantes, nomeadamente Espanha, é algo que tem vindo a ser ponderado. Contudo, neste momento o foco principal é garantir que chegamos ao maior número de pessoas nos territórios em que atuamos, particularmente Aveiro e Grande Porto que, por serem os projetos mais recentes, ainda estamos a trabalhar para alcançar mais pessoas.

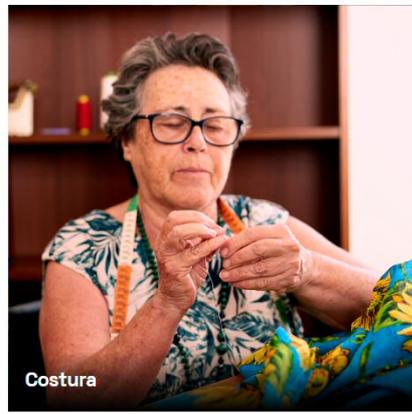
Por exemplo, a Maria, não tem muito tempo, precisa de alguém que trate do jantar que vai dar na sexta-feira para os amigos. A solução? É simples: através da 55+ encontrará a pessoa perfeita para ajudá-la a tornar o jantar memorável



Experiência Gastronómica



Chef em Casa



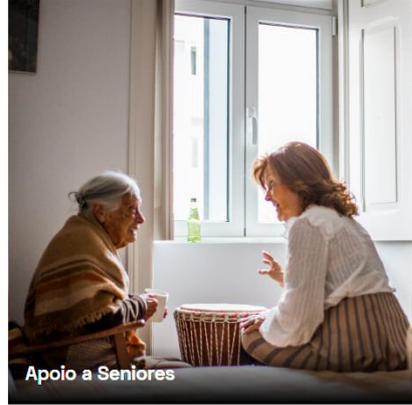
Costura



Pet care (Visitas, passeios)



Pet sitting (Estadia)



Apoio a Seniores



Jardinagem



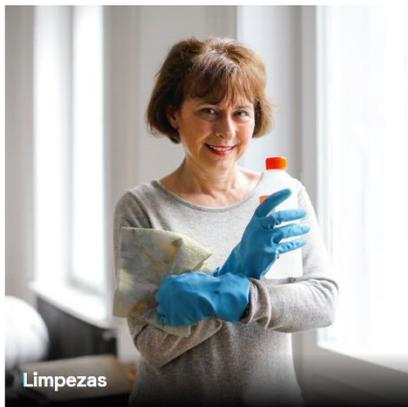
Electricidade



Canalização



Bricolage



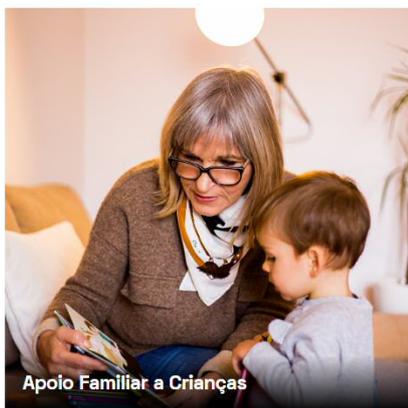
Limpezas



Passar a Ferro



Aulas de Música



Apoio Familiar a Crianças



Aulas de Línguas

www.55mais.pt





ANTÓNIO NOGUEIRA DA COSTA

CEO da efconsulting | docente e membro do N2i do IPMaia

Empreender na Reforma: Vontade ou Necessidade?

Decidir criar um negócio próprio que implica tempo para assegurar a sua viabilidade, é assumir um risco que o senso comum associa a faixas etárias mais jovens e, na atualidade, ao desenvolvimento de start-ups.

Existem duas grandes motivações para a aventura de iniciar uma atividade própria:

- O gosto e a energia para enfrentar um desafio com uma crença de ter a solução para o mesmo;
- A necessidade de sustento que não se consegue satisfazer por falta de emprego.

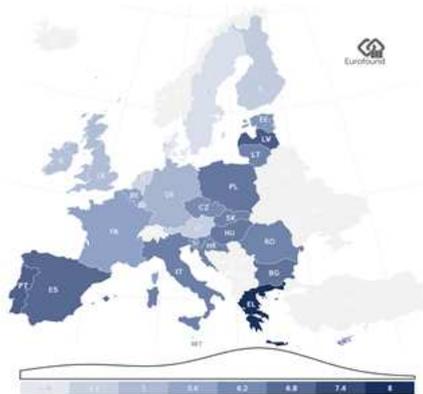
Sendo a primeira a mais característica das justificações, que tem sido e será múltiplas vezes ilustrada na Start & Go, merece também uma reflexão a que surge pela inexistência de empregabilidade e, no contexto temático desta edição, pela necessidade de assegurar um complemento ou atividade na idade de reforma.

Os dados da agência europeia Eurofound, de 2015, referem que os seniores portugueses são dos que mais trabalham na União Europeia (EU) e mais tarde se reformam: dos cerca de 2,1 milhões de idosos, 11,3% continuavam ativos, sendo a média na EU de 5,5%.

Conjugando estes dados com:

- a resposta quanto ao nível de preocupação com a possibilidade de rendimento auferido na velhice não ser suficiente - para um nível média das respostas de 5,8, a Grécia com 8 reflete a maior preocupação, logo seguida de Portugal e Letónia com 7;

- a tendência de, em determinadas áreas de atividade, se libertar pessoas ou incentivar pré-reformas, por redução ou extinção de funções de atividades;
- a maior longevidade humana; será natural uma tendência de as pessoas encontrarem alternativas de rendimento complementar. Se para umas a execução de alguns trabalhos pontuais é suficiente, existem outras impelidas e que consideram estar reunidas as condições mínimas para desenvolver o seu próprio projeto.



Este contexto incentiva a criação de condições para auxiliar estas pessoas a alcançar os seus objetivos. Neste sentido destacam-se as iniciativas nacionais empreender 45-60 e 55+.

O projeto **Empreender 45-60** (empreender4560.pt/), assume-se como uma estratégia de apoio ao empreendedorismo sénior, promovido

pela Fundação AEP e apoio do compete 2020 e Portugal 2020, que pretende potenciar as capacidades dos seniores através dos vários papéis que podem assumir na esfera empresarial, quer como empreendedores, freelancers ou mentores.



O grande objetivo é a sua manutenção ou (re)integração no sistema económico, contribuindo para a geração de riqueza e simultaneamente para um processo de envelhecimento ativo e saudável.

A plataforma **55+** (55mais.pt) surgiu com o objetivo de prevenir a solidão e a inatividade de pessoas com mais de 55 anos, proporcionando-lhes uma vida ativa através da prestação de serviços de qualidade e confiança na área geográfica de habitação. O projeto piloto arrancou no final de 2018, em Lisboa, tendo como adeptos e parceiros autarquias, universidades e as fundações Aga Khan, Ageas, Millennium BCP, que ajudam a identificar possíveis "especialistas", nome que é dado aos veteranos que integram a base de dados da 55+.

Viver de uma forma digna, em especial com idades mais avançadas, e potenciar as habilidades e significativos conhecimentos dos mais seniores deviam ser dois objetivos e direitos assegurados a nível universal.

Ludovina e António Ramos: empreendedores e empresários após os setenta.

No início de agosto de 2015, em Campo de Ourique, abriu uma nova gelataria. A Giallo assumia-se como uma gelataria familiar, na tradição do gelado italiano artesanal com recurso a receitas tradicionais e produzido diariamente no local com leite, natas e frutas frescas da época, chocolates e frutos secos.

"Apareça e traga a família e os amigos."

Esta notícia podia ser comum e ajustada a qualquer outra atividade relacionada com a abertura de um negócio de proximidade, contudo refletia uma particularidade: o promotor deste empreendimento, António Ramos, tinha 79 anos e contou com o apoio do filho, do genro e da esposa Ludovina, de 72 anos.

António assume ser tão ativo que nem se recorda dos anos que tem. É ele que durante a manhã faz as compras para as lojas da família e também para a casa e, a partir do meio-dia e até à noite, está ao balcão. Nas horas de menos trabalho aproveita para escrever quadras para entregar aos clientes ("No Dia da Mãe, quem levava um gelado também levava um versinho").

Ludovina também não lhe fica atrás, possui duas lojas de arranjos de costura, pelo que sai de casa às 6h30 para chegar antes das 8h e poder organizar as tarefas da funcionária, que entra mais tarde. "Vejo as entregas para aquele dia, se for preciso, desmancho as peças de roupa para ir adiantando trabalho." Atende clientes, faz provas e por volta das 19h fecha a loja e vai ter com o marido à gelataria. Como esta esta fecha às 21h ou 22h, conforme seja inverno ou verão, só após essa hora é que comem uma sopa e fruta para seguirem para casa juntos.

António e Ludovina estavam reformados, mas manter só as lojas de costura não era suficiente para a energia que possuíam, pelo que a melhor forma de a aproveitar foi lançar um novo negócio.

Numa altura da vida que poderiam aproveitar para abrandar e desfrutar do muito que a esta já lhes tinha proporcionado, este casal optou por alongar os dias e passar os fins de semana a trabalhar.



**HELDER BARBOSA**

Licenciado em Gestão e Mestre em Marketing

Retail for Seniors

O papel da tecnologia e da interação humana.

A Amazon foi pioneira a explorar o conceito *cashierless* e prepara-se para prosseguir a sua expansão, inclusive na Europa. Outros *players*, dos quais se destaca o retalhista Continente, em parceria com a tecnológica Sensei, também se revelaram disruptivos, apresentando uma solução *cashierless* inédita, inovadora e sem precedentes. O conceito comercial é simples: o cliente entra na loja, retira das prateleiras os produtos que deseja comprar e sai da mesma sem ter de esperar em filas ou registar as compras. O pagamento é automático via aplicação/telemóvel.

Na verdade, esta solução comercial procura encantar os consumidores que valorizam conveniência, flexibilidade e rapidez no processo de compras pelo que a sua eficiência conduzirá a um incremento na frequência, repetição e recomendação do conceito. É, assim, expectável a multiplicação destes formatos comerciais que, aliás, se podem equiparar a uma 'despensa conveniente', à qual, cada cliente pode aceder sem complicações de 'trânsito' ou de 'tempo'. Trata-se de mais um *upgrade* no conceito de ultra proximidade em fortes aglomerados populacionais, mas também em locais recônditos, nos quais pode ser extremamente útil. Estas tecnologias podem ainda aumentar a eficiência de modelos emergentes, tais como o *Q-commerce* ou *Darkstores* através da melhoria dos processos logísticos.

Assim se conclui que aumentar a rapidez no ato de fazer compras no

retalho alimentar (e não só) é uma proposta comercial que muitos consumidores anseiam e valorizam. Da parte do retalhista, a quantidade e qualidade de informação produzida permite, também, compreender em profundidade o comportamento de compra do consumidor no ponto de venda físico. Informação esta que permite decidir e agir no momento, concedendo ao retalhista vantagens ímpares e diferenciadoras. Tecnologias como *computer vision*, *machine learning*, *artificial intelligence*, *augmented reality*, *virtual reality*, entre outras, poderão, deste modo, contribuir para uma melhor experiência no retalho físico, mas também nos processos logísticos, particularmente de última milha.

Não obstante, levantam-se outros desafios, tais como, a aplicação destas tecnologias em pontos de venda de maior dimensão, como solução única ou mista. A verificar-se poderemos observar no mesmo espaço comercial diversos tipos de pagamento possíveis, a saber, caixas de pagamento tradicionais, caixas de pagamento livre serviço, pagamento através de *smart shopping cars*, *mobile shopping* ou *cashierless*. Outro desafio, é a perda potencial de interação humana, entre clientes e colaboradores.

Neste sentido, as opções estratégicas dos retalhistas irão influenciar e definir a oferta experiencial praticada e o target atingido. Alguns retalhistas, certamente, defenderão que os 'antigos' operadores de caixa (modelo *cashierless*) terão agora um novo papel com mais enfoque no cliente, valorizando-se a empatia, comunicação e negociação, como

Tecnologias como *computer vision*, *machine learning*, *artificial intelligence*, *augmented reality*, *virtual reality*, entre outras, poderão, deste modo, contribuir para uma melhor experiência

principais skills requeridas. Estas características são, aliás, de enorme relevância para a gestão de um target 'previsivelmente' cada mais sénior.

Na verdade, a assunção do inevitável envelhecimento da população (o que pode não significar menos digital!) incita a repensar a oferta experiencial atual direcionada à população sénior. De facto, verifica-se um esforço significativo de adaptação à tecnologia, por parte da população sénior, como se infere pela crescente utilização de smartphones. No entanto, continua por satisfazer-se necessidades de carácter mais emocional, afetuoso, e empático no ponto de venda, principalmente do target sénior (por exemplo, momentos para socializar, conversar, fazer parte da comunidade, e nutrir sentimentos de pertença e de utilidade).

Em suma, haverá espaço para uma oferta experiencial dirigida a seniores, menos digitais, mas mais sociáveis. Por exemplo, adaptando o perfil de colaborador (mais sénior) e o respetivo ponto de venda para esse target? (por exemplo, supermercado para seniores).



//
o inevitável
envelhecimento da
população (o que
pode não significar
menos digital!) incita a
repensar a oferta
experiencial atual
direcionada à
população sénior.."

Helder Barbosa



ANDRÉ PINHEIRO

Direção de Qualidade

O valor da experiência

Creio que já todos devemos conhecer aquela história que se conta há dezenas de anos (confesso que não consegui encontrar a origem), do industrial que vê as máquinas paradas, chama um técnico que ao aparecer e analisar o equipamento parado, se limita a dar meia volta num parafuso e tudo volta a trabalhar normalmente, apresentando como fatura do serviço prestado um valor exorbitante, suponhamos 10.000€.

O industrial, apesar de aliviado por ver as máquinas a trabalhar, reclama da fatura e pede para o técnico a explicar, ao que este responde: “É 1€ para o aperto do parafuso, e 9.999€ para saber qual o parafuso a apertar”.

Esta história enquadra-se muito bem na lógica de que a experiência proporciona vantagens difíceis de ultrapassar. O know-how que se acumula ao longo de anos a trabalhar com processos, pessoas ou equipamentos pode ser muito mais valioso do que um curso, por mais específico que seja. Isto leva-me a pensar no valor dos mais velhos, que tantas vezes é desconsiderado em prol de jovens mais qualificados, e não raras vezes mais baratos. Mas todos sabemos que o barato pode sair muito caro.

Atenção: não quero dizer que não há jovens com imenso valor! Mas gosto de pensar que há muito a ganhar com a experiência, que nos permite olhar para os processos com outro conhecimento, e não é raro os operadores que estão todos os dias numa linha de produção serem os primeiros a sugerir melhorias de eficiência dos processos.

Em 2019, um estudo indicava que a idade média dos laureados com o prémio Nobel rondava os 70 anos (71 para os laureados em Química e 68 para os laureados em Física, Matemática ou Medicina).

Outros exemplos: John Pemberton tinha 55 anos quando, em 1886, inventou a receita da Coca-Cola. O escritor George R. R. Martin tinha 43 anos quando publicou o 1º volume da série de livros que daria origem à saga da Guerra dos Tronos. A mesma idade tinha Arthur Fry quando, juntamente com outro colega, inventou os post-its em 1974. Já Henry Ford tinha 45 anos quando criou o Model T, o tal que podia ser em qualquer cor, desde que fosse preto.

O Coronel Sanders estava também nos 40 quando começou a preparar e vender frango frito com uma receita típica do Kentucky, vendendo depois a empresa uns anos mais tarde, quando esta já tinha algum sucesso. Tinha nessa altura 74 anos. Outro restaurante de fast-food, a McDonalds, já existia quando Ray Kroc ficou fascinado com esse conceito e decidiu comprá-lo para o fazer crescer.

Estávamos em 1954 e Ray Kroc tinha 52 anos. E para regressar aos livros, tanto Bram Stoker como Miguel de Cervantes estavam já mais próximo dos 60 do que dos 50 anos, quando escreveram Drácula e D. Quixote, respetivamente.

É muito habitual vermos programas de captação, receção e integração de novos talentos, sendo normal ver no LinkedIn fotos de “pacotes” de economato oferecidos no 1º dia de emprego a um/a jovem cheio/a de vontade, quiçá até personalizado e com uns bolinhos a acompanhar.

Sim, a ideia de ter tudo preparado para receber e integrar quem entra de novo é sem dúvida positiva e demonstra a capacidade de organização da empresa (em oposição a dizerem-nos no 1º dia: “vais ter computador mas ainda não o encomendamos”, ou “vai ter com a/o senhor/a XYZ e diz-lhe que entraste hoje e precisas de uma bata e equipamento de proteção”). E também não é raro as empresas terem programas de formação interna, com a definição de umas horas passadas com cada responsável dos diferentes departamentos. Isso, sem dúvida, ajuda a que quem entra possa ficar com uma noção básica do que se passa na empresa, e de quem é quem. Aliás, este é um ponto habitualmente analisado nas auditorias de qualidade, pois mostra como a empresa gere as competências das suas pessoas.

Mas quantas empresas dão o passo seguinte, no sentido de apoiar a passagem de informação das gerações mais velhas às mais novas? Quantas designam, por exemplo, uma figura de mentoria interna para que essa integração e passagem de conhecimento se faça com maior acompanhamento e eficiência? Quantas empresas analisam o seu quadro de RH e decidem que as pessoas-chave se irão reformar dentro de X anos e avançam para a contratação de pessoas mais jovens (ou a alocação de outros elementos) que possam aprender com eles, para que o conhecimento não se perca quando chega a altura de sair?

É claro que neste último caso, estaremos a criar alguma redundância nos recursos, ou seja, teoricamente durante algum tempo teríamos mais pessoas do que as estritamente necessárias, e isso pode fazer confusão a muitos gestores e empresários...

...Mas a mim também me faz confusão ver casos em que se torna necessário contratar pessoas reformadas como "consultores", depois de perceber que mais ninguém sabe qual o parafuso a apertar!





JOSÉ CARLOS PEREIRA

Especialista em Vendas e Negócio Internacional

51 dados de VENDAS que nos fazem pensar (e vender melhor!)

Os números e os factos podem-nos fazer pensar. E, por vezes, até “torturamos” os números, indicadores e estatísticas para que reflitam as nossas crenças e não a verdade. Porque fazemos o que fazemos? E porque é que, mesmo emocionalmente, tomamos decisões reconhecidamente erradas e, mais tarde, tentamos racionalizar os erros para nos autossabotarmos?

Conceitos como **FOMO** (*Fear Of Missing Out*), **FOBO** (*Fear Of Becoming Obsolete*) ou **COI** (*Cost Of Ignorance*) dançam neste artigo para a START&GO. E não, não vos quero dar música! Quero apenas que, por breves momentos, dancem, estrategicamente, com alguma direção. Para que cheguemos ao **JOMO** (*Joy Of Missing Out*) pelo facto de estarmos conscientes da realidade, e essa mesma realidade nos faça mudar comportamentos – se aquilo que estamos a fazer hoje não estiver a entregar os resultados desejados. Se tudo estiver bem, é seguir em frente, e em força, e ignorar o que apresento mais abaixo.

Este artigo é o resultado de um trabalho “de campo” junto de quem faz mais pesquisa e publica dados de vendas, tentando-se reunir os mais interessantes e com mais impacto. As fontes, que recomendo, são: Sales Force, Gong, Google, Hubspot, Boomerang, Drift e Forrester, entre outras.

Já pensou que sem uma estratégia, num processo de vendas, a execução fica sem direção?

E que sem execução a estratégia não serve para nada?

Na chamada “Old School”, a função de um comercial era fornecer informação e esclarecer características; mas isso, atualmente, pura e simplesmente desapareceu. Hoje, um vendedor é um consultor de compras; é alguém que tem de ajudar um cliente a identificar se está, ou não, ajustado a um determinado produto ou serviço.

As regras mudaram: o processo de venda e de compra mudou e está a mudar novamente. A envolvente mudou e tornou-se cruel para as empresas/comerciais que não se adaptaram. Com este novo paradigma, as estratégias para vender *offline* e *online* também devem sofrer adaptações (a conectividade, velocidade e dinamismo marcam a diferença). Se não mudarmos os nossos hábitos e comportamentos, dentro das nossas empresas e das nossas equipas comerciais, os resultados também não vão mudar.

Eu estou sempre a aprender e a colocar em causa o que já sei, mesmo quando julgo dominar bastante o processo do maravilhoso e louco mundo das vendas. Muitas vezes, através de um modelo de pensamento contraditório, tento mesmo mudar a minha perspetiva e questionar as minhas crenças, pois o dinamismo nunca esteve tão presente.

Incríveis são estes números de entrada: apenas 17% dos vendedores acham que são agressivos na abordagem, quando, na perspetiva dos compradores, a perceção cresce para 50%; apenas uns incríveis 3% dos compradores confiam nos vendedores (as únicas profissões com menos credibilidade são: política e lobbying!)

Mas vamos com calma, pois nem tudo vai ser chocante! Alguns dados, acredito que vão ajudar a melhorar desempenhos ou a rever algumas práticas. Tentou-se, nas próximas linhas, uma divisão por secções para facilitar a leitura e deixar em “gavetas” os principais temas.

Prospecção

#1 – Mais de 40% dos vendedores dizem que a prospecção é a componente mais difícil e desafiadora do processo de vendas, seguida pelo fecho (36%) e a qualificação (22%).

#2 – 72% das empresas com menos de 50 novas oportunidades por mês não atingiram os seus objetivos de receitas, em comparação com 15% com 51 a 100 novas oportunidades e apenas 4% para

empresas com 101 a 200 novas oportunidades – logo, existe uma relação direta entre o número de oportunidades que alimentam o “pipeline” por mês e a obtenção de receitas/resultados.

#3 – Analisando 15 meses de dados, várias empresas e equipas, descobriu-se que os vendedores medianos fizeram muito mais chamadas no último mês de cada período de análise de resultados do que nos primeiros; a taxa de sucesso dessas chamadas de última hora “em desespero” costumava ser menor do que em qualquer outro mês – o conselho é dedicar tempo à prospecção todos os dias e não apenas na reta final. A prospecção é um bom hábito diário!

#4 – Quase seis em cada 10 compradores querem discutir preços na primeira ligação/contacto; e mais de metade dos clientes em potencial deseja ver como o produto/serviço funciona na primeira abordagem.

#5 – Os compradores estão, em geral, menos preocupados com os tópicos qualificados pelos quais os vendedores geralmente estão mais interessados: apenas um em quatro deseja discutir um orçamento, detalhe de produto/serviço e cronograma.

#6 – Apenas 10% dos compradores querem conectar-se com um vendedor durante a fase de consciencialização do processo de compra, principalmente quando ainda estão a aprender sobre o produto pela primeira vez; aqui entram boas estratégias de marketing “inbound” de consciencialização via conteúdo que devem ser utilizadas.

#7 – É necessária uma média de 18 chamadas para realmente se conectar (com forte ligação) com um comprador; e apenas 24% dos emails de vendas são abertos.

#8 – Sete em cada 10 compradores B2B estão disponíveis para assistir a um vídeo em algum momento durante o processo de compra – utilize este dado a seu favor e envie, sempre que possível, um vídeo personalizado (vídeos sobre os benefícios do produto são os mais populares, seguidos por comentários e revisões profissionais).

#9 – Pelo menos 50% dos seus clientes em potencial não são adequados para o que vende. Logo, o saber desqualificar é relevante.

#10 – 77,3% das empresas assume que fornece pelo menos um quarto dos leads a que dá origem no marketing.

“Follow-up” (seguimento)

#11 – Uma análise a mais de 2200 empresas concluiu que aqueles que tentavam alcançar leads numa primeira hora, depois de os gerar, eram quase sete vezes mais propensos a ter conversas significativas com os principais decisores do que aqueles que o faziam mais tardiamente. A velocidade é, então, um driver do negócio nos nossos dias.

#12 – Em termos de respostas a formulários, foi testado o tempo de resposta de 433 empresas. Apenas 7% responderam nos primeiros cinco minutos após o envio do formulário. Mais da metade não respondeu dentro de cinco dias úteis.

Email marketing

#13 – Em média, uma pessoa elimina 48% dos emails que recebe todos os dias. Essa tarefa é normalmente realizada em 5 minutos.

#14 – A grande maioria dos clientes em potencial deseja ler emails bem cedo pela manhã (antes das 08h00). Há ferramentas de agendamento de email que podem ajudar no processo.

#15 – As palavras mais eficazes para colocar no “assunto” do seu email são: “demo”; “conectar”; “cancelamento”; “aplicar”; “oportunidade”; “conferência”; e “pagamentos”.

#16 – As palavras mais ineficazes para usar no “assunto” do seu email são: “assistência”; “orador”; “pressione” (“click”); “social”; “convidar”; “junte-se”; e “confirme”.

#17 – De acordo com a análise de 300 000 emails, uma linha de assunto com maiúsculas afeta as taxas de resposta positivamente em 30%. Linhas de assunto com três a quatro palavras, não mais ou menos, obtêm mais respostas.

#18 – Descobriu-se que as mensagens de email escritas na terceira pessoa são 36% mais propensas a receber uma resposta do que as que são escritas na primeira pessoa.

#19 – Apenas um terço das mensagens (30%) com mais de 2500 palavras recebem uma resposta; um email de 25

palavras é praticamente tão eficaz quanto um email com 2000 palavras, mas não faça menos de 25 palavras ou textos muito breves. Qual é o ponto ideal? Entre 50 e 125 palavras. Logo, quanto mais escrevemos, menos provável é receber uma resposta.

#20 – Emails com uma a três perguntas têm 50% de probabilidade de receber respostas do que emails sem perguntas. Não forneça apenas informações de produto/serviço: solicite-as com perguntas. Alguns “*call to action*” em formato de pergunta a fechar o email também provocam bons resultados de resposta.

Chamadas telefónicas

#21 – De acordo com a análise de 519 000 chamadas de prospecção, há uma relação direta entre o número de perguntas que um vendedor faz e a sua taxa de sucesso. Ou seja, se desejar que a chamada seja eficaz, verifique se o número de perguntas e a qualidade das mesmas fazem sentido e se são colocadas com alguma periodicidade a quem compra.

#22 – Fazer entre 15 e 18 perguntas ao longo de uma chamada de prospecção é apenas marginalmente mais eficaz do que fazer 7 a 10; o ideal, segundo os estudos, aponta para 11 a 14 perguntas.

#23 – As perguntas sobre os desafios (dores) e objetivos do negócio do seu cliente em potencial estão intimamente ligadas. Logo, apontar para os desafios e resultados provoca melhores e mais rápidos processos de fecho. Saber quando e o que perguntar pode marcar a diferença.

#24 – A maioria das perguntas, pelos inquéritos realizados, são colocadas no início de uma chamada, pois são utilizadas como filtro ou qualificação; o ideal, para melhores resultados de fecho, é espalhar as perguntas durante toda a conversa; o momento de fazer as perguntas (“*timing*”) traz resultados diferenciadores, isto é, deve colocá-las ao longo da conversa e num formato natural, não num formato do tipo “entrevista”.

#25 – Os vendedores com melhor desempenho utilizam 10 vezes mais palavras e frases colaborativas (e de confiança) do que os de baixo desempenho. O padrão que utilizam aponta para palavras como: “nós”, “o nosso”, “juntos”, “podemos”, “deveremos”, “seu”, “vosso”, “certamente”, “definitivamente” e “imagine”.

“Estamos num mundo de vendas 4.0 em que não chega vender produtos, serviços ou soluções. Temos de entregar resultados e resolver problemas!”

#26 – 41,2% dos vendedores disseram que seu “*smartphone*” é a ferramenta de vendas mais eficaz que têm à sua disposição.

#27 – Uma pesquisa revela que estas são as piores palavras em termos de taxas de fecho (TF): o “vou mostrar como” diminui as TF em 13% quando utilizado mais de quatro vezes durante uma única chamada; o “desconto” diminui as TF em 17%; o “contrato” diminui as TF em 7%; a “avaliação gratuita” reduz a probabilidade de garantir os próximos passos no ciclo de vendas em 5%; utilizar “o nome da sua empresa” prejudica as taxas de fecho em 14%, quando referido mais de quatro vezes numa única chamada; o “concorrente” reduz a probabilidade de conseguir avançar no processo ou mesmo fechar; a utilização de “milhões” ou “bilhões”, visto serem grandes quantidades abstratas de mais, prejudicam as TF.

Social Selling

#28 – 67% da viagem do comprador já é feita digitalmente; os compradores com poder de decisão consomem pelo menos 5 peças de conteúdo antes de se envolverem com um responsável de vendas.

#29 – 75% dos compradores B2B e 84% dos executivos de uma empresa usam redes sociais para tomar decisões de compra.

#30 – 65% dos vendedores que usam o “*social selling*” como estratégia adicional alimentam mais o seu *pipeline*, em comparação com os vendedores que não o fazem.

#31 – 40% dos vendedores fecharam recentemente entre duas a cinco negociações diretamente graças às redes sociais.

#32 – 50% da receita em vendas é influenciada pelo “*social selling*” em 14 dos sectores de atividade mais comuns (EUA e UE), incluindo software, saúde e marketing/publicidade.

#33 – A utilização das várias ferramentas disponíveis pode aumentar os resultados e o tamanho do negócio entre 5% e 35%, respetivamente.

Produtividade

#34 – Mais de metade dos vendedores confia nos colegas da sua equipa para recolher e adotar dicas para melhorar; 40% alimentam-se no exemplo do diretor de vendas; 35%, nas ações de

formação que frequentam (em equipa ou por iniciativa própria) e 24% nas OCS e redes sociais.

#35 – 60% dos vendedores dizem que quando descobrem o que funciona, e lhes traz resultados, não são adeptos de mudar o modelo ganhador. Aqui fica um alerta para a passividade e distração, pois mesmo os modelos ganhadores podem ficar obsoletos rapidamente.

#36 – Apenas 7% dos top performers em vendas usam técnicas de “pitching” ou “storytelling”, enquanto 19% dos que não têm o melhor desempenho se focam mais na sua oferta/produto.

#37 – Os vendedores gastam apenas um terço do seu dia a interagir com clientes em potencial; utilizam 21% do seu dia a escrever ou responder a emails; 17% a inserir dados; outros 17% a prospetar e pesquisar leads; 12% em reuniões internas e 12% a agendar reuniões.

#38 – 75% das organizações usam ainda a formação em sala como a sua principal forma de treinar vendedores. Os formatos de formação em sala e o treino funcional continuam, ainda, a ser os preferidos para aumentar competências.

#39 – As organizações de vendas de alto desempenho estão duas vezes mais disponíveis a fornecer formação contínua aos seus colaboradores do que as de baixo desempenho. Há, claramente, uma relação direta entre formação e boa performance.

#40 – Os profissionais de vendas com mais anos de experiência em vendas gastam menos 50% de tempo em formação do que aqueles com menos de dois anos de experiência no sector – os mais velhos, provavelmente, acreditam que não precisam de formação para melhorar a sua performance.

#41 – Os vendedores usam, em média, seis ferramentas. As ferramentas de vendas mais populares incluem os CRM, prospeção via redes sociais, bases de dados e listas, conversação via email e telefone.

#42 – As principais formas de criar uma experiência de vendas positiva, de acordo com estudos a compradores são: escutar e estudar as suas necessidades (69%); não ser agressivo (61%); fornecer informações relevantes (61%); responder com velocidade e em tempo útil (51%).

#43 – Os maiores desafios que os vendedores atuais enfrentam são: gerir o sentido de urgência nas respostas e visitação (42%); entrar em contacto com as perspetivas de quem compra (37%); superar objeções de preço (35%).

#44 – As principais prioridades de vendas são: o fecho de mais negócios (28%); a melhoria da eficiência do funil de vendas (18%); a melhoria da tecnologia disponível nas vendas (11%).

#45 – 50% das negociações em vendas são perdidas por causa do orçamento; 25% são consideradas perdidas devido ao tempo e deficiente follow-up. A falta de poder de decisão, o tempo de revisão e urgência são o terceiro, quarto e quinto motivos mais comuns nas perdas, respetivamente. Note-se que o orçamento é a razão mais comum para o aumento de oportunidades em vendas.

Referência e recomendação

#46 – 84% dos compradores, hoje em dia, iniciam o processo de compra com uma referência ou recomendação (que inclui também o “social proof”); 9 em cada 10 decisões de compra são feitas com base em recomendações.

#47 – 92% dos compradores confiam em referências de pessoas que conhecem.

#48 – Após uma experiência positiva, 83% dos clientes terão todo o gosto em dar uma referência. Os vendedores não pedem recomendações em geral, pois apenas 29% dos clientes acabam por dar uma indicação.

#49 – Cerca de 47% dos melhores vendedores pedem referências consistentemente, contra apenas 26% dos que têm pior desempenho.

Carreira e emprego

#50 – A previsão é que o número de vendedores (ou necessidade) baixe nos próximos anos nos mercados mais maduros devido à tecnologia.

#51 – Um em cada quatro vendedores formou-se com o desenvolvimento natural do negócio e não com formação; 27% nunca frequentou a faculdade; apenas 39% dos vendedores pretendiam entrar no mundo das vendas quando iniciaram o seu percurso.

Estes dados foram uma surpresa? Ou estão alinhados com a sua perceção?

Acredito que alguns sejam chocantes, mas relembro que estão baseados numa compilação, própria, de várias publicações e estudos das mais reputadas organizações que analisam e trabalham milhares de equipas de vendas na Europa e nos Estados Unidos.

Em nota de rodapé, e como bónus, ficam aqui alguns bons hábitos de um verdadeiro consultor de vendas: conhecer bem o seu produto e serviço; ter um bom e sistematizado modelo de venda; saber fazer perguntas, abertas e fechadas; não subestimar o conhecimento que o cliente tem da nossa empresa e soluções; não fazer juízos de valor precipitados sobre os problemas do cliente; não falar só do que o produto/serviço é e faz, mas também apontar e partilhar soluções e resultados; demonstrar valor e saber focar nos benefícios; vender num formato customizado e numa relação de longo prazo; conhecer muito bem a “viagem” do comprador e potenciais “buyers personas”; ser exímio no fecho e na capacidade de negociar.

Enjoy the ride deveria ser o foco. E, relembro, é bem mais importante a pessoa em que nos tornámos no processo do que aquilo que atingimos.

Não tenho dúvidas de que o treino duro para uma venda mais fácil é um dos caminhos que geram mais resultados.



As regras mudaram: o processo de venda e de compra mudou e está a mudar novamente.

A envolvente mudou e tornou-se cruel para as empresas/comerciais que não se adaptaram.

Se não mudarmos os nossos hábitos e comportamentos, dentro das nossas empresas e das nossas equipas comerciais, os resultados também não vão mudar.

14
MAIO
2022

TECMAIA
PARQUE DE CIÊNCIA
E TECNOLOGIA DA MAIA

II EDIÇÃO

MARKETING MIX DO ERRO

TRANSFORMAR O ERRO NUMA OPORTUNIDADE

ORGANIZAÇÃO



APOIOS



Marketing Mix do Erro - 2ª Edição

o ÚNICO evento em portugal que aborda a importância do erro no marketing para o crescimento sustentável das empresas está de regresso.

Após uma primeira edição em plena pandemia e tão rica em conteúdo e *networking*, ficou comprovado que falar do Marketing Mix do Erro é algo relevante e seria um erro não apostar na II EDIÇÃO.

Vamos acabar com tabus? Sob o tema "Marketing Mix do Erro: Transformar o Erro numa Oportunidade", este evento não pretende evidenciar conquistas, mas a importância dos erros e as lições aprendidas que impulsionaram grandes Estratégias e Ações de Marketing.

É também Inspirar para Transformar, através das histórias reais de Profissionais de Marketing e Administradores de Empresas.

E é precisamente por isso que promete ser novamente uma batalha épica, nesta missão de mostrar que o erro não pode ser um tabu no marketing, numa estrutura organizacional e na sociedade. Antes pelo contrário, os erros cometidos são uma oportunidade incrível para aprender e crescer.

Dia 14 de maio o Evento Marketing Mix do Erro está de regresso ao TECMAIA – Parque da Ciência e Tecnologia da Cidade da Maia, onde mais uma vez vai reunir oradores nacionais de diferentes setores e experiências, que vão contribuir para a diversidade de conteúdo tão bem recebida na edição anterior.

Com conteúdo de qualidade e pertinência para o mercado atual, perceberá como o Erro é um verdadeiro impulsionador para melhorar e evoluir estratégias de Marketing, a utilização de canais digitais, entre muitos outros aspetos para que as empresas consigam atingir os seus objetivos, muitas vezes baseados na "Tentativa-Erro".

Mais uma vez as Conversas de Marketing contam com um painel de oradores diversificado estando já confirmadas a participação da Patrícia Coelho, Diretora de Marketing da Control, Rui Fonseca, CEO da Altronix e Professor no IPAM, Carlos Brito, Professor de Marketing FEP e Porto Business School, Ana Bolina, Diretora de Marketing da Soc. Com. C. Santos – Mercedes, Marta Carvalho, Social Media Social Media Manager da SONAE MC

e Rui Delgado, Executive Director at M&A Worldwide.

Este ano estreamos uma Tertúlia dedicada ao E-commerce, com o objetivo de focar a importância de toda a cadeia de valor de um E-commerce, pois é um erro pensar-se que este apenas se resume a ter uma loja online. Em palco temos já confirmados o Pedro Santos, Head of E-commerce da SONAE MC, João Caetano, Gestor de E-commerce na PRIO, Vanessa Arlandis, E-commerce Diretor na Moviflor e Jorge Cunha, Digital Marketing Analyst.

Mais do que um simples evento, este dia será uma experiência única a todos os níveis. Na área de exposição pode encontrar também diversidade de marcas onde os participantes podem conhecer, por exemplo, soluções tecnológicas inovadoras e pertinentes de comunicação para criar experiências únicas, como a Realidade aumentada e virtual, Metaverso, entre outras, ao mesmo tempo que conhecem pessoas fantásticas do mundo do Marketing e onde são envolvidos nas várias dinâmicas criadas para fomentar o networking, a troca de experiências e opiniões, num ambiente descontraído.



Para acrescentar mais valor aos participantes e às empresas, este ano temos uma novidade!

Temos 2 opções de bilhetes:

- Bilhete "normal"
- Bilhete que inclui Certificado de Formação DGERT (horas de conteúdo do evento elegíveis para a formação anual a colaboradores).



ANA ISABEL LUCAS
Formadora e Consultora

Dominar o processo de compra do cliente

A chave de sucesso do e-commerce

Como diria um qualquer jogador “se não domino a bola, como posso marcar golos?”. Esta metáfora deveria ser uma linha de orientação em tudo o que se faz.

Fazendo o paralelismo, antes de dominar o processo deve-se compreender o cliente. Nunca a jornada do cliente foi tão importante! De uma forma geral, o marketing ainda está muito centrado nos 4 p’s – produto, preço, distribuição e comunicação, esquecendo que existem pessoas. E o marketing digital ainda muito centrado na atração, que se situa no topo do funil de compra, com conteúdos destinados a captar a atenção do consumidor, mas estes ficam abandonados e muito raramente são conduzidos para o interesse, desejo e finalmente a ação de compra. Na prática, há muita parra e pouca uva.

É do conhecimento geral que a pandemia da Covid 19 foi o grande acelerador das compras online. Os estudos revelam esta realidade - os pedidos de compra no comércio eletrónico cresceram 46% entre 15 de janeiro e 28 de fevereiro face ao mesmo período homólogo em 2020.



Em Portugal, os consumidores gastaram mais dinheiro em refeições de entrega ao domicílio, livros, produtos de informática, roupa, produtos de beleza, revistas e jornais entre outros.

A principal conclusão deste estudo é que as compras online vieram para ficar e que as empresas devem encontrar estratégias para se conectarem com os clientes e manterem as lojas físicas de portas abertas.

Esta conclusão vem reforçar aquilo que há muito o campo teórico do marketing digital tanto apregoa – a estratégia omnicanal. O marketing digital é o grande parceiro das tecnologias de informação e comunicação e têm sido os avanços nestas duas áreas a potenciar o e-commerce.

A estratégia omnicanal integra todos os canais na experiência de compra do cliente, quer através das lojas físicas quer das lojas online. Para isso, é importante compreender o processo de compra do cliente que vai desde o reconhecimento da necessidade até ao pós-venda.

Ao longo do processo de compra, o cliente vai interagindo com as marcas através dos canais existentes. Um exemplo do funcionamento desta estratégia são as lojas de roupa.

O cliente vê um anúncio dos produtos de uma determinada marca no Facebook, clica no produto que o redireciona para o site. O cliente pode colocá-lo na *wish list*, para comprar mais tarde ou pode comprá-lo de imediato, mas se opta por comprá-lo de imediato, faz o pagamento e informa que pretende levá-lo na loja física. De seguida, a marca envia um e-mail a confirmar a encomenda e informa os próximos passos. No prazo estipulado, o cliente recebe um SMS a informar que a encomenda já se encontra disponível para levantamento na loja. O cliente vai levá-la e passados algum tempo recebe um pequeno questionário para classificar a compra e uma mensagem a incentivar o consumidor a partilhar o feedback nas redes sociais. Depois disto, a marca envia um voucher de desconto para usar nas próximas compras e com isto inicia-se um novo ciclo de compra.

Este exemplo é um clássico de uma estratégia de venda omnicanal, que na sua génese tem como objetivo o aumento das vendas. Isto foi o que a Deloitte constatou através de um estudo para o eBay.

Esta estratégia requer que a marca trace a jornada do consumidor e estude em cada etapa quais os pontos de interação entre a marca e o consumidor, de forma a otimizar os pontos de contacto.

Neste processo, entram os sistemas de CRM, que têm um papel muito importante na construção do relacionamento e fidelização do cliente.

A estratégia omnicanal não é nova, porém são vários os estudos que comprovam a sua eficácia. Na 12ª edição do livro *Administração de Marketing*, de 2012, Philip Kotler já salientava a importância da integração dos vários canais na estratégia de vendas das empresas.

Claro que dependendo do tipo da estratégia traçada, pode requerer algum investimento por parte das empresas.

Todos os dias são criados novos softwares com funcionalidades revolucionárias que ajudam imenso a aproximar empresas de clientes, mas de nada servem se a empresa não tiver conhecimentos de marketing digital. O desenho dos meios de comunicação e canais de distribuição, bem como a estratégia operacional da comunicação, são vitais para que os negócios online funcionem.

Todos os anos, o marketing lança as novas tendências no digital, mas o omnicanal não sai de moda e mantém-se nas tendências. As tendências também falam sobre as redes sociais com mais impacto para as empresas, os tipos de conteúdo e os seus formatos.

Ao longo do século passado, o marketing criou todas as ferramentas de atuação no plano físico para evidenciar produtos e serviços. Neste século, o marketing está a servir-se de todo o seu campo teórico e a colocá-lo em prática no espaço digital, sendo que as potencialidades do virtual têm amplitude à escala global.

Mas, com um grande poder vem uma grande responsabilidade. A ética, os direitos do consumidor, a

confidencialidade, integridade e segurança dos dados não são tendências, são princípios pelos quais os negócios digitais se devem pautar.

Nesta matéria, governos e associações têm contribuído para orientar empresas e marcas nas suas formas de atuação, criando legislação que ajuda na sua profissionalização.

**PEDRO AMENDOEIRA**

Partner na Expense Reduction Analysts

Uma raposa chamada inflação

Era uma vez um porquinho muito trabalhador e poupado. Todos os meses amalhava as notas que ganhava dentro do seu colchão, que cada vez ficava mais grosso.

Infelizmente, o porquinho tinha um sono muito pesado. Sabedora de ambos os factos, um dia a sua vizinha raposa entrou-lhe na casa e retirou algumas notas do colchão, substituindo-as por papel de jornal cortado. Porque o esquema resultou, passou a fazê-lo diariamente: assim que ouvia o porquinho rressonar, a raposa infiltrava-se na sua casa, substituía ainda mais algum do dinheiro por papel, deixando apenas o que estava mais próximo da abertura do colchão.

Cada dia o porquinho via o seu colchão mais grosso, adormecendo satisfeito, pensando ser rico. No entanto, graças à raposa, era cada dia mais pobre.

A raposa deste conto, no contexto atual, lembra o que talvez seja a maior ameaça que o nosso dinheiro enfrenta hoje: a inflação. Insidiosamente, este fenómeno cada dia nos retira mais valor à nossa riqueza, sem que nos julguemos mais pobres. Acresce que os governos nos embalam com canções de “é um fenómeno transitório”, o que nas condições atuais ninguém tem condições de saber se será ou não certo.

Os últimos meses têm sido pródigos em aumentos. A escalada começou em meados de 2021, sentida sobretudo pelas empresas, que começaram a ter de pagar mais por muitos dos seus fatores de produção (matérias-primas, transportes, energia). Em muitos casos esses aumentos superaram os 40%. Era inevitável que começassem a passar para os consumidores, o que já vemos acontecer e que não parece que possa ser travado.

Porque a maior parte das empresas não conseguiu numa primeira fase passar esses aumentos aos seus clientes, ao longo destes meses as empresas sentiram a raposa inflação a roer-lhes as margens. Desde o início deste ano tem sido bem mais notória a subida de preços no consumidor, ainda que sem chegar aos níveis a que as empresas estão já quase habituadas.

Como empresários, teremos de perceber onde estão as ameaças e oportunidades que uma realidade inflacionária aporta. Como melhor podemos alocar os recursos para pelo menos não perder, eventualmente ganhar. Será imperativo perceber ainda melhor o mercado e as oportunidades que nele se escondem. Nalgumas empresas ou setores de negócio será possível indexar os preços de venda a índices de mercado. Noutros a passagem terá de ser gradual, à medida dos movimentos da concorrência.

Viver, trabalhar, poupar e investir com inflação, é uma situação nova para a maior parte da nossa população ativa. Nunca vivemos assim. Não sabemos. Temo que tenhamos de aprender muito rapidamente. Felizmente, se há algo que temos como humanos é uma enorme capacidade de aprendizagem e adaptação. Estes dois anos foram uma prova evidente.

Um dia, o porquinho precisou de dinheiro e encontrou a sua reserva vazia. Como no conto, os porquinhos com um sono mais pesado correm o risco de empobrecer com a raposa inflação. Pode escolher as canções de embalar que alguns cantam e adormecer profundamente, pode também preparar-se para o caso da raposa inflação multiplicar as suas visitas. A escolha, no final, será sempre sua.





84% das PME portuguesas espera regressar aos níveis de rentabilidade pré-pandemia nos próximos 12 meses

A pandemia dos últimos dois anos afetou consideravelmente a economia do país – um efeito que se fez sentir, em especial, nas pequenas e médias empresas (PME), que compõem a grande maioria do tecido empresarial português e são um motor essencial para ultrapassar os problemas económicos.

Neste sentido, a Sage, acaba de lançar o estudo global "Pequenos negócios, grandes oportunidades?" – num total de 13 mil PME inquiridas, mais de mil delas portuguesas –, para compreender os seus desafios e perspectivas para o futuro a mais longo prazo.

MAIS CONFIANÇA NO SUCESSO DOS NEGÓCIOS EM 2022

Apesar dos obstáculos trazidos pela pandemia, o estudo revela que existem fortes sinais de otimismo quanto ao sucesso dos negócios a longo prazo, à capacidade de contratação e ao forte crescimento financeiro nos próximos anos.

A Sage revela que a grande maioria das PME portuguesas (71%) se sente confiante quanto ao sucesso dos seus

negócios nos próximos 12 meses, uma tendência que tem vindo a aumentar ao longo do tempo. De facto, estão mais otimistas agora do que estavam há um ano (+16%).

Este otimismo está a influenciar o desempenho, e 84% das PME portuguesas espera regressar aos níveis de rentabilidade pré-pandemia, pelo menos parcialmente. Também quase metade (54%) prevê que as suas receitas aumentem nos próximos meses, um ótimo indicador de estabilidade e resiliência.

Entre os fatores que mais contribuem para esta confiança renovada, encontramos por exemplo o aumento da base de clientes, a força de trabalho de alta qualidade, o aumento do fluxo de caixa e as novas tecnologias e eficiências adotadas durante a pandemia.

AINDA EXISTEM OBSTÁCULOS NO CAMINHO DO SUCESSO

No entanto, é também necessário referir que mais de um terço (35%) das PME portuguesas ainda não consegue exercer a sua atividade normalmente devido aos obstáculos trazidos pela pandemia.

Assim sendo, entre os principais entraves que se colocam hoje ao sucesso das PME portuguesas, a maior parte (34%) indica incapacidade de funcionar normalmente devido à pandemia, destacando bloqueios adicionais, restrições às viagens, trabalho à distância e ausências de colaboradores por contrair COVID-19, entre outros efeitos que ainda se fazem sentir no quotidiano.

Também preocupante para muitas das empresas inquiridas em Portugal (33%) é o aumento dos custos, em particular o novo desafio da inflação, cujos números significativos apontam para a persistência e agravamento nos próximos anos.

As PME portuguesas revelam também alguma inquietação em relação à falta de apoio por parte do Governo (22%). Para a grande maioria delas, este é o recurso mais importante que poderá contribuir para o crescimento e sucesso dos seus negócios; de facto, as PME que receberam financiamento governamental têm expectativas mais positivas em relação ao próximo ano.

Finalmente, e de forma animadora, a maioria das PME portuguesas (62%) sente que está a lidar bem com os obstáculos e adversidades, na maioria das vezes cortando custos, recorrendo às poupanças, oferecendo novos produtos ou através da adoção digital. Com este pensamento positivo, sentem-se mais resilientes e confiantes na sua capacidade de combater riscos futuros e singrar no mercado.

"É realmente impressionante todo o esforço e trabalho que os empresários portugueses demonstraram durante o período de pandemia. Este empenho foi crucial e serviu como uma excelente oportunidade para as PME aumentarem a sua capacidade de reinvenção e se reerguerem cada vez mais fortes e preparadas para o futuro," comentou Josep Maria Raventós, Country Manager da Sage Portugal.





MARIA DE JESUS FONSECA

Consultora em GRH e Comportamento Organizacional

Práticas de Recursos Humanos: "O quê", "Como" e "Porquê"

Dando continuidade a um artigo que escrevi anteriormente, nesta Revista, sobre a Black Box dos Recursos Humanos, venho falar-vos nesta edição sobre os três componentes da Perceção dos Colaboradores sobre as Práticas de RH.

Referia eu, no artigo anterior, que o Colaborador está no centro da relação entre as Práticas de RH definidas pela empresa e os resultados individuais e organizacionais obtidos. Ora, o mesmo é dizer que as idiossincrasias dos Colaboradores e as suas perceções sobre as Práticas de RH têm uma forte influência na eficácia das Políticas e Práticas de Recursos Humanos.

Assim, verifica-se uma preocupação crescente na Gestão de Pessoas pela compreensão das opiniões e sentimentos dos Colaboradores no sentido da personalização das Práticas. As perceções, entendidas como o conjunto das opiniões e sentimentos resultantes das interações que são geradas entre o Colaborador e a Empresa, têm três componentes fundamentais: "O quê", "Como" e "Porquê". Reflita sobre as seguintes questões:

"O quê":

que conteúdo é transmitido através das nossas Práticas de RH? Que mensagem estamos a comunicar aos nossos Colaboradores e Candidatos?

"Como":

Aquilo que transmitimos pode conduzir a interpretações divergentes? Como é que as nossas Práticas são enquadradas e recebidas pelos Colaboradores?

"Porquê":

Quais são as nossas motivações? Que intenções julgam os nossos Colaboradores que temos por trás das Práticas de RH?

As Práticas de RH são, assim, uma importante forma de comunicação entre a Empresa e os Colaboradores. E, tal como acontece em qualquer processo comunicacional, pode haver várias barreiras. Daqui resulta a necessidade de implementar algumas ações para limitar falhas e aumentar o alinhamento:

1) Medir e operacionalizar as perceções dos Colaboradores, incorporando-as nas suas Práticas para

que estas sejam verdadeiramente motivadoras, vibrantes e capazes de promover o envolvimento

2) Avaliar a discrepância das perceções entre diferentes segmentos do seu mercado interno, por exemplo, Gestores e Colaboradores; Seniores e Juniores; Homens e Mulheres, etc

3) Co-desenhar as Práticas com os Colaboradores, através de Focus Groups ou metodologias de Design Thinking

4) Desenhar Práticas diferentes para dar resposta às necessidades específicas de cada segmento interno, pois para uns elas podem ser muito importantes e para outros, totalmente irrelevantes

5) Definir previamente e comunicar, com clareza, a intenção e os objetivos das diferentes Práticas para prevenir má comunicação e interpretação que pode conduzir a atitudes e comportamentos indesejáveis

É crucial ter em mente que mesmo um Sistema de RH bem definido e bem-intencionado pode, mesmo assim, não produzir os

melhores resultados possíveis se os colaboradores não conseguirem fazer sentido dele e se a mensagem não for coerente, consistente e constante.

Há evidências de estudos empíricos que confirmam que as perceções positivas dos Colaboradores estão relacionadas com resultados positivos, tais como, envolvimento, satisfação, bem-estar, desempenho, produtividade, criatividade entre outros.

Inversamente, quando os colaboradores apresentam perceções negativas, apresentam mais intenção de saída e expressam emoções mais negativas.

Em suma, a perceção do Colaborador é um indicador da eficácia do sistema de Recursos Humanos, bem como da Comunicação Interna.

Que ferramentas usa para a medir as opiniões, sentimentos e perceções dos seus colaboradores?



Flexibilidade horária e benefícios sociais são as prioridades dos portugueses em 2022

Atualmente, o mercado de trabalho está em transformação, à medida que as consequências da pandemia ainda se fazem sentir no nosso dia a dia.

Neste sentido, a Cobee, especialista em planos de benefícios para colaboradores, acaba de lançar a edição de 2022 do seu relatório anual "Tendências de Benefícios para Colaboradores", que estuda o panorama dos benefícios sociais e as principais necessidades e prioridades dos portugueses para este ano.

Uma das principais conclusões deste estudo é que, para a maior parte dos portugueses, o ideal é poder combinar a flexibilidade de horários com um pacote de benefícios sociais adaptado às suas necessidades.

FLEXIBILIDADE HORÁRIA COMO PRIORIDADE MÁXIMA

Segundo os dados recolhidos pela Cobee, quando avaliam uma nova

oferta de emprego os portugueses dão importância, em primeiro lugar, à possibilidade de ter um horário de trabalho flexível (31%) e, logo depois, à existência de benefícios sociais (25%). A possibilidade de realizar teletrabalho (16%) ou mesmo trabalho remoto total (13%) são outras opções que importam aos inquiridos.

Contar com o apoio da empresa para equilibrar os horários de trabalho e as responsabilidades da vida pessoal e familiar – como poder conjugar o seu horário e o da escola das crianças, por exemplo – aumenta o nível de compromisso e de satisfação dos colaboradores.

TIRAR PARTIDO DOS BENEFÍCIOS PARA AUMENTAR A SATISFAÇÃO DO TALENTO

Por outro lado, os benefícios sociais – a compensação não monetária ou em espécie – ganha mais importância, ano após ano, nas prioridades dos

trabalhadores. De facto, 89% dos inquiridos acredita que as empresas que oferecem benefícios se preocupam realmente com o bem-estar dos seus colaboradores, o que demonstra a importância de se estabelecer este tipo de oferta para motivar, atrair e reter o talento.

A boa notícia é que a grande maioria dos portugueses inquiridos (57%) usufrui de algum tipo de benefício social como parte do seu pacote de compensação. Contudo, mais de 7 em cada 10 não conta com um plano de benefícios personalizado de acordo com as suas necessidades e prioridades – ou seja, a realidade em muitas empresas é que todos os colaboradores recebem os mesmos benefícios e não têm autonomia para os escolher ou trocar os que lhes parecem menos atrativos.

Assim, a Cobee alerta: nos dias de hoje já não é aconselhável adotar este

tipo de abordagem "one size fits all". O setor dos benefícios está a passar por uma transformação total, com soluções de remuneração inovadoras, personalizadas e disruptivas, que se afastam cada vez mais das abordagens tradicionais e pouco operacionais, e as empresas que não o compreenderem vão ficar para trás.

OS BENEFÍCIOS PREFERIDOS DOS PORTUGUESES

Os portugueses foram claros a indicar os seus benefícios favoritos – neste momento, as prioridades são os seguros de saúde (70%), os vales de refeição (46%) e a formação (32%). Em segundo plano, destacam-se ainda opções como equipamento informático, seguro de vida, seguro de reforma, vales de transporte ou passes para ginásio.

Por outro lado, e pelo segundo ano consecutivo, a Cobee perguntou aos portugueses se as suas preferências pendem mais para um aumento salarial ou um pacote de benefícios personalizado. Também pelo segundo ano consecutivo, a resposta foi esmagadoramente favorável à segunda opção: 84% dos inquiridos optaria por um salário anual de 50.000€ e um pacote de benefícios com seguro de saúde, ginásio e contribuição mensal para um plano de pensão, em vez de um salário anual de 52.000€ sem benefícios.

"Nos últimos anos, a compensação não monetária, sob a forma de benefícios sociais, tem vindo a ser cada vez mais procurada por colaboradores e potenciais colaboradores. Oferecer um pacote de benefícios perfeitamente adaptado às necessidades de cada um é fundamental para atrair e reter talento nos dias de hoje," afirma Borja Aranguren, Co-Founder & CEO da Cobee. "Garantir que cada colaborador se sente confortável, realizado e reconhecido, com boas condições de trabalho e uma cultura organizacional orientada para as pessoas, é a chave para alcançar o bem-estar, social, físico e emocional no trabalho. Neste contexto, as empresas não podem ser meros espectadores – devem agir e melhorar os planos globais de bem-estar das suas pessoas".





HUGO GONÇALVES

Executive Coach | Senior Organizational Engineer

COOPETIÇÃO

Todos querem mudar o mundo, mas
(quase) ninguém deseja mudar-se a si
mesmo!

LEO TOLSTOI

Outro dia estava a conversar com uma amiga e

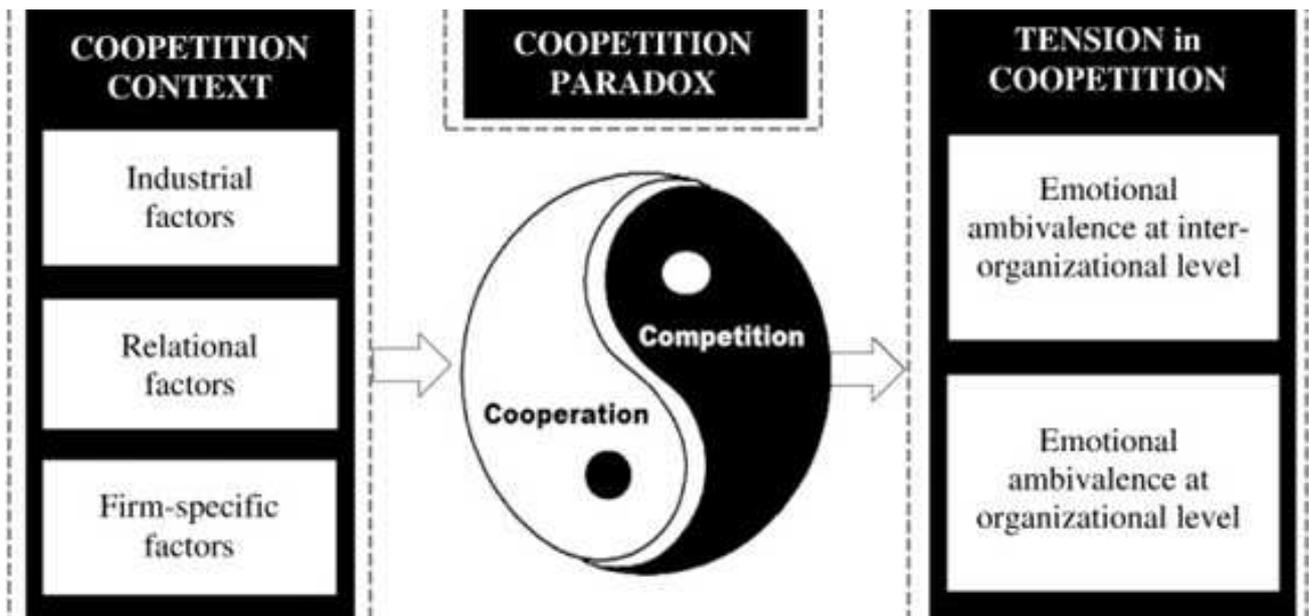
colega que também se dedica ao desenvolvimento do Capital Humano e Transformação Organizacional (em modo analógico), sobre os desafios que esta fase está a trazer para o nosso tipo de trabalho – sessões de Coaching e Mentoring, workshops, intervenções, facilitação, etc.

Esses desafios são neste momento algo mais do que apenas a transição do registo presencial para o digital. Ou de como manter num ZOOM ou MIRO aquela energia invisível que existe quando um grupo de pessoas partilham num espaço comum e de forma presencial oportunidades, desafios, divergências, reflexões e trabalho também comuns.

O grande desafio para mim e para os meus colegas é:

Como podemos continuar a facilitar e contribuir em processos de Transformação e Inovação Organizacional nestes tempos de *Low Touch*? Sendo o nosso diferencial e propósito desenvolver as "*meaningful conversations*" e momentos estratégicos, de *design* e *problem solving* inclusivos e com verdadeira conexão emocional?

**A minha resposta é a
COOPETIÇÃO!**



Provavelmente, muitas vezes já sentiste uma “admiração” superior àquela que desejavas relativamente a concorrentes.

E que até seria bom que tu, ou vários departamentos da tua empresa, ou a tua organização juntamente com outras, pudessem criar mais oportunidades. Melhores produtos e serviços e como consequência apresentar impactos e soluções verdadeiramente importantes para os vossos clientes e utilizadores.

Mas as pressões sociais são grandes. Externas e Internas!

Trabalhar em conjunto com aquele turno diferente do meu? Criar sinergias com departamentos que possuem KPI's antagónicos aos meus? Oferecer valor diferenciado, robusto e positivo aos clientes com os meus concorrentes? Abdicar de visibilidade e reconhecimento “individuais” que tenho agora? Hein? Estás louco, Hugo?

Se tens uma abordagem cooperativa e positiva, este conceito híbrido de cooperação e competição ressoa de forma orgânica com a forma como vês o mundo, as organizações e os negócios.

Isto implica realizar ao mesmo tempo duas coisas muito paradoxais – competir e cooperar com os teus “concorrentes” ao mesmo tempo.

Quando procuro no LinkedIn por funções/roles com a palavra Transformação ou análogas, em contexto organizacional, a palavra

Digital aparece antes ou depois em 87% das ocorrências.

Nada contra. As tecnologias foram e são fundamentais para criar fluxos, automatizar tarefas, criar segurança e confiança. No caso da Transformação digital, a tecnologia, os sistemas, os processos, a lógica e a razão permitem “mapear” de forma “mental” tudo o que está envolvido. As coisas são pensadas como processos, como sequências, entradas, saídas, recursos, competências, standards e KPI's.



A questão é que, na minha opinião, este modelo de Transformação baseado apenas em processos e tecnologias é incompleto e contraproducente.

Porque a Transformação implica uma evolução simultânea, consciente e inconsciente. De vários valores, comportamento, hábitos e formas de ver o mundo de um conjunto enorme de pessoas. E o modelo da imagem anterior tem como pressuposto contextos estáveis e uma

velocidade de evolução gerível pelo Ser Humano.

As tecnologias não são grande coisa a “pensar” e a desenhar essas experiências. Essa responsabilidade cabe-nos a nós. Os Humanos.

Vamos ver o que implica “viver” em modo Coopetição, seja internamente ou externamente à tua organização e em diferentes contextos:

- Coopetição implica projetos com *mindset* ágil, não fusões e aquisições. Nesse sentido, não existe propriedade e poder de decisão que não sejam distribuídos. Implica também um ótimo *awareness* profissional e organizacional para que se possa encontrar o melhor match entre atividades, competências e responsabilidades. Uma espécie de IKIGAI de cada parte interessada. A Coopetição é uma escolha, não um dever.

- A autonomia, poder de decisão e acesso à informação, experiência e à comunicação com os *stakeholders* deve ter uma abrangência e distribuição máxima. Isto implica capacitar devidamente as Pessoas para essa nova liberdade com responsabilidade, através de abordagens organizacionais de *empowerment*, autonomia, holocracia e facilitação interna.

- Deve existir uma mistura orgânica e mutável entre a cooperação e a concorrência. Isto significa que todas as partes devem ser livres de competir de formas

únicas e independentes, mas capazes de gerar interesse próprio e cooperar quando necessário para o bem do todo.

Trabalhar em modo Coopetição implica obviamente uma Transformação antes da Transformação. Como posso explicar este jogo de palavras? Como dizia o nosso amigo Gandhi, devemos "Ser" a mudança que queremos ver no mundo.

Atualmente ainda está muito presente a ideia de que tudo deve ser "resolvido" através do coletivo. Faz sentido e é uma das etapas. Mas eu acredito que o primeiro foco e ponto de partida somos nós próprios.

Se andarmos mais focados, alinhados, equilibrados, cientes do nosso propósito, então automaticamente cada um de nós estará em princípio a interagir de forma mais leve, assertiva e alegre com o mundo. E a potenciar essas interações.

Coopetição implica em primeiro lugar interagir bem contigo para saber qual a melhor forma de interagires com os outros. Para isso temos a Tecnologia Social e o *framework* ME | WE | US.

ME

A parte do [ME] tem a ver com o nosso próprio desenvolvimento em

questões chave como ver as coisas da perspectiva interna e externa (720°). Associadas à Coopetição, temos as seguintes questões:

- Qual o meu IKIGAI profissional ou da minha Função ou Organização?

- Em mim e para a Organização, que competências técnicas, relacionais e emocionais são necessárias para materializar esse Negócio com Propósito? Qual o estado atual a nível de proficiência ou resultados?

- O que desejo liderar, fazer, gerir? O que honestamente fará sentido deixar a outros?

- A resposta à questão anterior vem do Ego ou vem da Clarividência e Verdade?

WE

Aqui trata-se de perceber como conseguimos colocar as competências, paixão, energia e personalidade de um profissional/organização ao serviço de um todo, ou focado num determinado desafio, oportunidade ou resposta que tem de ser dada – sempre *Human Centric*.

Descobrir quais poderão ser os possíveis Coopetidores:

- Quais são os "concorrentes" e colegas/organizações com o mesmo

foco de negócio que eu respeito e admiro (nem que seja secretamente e a custo)?

- A sua abordagem de trabalho pode potenciar a minha e a forma como desejo criar impactos e soluções aos clientes e sociedade? Em que atividades e funções?

- Que adaptações e transformações técnicas, relacionais e emocionais seriam necessárias da minha parte para isto funcionar?

US

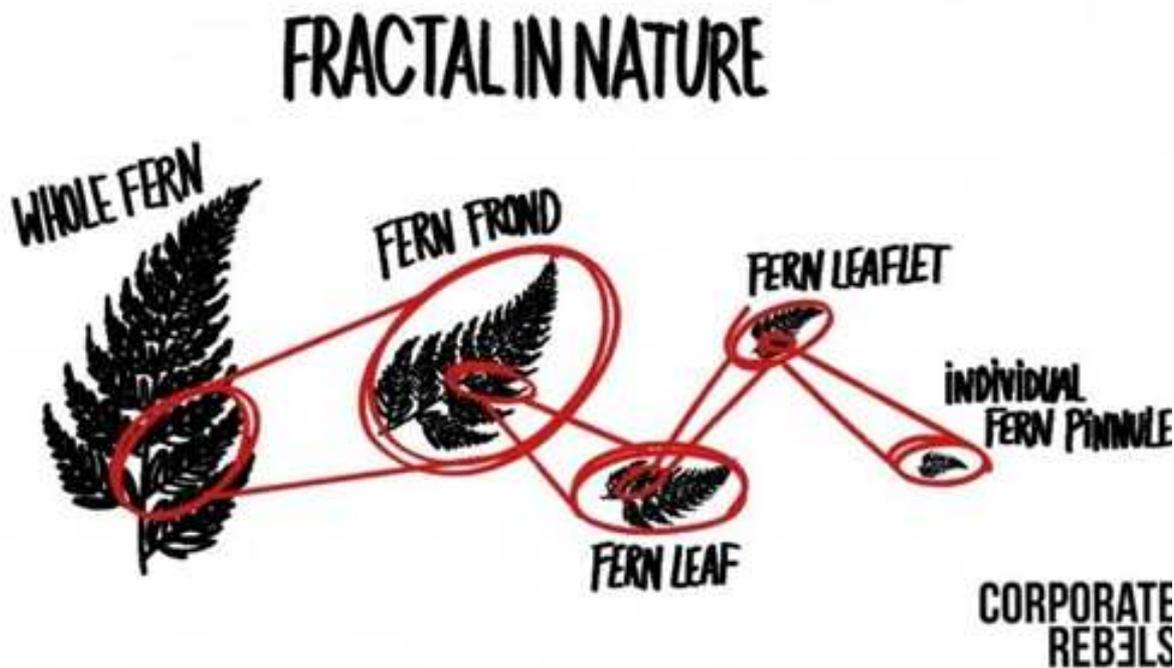
O [US] tem a ver com tribos. Com o Social. Com os Clientes e com o Mundo. Ecosistemas. Tem a ver com Design e Marketing.

- Quais poderão ser as áreas, produtos, serviços nichos que poderão beneficiar de uma possível Coopetição?

- Seria para fazer algo novo? Ou inovar algo já existente? Ou dar uma resposta mais robusta de algo atual?

- Como comunicar uma Coopetição sem existir perda de identidade de cada uma das partes interessadas?

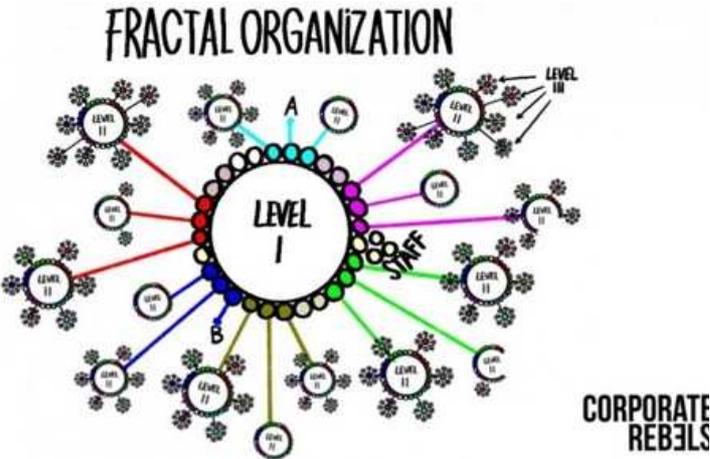
Trabalhar em Coopetição significa criar organizações temporárias que funcionam numa abordagem fractal. Na natureza, os fractais repetem um mesmo padrão em escalas diferentes.



Há exemplos por todo o lado. Repara neste exemplo de um feto (fern). Florestas, árvores, ramos, folhas, cada um é uma representação análoga (não uma cópia) da que veio antes. As estruturas organizacionais fractais baseiam-se no mesmo princípio. O fractal serve para comunicar a todos os níveis de trabalho e complexidade tudo o que une os Coopetidores. Ao lado apresento uma representação simplificada de como uma estrutura fractal se traduziria para contextos de Coopetição.

Transformação e Coopetição são coisas e contextos complexos. Implicam disrupções lógicas e emocionais. Mas estes processos não são necessariamente complicados.

O que simplifica as coisas é a tal abordagem a 720° e perguntarmos a nós próprios:

- 
- O que queremos do nosso contexto interno e externo?
 - Qual o estado atual dos mesmos?
 - Que parcerias faz sentido estabelecermos connosco e com outros para atingir o que realmente é importante?

Uma última nota, em jeito de partilha e reflexão:

O Coopetidor mais complexo e complicado que existe está dentro de Nós.



VÍTOR BRIGA

Formador de Criatividade e Comunicação

ESPAÑHA – EM BUSCA DO SILÊNCIO

"Todos os problemas da humanidade decorrem da incapacidade de o homem ficar tranquilamente sentado sozinho no seu quarto."

Blaise Pascal

Passei o mês de julho de 2006 em Madrid a frequentar um curso de liderança na Universidade Complutense. Era um dos cursos de verão desta Universidade com aulas durante todo o dia ao longo de um mês. Fiquei alojado numa das suas residências universitárias e, dessa forma, tive a oportunidade de reviver a vibração da vida estudantil. Para mim, Madrid é uma cidade intensa e acolhedora. Depois de a conhecermos, repetindo os mesmos caminhos e locais, ganhamos afeto pelas suas ruas, parques, museus, livrarias, cinemas...

Uma vez que os dias da semana eram cheios, a receber aulas e a fazer trabalhos de grupo em debates sempre acalorados com os meus colegas espanhóis e oriundos de diversos países da América Latina, tentava, no fim de semana, procurar lugares de silêncio, o que não era fácil nesta grande cidade com uma cultura que por vezes se exprime com um volumoso entusiasmo espontâneo.

Reparava que quando saía com os meus colegas, raramente havia silêncio no grupo. Alguém tinha sempre a necessidade de falar, opinar, expressar. Quase como se tudo para ser percebido tivesse de ser verbalizado. Talvez por ser um curso de liderança, os meus colegas tinham personalidades fortes e eram aquilo a que podemos chamar de extrovertidos.

De repente, dei comigo num conflito interior: se por um lado, queria aproveitar ao máximo aquela experiência e conhecer as pessoas, por outro, sentia muitas vezes necessidade de estar sozinho em 'silêncio' para renovar a energia. De-me conta de que talvez não fosse tão extrovertido como pensava, até então, que seria.

Desde que Carl Jung publicou em 1921 o livro "Tipos Psicológicos" que distinguimos as pessoas introvertidas das extrovertidas. Na extroversão, o indivíduo vai confiante em direção ao mundo exterior e renova a sua energia nas interações sociais, procurando estar com outros sempre que possível; por outro lado, na introversão, o indivíduo tende em ir em direção ao seu mundo interno, preferindo renovar a energia sozinho, com os seus pensamentos, em atividades mais solitárias.

Para sair desta dicotomia, falta falar de um terceiro grupo de pessoas: os ambivertidos. Segundo Daniel Pink, estes têm personalidades mais equilibradas, pois conseguem ser sociais e solitários, faladores e ouvintes, ou seja, mudar de acordo com o contexto social em que se encontram, o que lhes confere maior flexibilidade comunicacional e capacidade de influência do que aos introvertidos ou extrovertidos.



Aliás, de acordo com um estudo de junho de 2013 publicado no jornal "Psychological Science", que analisou o comportamento de 340 operadores de chamadas num call-center, os ambivertidos conseguem melhores resultados nas vendas do que os introvertidos e até, contrariando os estereótipos do vendedor de sucesso, do que os extrovertidos. Poderá fazer um teste para perceber melhor o seu estilo na página de Daniel Pink (www.danpink.com).

Voltando aos meus dias em Madrid, dei então por mim a perceber que, apesar de gostar muito daquelas pessoas, afinal havia dias em que precisava de estar em silêncio, o que parece que me enquadra neste estilo de ambiversão de que vos falo.

Passei, então, a reservar alguns dias para passear sozinho pela cidade. Passei muitas horas na Filmoteca e todos os domingos ia ao Museu do Prado e ao Rainha Sofia. Vivi um dos momentos mais bonitos no Museu Thyssen-Bornemisza, ali ao lado do Prado, quando vi pela primeira vez o quadro "Hotel Room" de Edward Hopper que representa uma mulher sentada sozinha numa cama de um quarto de passagem. O trabalho de Hopper representa muita bem a solidão nas cidades modernas e ver este quadro em Madrid quando já estava há muitos dias fora de casa teve um efeito impactante em mim.

Surgiu, assim, outra inquietação: por vezes, no final do dia, depois da energia renovada, quando dava por mim sozinho no quarto, sentia que apesar de estar em silêncio, nem sempre tinha silêncio em mim, pois continuava com 'ruído', preocupações e pequenas ansiedades num monólogo interior desconfortável.

Talvez seja esta a principal busca de silêncio: o silêncio interior que nos permite estar em paz a contemplar ou a agir sobre o momento presente. Ficar em paz com estar sozinho, ouvir o silêncio a falar, sabermos nos confrontar connosco sem necessidade constante de validação exterior. Esses são, então, os desafios modernos: saber sair do ruído exterior quando necessário, mas também saber eliminar o ruído interior para nos conectarmos verdadeiramente connosco e limpar as tensões interiores que nos podem tirar leveza, alegria e autenticidade.

Deixo aqui algumas propostas do escritor Francesc Miralles para conseguirmos mais silêncio exterior e interior nas nossas vidas:

- Crie pequenos "oásis" de silêncio:

para não esgotar a atenção, saltando de estímulo em estímulo, é importante encontrar espaços de serenidade mesmo que breves. Pode por exemplo, escolher a hora do pequeno almoço para estar em paz e planear o dia com calma, em vez de estar conectado ao seu *smartphone*. Pode também ao longo do dia, fechar os olhos por breves momentos e respirar fundo apenas para se reconectar com o seu silêncio interior;

- Pratique a escuta total:

calar as palavras e a mente é particularmente útil quando estamos a ouvir alguém. Suspender julgamentos e pensamentos durante esse momento e estar presente completamente naquilo que o outro diz sem introduzir impulsivamente nenhum tipo de valorização, ou reação, leva a emoções e relações interpessoais mais serenas;

- Procurar momentos de "mindfulness":

momentos em que a sua atenção está totalmente focada no que está a sentir e a fazer em cada momento, seja, por exemplo, simplesmente respirar, saborear um alimento ou fazer exercício físico.

- Descubra "retiros" urbanos:

descubra locais que o convidam ao encontro consigo, como por exemplo, um banco de jardim, uma caminhada junto ao mar, um templo (mesmo não sendo crente), enfim, lugares que ficam associados ao descanso do corpo e da mente.

- Estabeleça uma dieta digital:

fixe um horário no qual todos os aparelhos ligados à internet fiquem silenciados até ao dia seguinte. Isso permitirá jantar sem estar dependente do telemóvel e poder conversar com a sua família ou simplesmente refletir sobre como correu o dia. Reencontrar estes espaços "analógicos" no nosso dia é fundamental para não estarmos constantemente a reagir as exigências do mundo exterior.

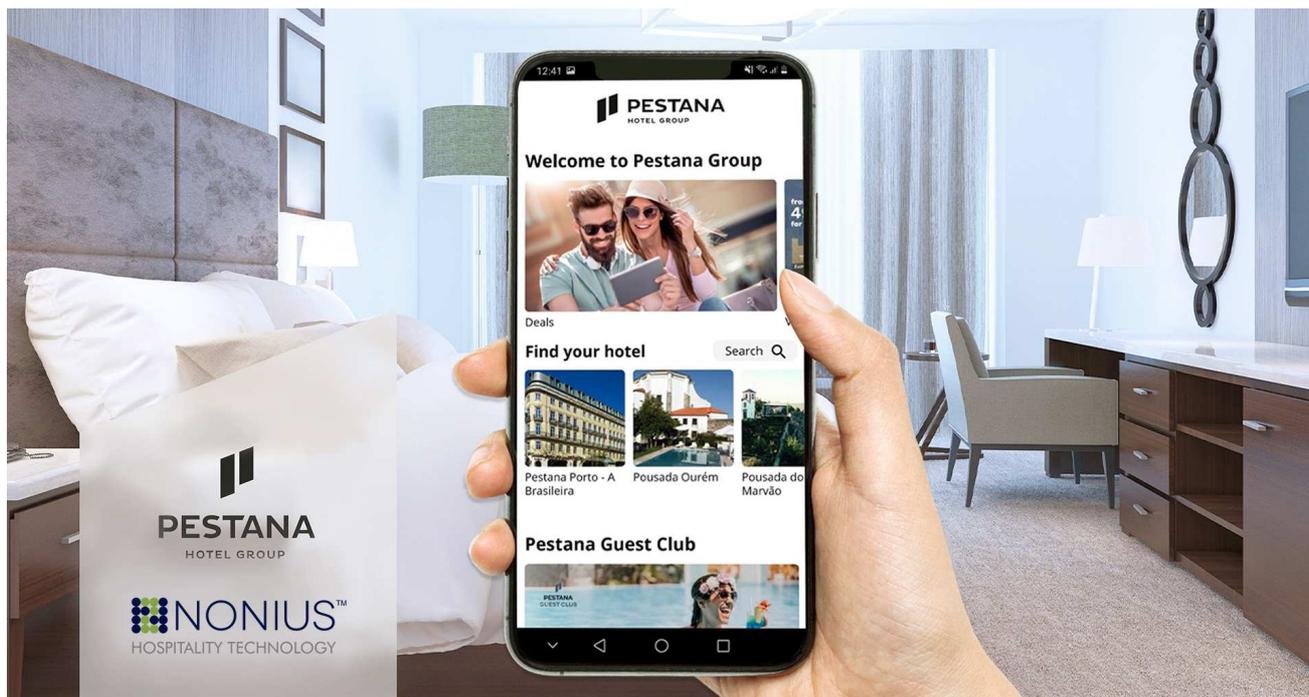
Acrescento um hábito que a mim me ajuda muito:

- Escreva:

se algo o preocupa, escreva num bloco de notas ou agende para o momento em que pode fazer algo a esse respeito. O ato de escrever e/ou agendar liberta a mente da necessidade de estar constantemente a recordá-lo dessa preocupação.

Termino recomendando a leitura de um belo livro: "Silêncio na Era do Ruído" de Erling Kagge:

"(...) falar é precisamente aquilo que o silêncio deve fazer. O silêncio deve falar, e devemos falar com ele, de modo a aproveitarmos o seu potencial."



Nonius desenvolve App com o Pestana Hotel Group para digitalizar a Jornada do Hóspede

A Nonius, empresa portuguesa fornecedora mundial de soluções tecnológicas para hóspedes, desenvolveu em conjunto com o Pestana Hotel Group, uma App mobile para proporcionar aos hóspedes uma incrível experiência digital, mesmo antes da sua chegada ao hotel.

A Nonius conta com 17 anos de experiência e está presente em 445.000 quartos de hotel distribuídos por 100 países. A sua tecnologia é utilizada por mais de 120 milhões de hóspedes por ano e incluem soluções como App, Check-in online, TV, Cast, Internet, Sinalização Digital, Voz, Gestão de Redes, Hub de Integração, entre outras. Este é o mais completo portfólio de soluções tecnológicas para criar uma Jornada Digital Contactless para os Hóspedes. Todas as soluções são desenvolvidas internamente, tornando a oferta altamente integrada e competitiva.

Por outro lado, o Pestana Hotel Group, é o maior grupo hoteleiro português, símbolo de qualidade e de inovação, estando presente em 15 países distribuídos pela Europa, América e África.

Os seus hotéis, resorts e pousadas de Portugal não passam despercebidos pelos hóspedes e tornaram-se parte da atração das suas viagens. Como tal, para reforçar a sua oferta de experiências únicas e diferenciadas aos seus clientes, apostou no desenvolvimento de uma App mobile que impulsiona a eficiência das operações e a rentabilidade, ao mesmo tempo que proporciona aos hóspedes uma experiência totalmente digital.

O sucesso da Nonius tem

sido construído através da consolidação de parcerias de confiança de longo prazo com os clientes e parceiros. Um exemplo de destaque é o Pestana Hotel Group, parceiro de longa data, com o qual a Nonius tem vindo a desenvolver e otimizar soluções há mais de uma década.

UMA EXPERIÊNCIA DIGITAL MAIS COMPLETA PARA O HÓSPEDE NUMA SÓ APP DE GRUPO!

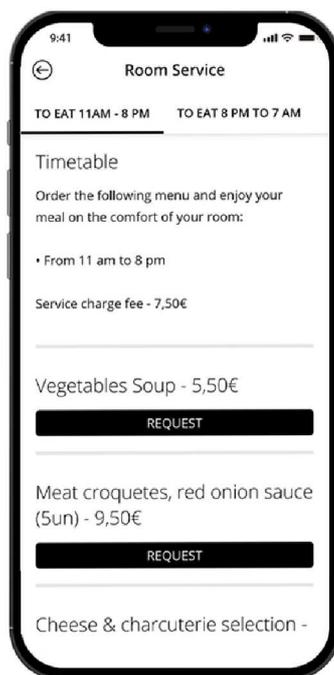
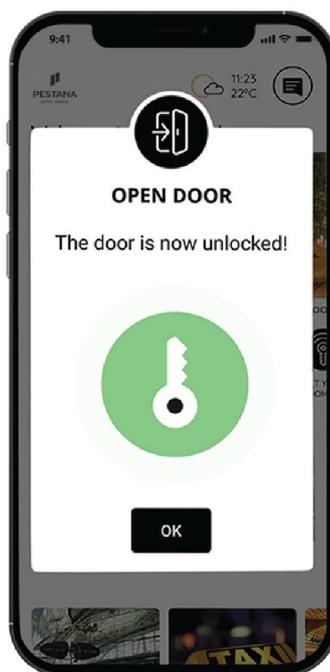
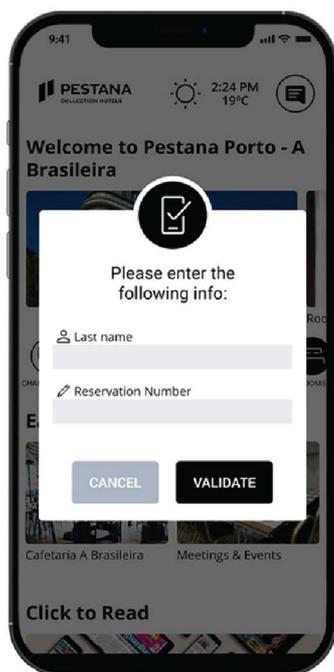
A sinergia entre a Nonius e o Pestana Hotel Group visa oferecer aos hóspedes uma tecnologia de ponta focada na sua experiência ao longo da estadia. Através desta parceria, a App do Hotel, desenvolvida pela Nonius, poderá oferecer-lhes uma jornada mais segura "Safe Guest Journey" - através de funcionalidades como a *mobile key*, *check-in* e *check-out online*, controlo remoto da TV do quarto, pedidos de serviço de quarto, entre outras, a

funcionar de forma totalmente integrada com o ambiente tecnológico do hotel.

A App de hotel da Nonius é a solução perfeita para qualquer grupo hoteleiro, ou hotel independente, que pretenda oferecer aos hóspedes uma experiência *contactless* completa, dando-lhes autonomia para gerir todos os aspetos da sua estadia. Esta App é totalmente customizável à imagem do hotel/grupo, repleta de

funcionalidades e totalmente integrada com todos os sistemas para hotelaria como PMS, CRM, CRS, POS, entre outros.

O desenvolvimento de novas funcionalidades e integrações é definido e executado graças às parcerias valiosas e duradouras com clientes como o Pestana Hotel Group e parceiros tecnológicos do setor de hospitalidade.



Privacidade é agora crítica para as organizações em todo o mundo

A Cisco publicou o seu estudo *Data Privacy Benchmark 2022*¹, uma análise global anual das práticas empresariais relacionadas com a privacidade, o impacto desta nas organizações e os pontos de vista sobre a privacidade dos dados.

A edição de 2022 revelou que a privacidade é um aspeto crítico, sendo que 90% dos inquiridos considera-a mesmo como um imperativo empresarial. O estudo mostrou ainda que o investimento na privacidade continua a aumentar e que as organizações têm um elevado retorno do investimento no que diz respeito às suas despesas neste âmbito.

A privacidade tornou-se um verdadeiro imperativo empresarial e um componente crítico da confiança dos clientes nas organizações em todo o mundo. Pelo segundo ano consecutivo, 90% dos inquiridos disse que não compraria a uma organização que não protegesse devidamente os seus dados, e 91% indicou que as certificações externas de privacidade são importantes no seu processo de compra.

"Com 94% das organizações a declarar que comunicam ao respetivo conselho de administração uma ou mais métricas relacionadas com a privacidade, e com o investimento em privacidade a aumentar e um orçamento médio elevado em 13%, não há dúvida de que a privacidade é cada vez mais importante para as organizações, independentemente da sua dimensão ou localização," explicou Harvey Jang, Vice President e Chief Privacy Officer da Cisco. *"Vemos também a privacidade a tornar-se parte das competências e responsabilidades fundamentais dos profissionais de segurança. O estudo deste ano confirmou que alinhar a privacidade com a segurança cria vantagens financeiras e de maturidade em comparação com outros modelos."*

O retorno do investimento em privacidade permanece elevado pelo terceiro ano consecutivo, com benefícios acrescidos para as organizações de pequena e média

dimensão. Mais de 60% dos inquiridos sentiu que estava a obter um valor empresarial significativo com a privacidade, sobretudo no que respeita à redução de atrasos nas vendas, à mitigação de perdas decorrentes de violações dos dados, à habilitação da inovação, à consecução de eficiência, à construção de relações de confiança com os clientes e à capacidade de tornar a sua empresa mais atrativa.

Os inquiridos estimam que o seu ROI corresponda, em média, a 1.8 vezes as despesas. Embora este valor continue a ser muito atraente, é ligeiramente inferior ao do ano passado (1.9 vezes as despesas). Isto pode dever-se às necessidades contínuas de resposta à pandemia, adaptação a novas legislações, incerteza sobre as transferências internacionais de dados e aumento dos pedidos de localização de dados.

A legislação sobre privacidade continua a ser muito bem recebida em



1. Estudo anónimo que analisou as respostas de mais de 4.900 profissionais de segurança, TI e privacidade em 27 localizações: Alemanha, Arábia Saudita, Austrália, Brasil, Canadá, Chile, China, Colômbia, Coreia do Sul, Espanha, Estados Unidos da América, Filipinas, França, Hong Kong, Índia, Indonésia, Itália, Japão, Malásia, México, Países Baixos, Reino Unido, Rússia, Singapura, Taiwan, Tailândia e Vietname.

todo o mundo, ainda que o cumprimento destas leis envolva frequentemente esforços e custos significativos (por exemplo, na catalogação de dados, manutenção de registos de atividades de tratamento dos dados, implementação de controlos como a privacidade desde a conceção ou a resposta a pedidos de utilizadores, etc.). Oitenta e três por cento de todos os inquiridos empresariais disse que as leis de privacidade tiveram um impacto positivo e apenas 3% que as leis tiveram um impacto negativo.

Dado que os governos e as organizações continuam a exigir uma maior proteção dos dados, estão a pôr em prática requisitos de localização de dados. Noventa e dois por cento dos inquiridos afirmou que esta se tornou uma questão importante para as suas organizações; mas tem um preço: em todas as zonas geográficas, 88% dos respondentes declarou que os

requisitos de localização estão a acrescentar um custo significativo às suas operações.

Por último, quando se trata da utilização dos dados, 92% dos inquiridos reconhece que a sua organização tem a obrigação de utilizar os dados apenas de forma responsável. Quase outros tantos (87%) acreditam já ter processos implementados para garantir que a tomada de decisões automatizada é levada a cabo tendo em conta as expectativas dos clientes. Ainda assim, a edição de 2021 do *Consumer Privacy Study* da Cisco mostrou que muitas pessoas desejam mais transparência e 56% preocupa-se com a utilização de dados na IA e na tomada de decisões automatizada. Quarenta e seis por cento dos consumidores inquiridos relatou que não consegue proteger os seus dados de forma adequada, principalmente porque não compreende o que as

organizações estão a recolher e a fazer com eles.

"A Cisco está comprometida com a privacidade dos dados, incluindo a governação de tecnologias emergentes, como a inteligência artificial," comentou Anurag Dhingra, Vice President e Chief Technology Officer, Collaboration da Cisco. "Iremos publicar o Responsible AI Framework como parte do nosso compromisso para com a transparência e a adaptabilidade, estabelecendo um processo de governação e práticas de trabalho concretas para as nossas equipas de desenvolvimento, incluindo canais de comunicação vitais com os nossos clientes e partes interessadas. O enquadramento define princípios claros alinhados com os valores dos nossos clientes.", acrescenta.





82% das pessoas acreditam que a Inteligência Artificial pode apoiar o seu percurso profissional

As pessoas recorrem à inteligência artificial para as ajudar a desenvolverem-se profissionalmente, depois da pandemia da COVID-19 as ter deixado isoladas e desvinculadas das suas próprias vidas, de acordo com um estudo da Oracle e da Workplace Intelligence, uma empresa de investigação e consultoria em recursos humanos.

O estudo, realizado com mais de 14.600 funcionários, gestores, diretores de recursos humanos e executivos de alto nível de 13 países, revela que as pessoas sentiram, em todo o mundo, que a sua vida pessoal e profissional estagnou, mas que estão dispostas a retomar o controlo do seu futuro.

OS FUNCIONÁRIOS DE TODO O MUNDO SENTEM-SE ISOLADOS, DESLIGADOS E FORA DE CONTROLO

Após todos os períodos de confinamento e a constante incerteza resultante da pandemia, muitos funcionários estão a sofrer de instabilidade emocional e sentem que perderam o controlo das suas vidas e das suas carreiras.

- 80% das pessoas foram afetadas negativamente durante o último ano; muitas tiveram problemas económicos (29%), problemas de saúde mental (28%), falta de motivação profissional (25%) e sentiram-se desvinculadas das suas próprias vidas (23%).

- 62% consideram que 2021 foi o ano mais stressante no trabalho. Mais de metade (52%) teve mais problemas de saúde mental no trabalho em 2021 que em 2020.

- O número de pessoas que acreditam ter pouco ou nenhum controlo sobre as suas vidas pessoais e profissionais duplicou desde o início da pandemia. Reconhecem ter perdido o controlo do seu futuro (43%), das suas vidas pessoais (46%), das suas carreiras (41%) e das suas relações (39%).

- 76% sentem que estagnaram nas suas vidas pessoais, sentem ansiedade

em relação ao futuro (31%), sentem-se presos à mesma rotina (27%) e sentem-se mais sós que nunca (26%).

AS PESSOAS ESTÃO MOTIVADAS PARA FAZER MUDANÇAS, MAS ENFRENTAM GRANDES DESAFIOS

Apesar das dificuldades do último ano, as pessoas em todo o mundo estão ansiosas por fazer mudanças nas suas vidas profissionais.

- 93% utilizaram o ano passado para refletir sobre as suas vidas, enquanto 88% afirmaram que o seu conceito de sucesso tinha mudado desde a pandemia, sendo agora as suas principais prioridades o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal (42%), a saúde mental (37%) e a flexibilidade laboral (3%).

- 75% das pessoas acreditam que estagnaram profissionalmente, devido à falta de oportunidades de crescimento

para progredir nas suas carreiras profissionais (25%) e sentem-se demasiado sobrecarregadas para fazer mudanças (22%).

- 70% afirmam que o facto de terem sentido que as suas carreiras profissionais estagnaram teve um impacto negativo na sua vida pessoal, além de lhes causar mais stress e ansiedade (40%), fazendo com que se sentissem presos pessoalmente (29%) e desconectados das suas vidas (27%).

- 83% estão dispostos a fazer mudanças, enquanto 76% admitem estar a enfrentar grandes dificuldades. As principais dificuldades incluem a instabilidade económica (22%), não saber qual a mudança de carreira adequada (20%), a falta de segurança para fazer uma mudança (20%) e a falta de oportunidades de crescimento nas suas empresas (20%).

- Olhando para 2022, o desenvolvimento profissional é uma prioridade e são muitas as pessoas que estão dispostas a renunciar a direitos essenciais como os dias de férias (52%), os bónus financeiros (51%) e até uma parte dos seus salários (43%) para obterem mais oportunidades profissionais.

- No entanto, 85% dos funcionários em todo o mundo estão insatisfeitos com o apoio que recebem da sua empresa. Esperam que as organizações proporcionem mais formação e desenvolvimento de competências (34%), salários mais elevados (31%) e oportunidades para assumir novas responsabilidades dentro da sua empresa (30%).

OS FUNCIONÁRIOS DE TODO O MUNDO ESTÃO ANSIOSOS POR ADQUIRIR NOVAS COMPETÊNCIAS E RECORREM À TECNOLOGIA PARA OBTER AJUDA

Para reter e desenvolver os melhores talentos em plena mudança de dinâmica do lugar de trabalho, as empresas devem prestar mais atenção do que nunca às necessidades dos funcionários e aproveitar a tecnologia para melhor apoiá-los.

- 85% das pessoas querem que a tecnologia as ajude a definir o seu futuro, identificando as competências que devem desenvolver (36%), recomendando formas de adquirir novas competências (36%) e fornecendo-lhes as ferramentas necessárias para

alcançarem os seus objetivos profissionais (32%).

- 75% fariam mudanças nas suas vidas com base nas recomendações de uma inteligência artificial.

- 82% das pessoas acreditam que a IA pode apoiar as suas carreiras profissionais melhor do que os humanos, fornecendo recomendações imparciais (37%), respondendo rapidamente a perguntas sobre a sua carreira (33%) ou encontrando novos trabalhos que se ajustem às suas competências atuais (32%).

- Ainda assim, as pessoas acreditam que os humanos continuam a desempenhar um papel fundamental no desenvolvimento de uma carreira profissional e consideram que são melhores a oferecer ajuda através de conselhos baseados na experiência pessoal (46%), identificando pontos fortes e fracos (44%) e investigando além do currículo para recomendar cargos que se adaptem à personalidade de cada um (41%).

- 87% acreditam que a sua empresa deveria esforçar-se mais por saber quais são as suas necessidades e 55% preferem ficar numa empresa que possua tecnologias avançadas como a inteligência artificial para apoiar o crescimento profissional.

"A pandemia mudou a forma como trabalhamos, onde trabalhamos e, de acordo com muitas pessoas, para quem trabalhamos. Embora tenha havido muitas dificuldades tanto para os funcionários como para as empresas, foi uma oportunidade para melhorar o lugar de trabalho", explica Dan Schawbel, sócio-gerente da Workplace Intelligence. "Os resultados mostram claramente que o investimento em competências e no desenvolvimento de carreiras profissionais é agora um fator diferenciador fundamental para as empresas, uma vez que desempenha um papel importante para que os funcionários se sintam no controlo da sua vida pessoal e profissional.

As empresas que investem nos seus funcionários e os ajudam a encontrar oportunidades colherão os benefícios de uma força de trabalho produtiva e empenhada", acrescenta.

"O último ano foi um ponto de viragem para o futuro do trabalho. Surpreendentemente, no meio do stress, ansiedade e solidão provocados pela

pandemia global, os funcionários encontraram a sua voz, fortaleceram-se e agora defendem o que querem", afirma Alén Fernández, diretor de negócios da Oracle Cloud HCM. "A natureza mutável do lugar de trabalho transformou a conceção de sucesso e restabeleceu as expectativas das pessoas sobre como as organizações podem melhor apoiá-las. Para atrair e reter talentos, as empresas devem dar maior prioridade a ajudar os seus funcionários a identificar e desenvolver novas competências, e fornecer-lhes planos de carreira personalizados para que possam recuperar o controlo das suas carreiras".



MANUELA RIBEIRO

Consultora e criadora da metodologia THE CHOICE – service awareness

Construir o futuro, a partir desse futuro? Uma gestão dos Novos Tempos.

Escrevo este texto no dia 25 de fevereiro, ou seja, um dia depois de todos termos sido convocados para um novo desafio.

Com a pandemia ainda instalada, as nossas vidas pessoais e profissionais ainda em reorganização e ... “here we go again” tendo de fazer face aos impactos de uma guerra intensa na Europa, com tudo o que isso significa em termos de vidas humanas, aspetos sociais e económicos.

Curiosamente neste mesmo mês de fevereiro, iniciei a participação num projeto internacional - U Lab 2x 2022 – um acelerador de transformação baseado nos princípios da Teoria U, desenvolvido para ajudar equipas, organizações e redes maiores de entidades, a Co-Criar soluções para fazer face às disrupções atuais em termos sociais, económicos e ambientais, a partir do futuro que queremos criar.

O que me impactou desde o primeiro momento em que conheci a Teoria U, em 2014, foi:

1 – A responsabilidade e o poder **de cada indivíduo** em contribuir para as soluções;

2 – Uma **intenção clara sobre o futuro a construir** – as bases para o alinhamento da intenção com a ação;

3 – A solução tem de contemplar informação recolhida a partir de todos os stakeholders envolvidos e **gerar ganhos para todos** – indivíduos – negócio - sociedade – planeta.

Difícil? Claro que sim.

Possível? Claro que sim.

Requer esforço, compromisso e muito desapego, para deixar ir ideias pré concebidas que já não aportam valor e muita disponibilidade mental e emocional, para se permitir sentir o que está a ser sinalizado, a emergir como possível de ser construído.

O processo tem 4 fases, a primeira sessão aconteceu no passado dia 17 de janeiro, e juntou mais de 700 pessoas de todo o mundo, durante 1h,30 minutos, numa sessão online.

Já tinha pensado em partilhar o processo neste espaço Start&Go, mas depois tive dúvidas, no entanto, depois do acontecimento de ontem ficou claro que o devia fazer.

Segue-se a partilha do processo

– FASE 1 – CO INITIATING

- Criação da equipa de projeto, com a consciência de que todos os participantes precisam uns dos outros para agir e para seguir em frente

- O projeto começa com uma ideia geral sobre a intenção a manifestar, mas depois essa intenção precisa de ser reconfirmada entre toda a equipa – a ideia original pode ser vista como os primeiros traços de um desenho colocado por um ou alguns membros, com muito espaço em branco ao seu redor, onde todos os outros membros podem adicionar a sua contribuição. Desta forma, altera-se a dinâmica do poder de propriedade para o pertencimento, em que **cada participante vê a sua parte, dentro de um todo.**

- Essa intenção terá como objetivo base **servir a evolução de todo o ecossistema de partes interessadas** no sistema, que o grupo está a trabalhar para mudar.

- Durante a partilha é fundamental que cada elemento **confie na “inteligência do seu coração”** quando se conecta com as pessoas ou explora

possibilidades, que podem parecer não ter relação com a questão estratégica em questão. Requer assim abertura a outras formas de enquadrar o problema ou oportunidade (diferentes atores-chave podem enfatizar diferentes aspetos e variáveis).

- A conexão entre as pessoas deverá ocorrer em termos profissionais e pessoais: no sentido de se conectar com o seu **maior senso futuro de propósito (Eu e o Trabalho)**, não apenas com o seu papel e responsabilidade organizacional.

- Para criar o compromisso conjunto, é fundamental esclarecer e alinhar entre toda a equipa os conteúdos do Vertical Prototyping Canvas:

1 – **O SOL** – Qual a maior aspiração e intenção para este projeto?

2 – **O SENTIR** - Quais os espaços / ambientes com maior potencial para nos ensinar, sobre o que estamos a tentar criar?

3 – **A FONTE** – para materializar esta intenção, o que é necessário soltar/deixar ir e o que precisamos deixar entrar/ deixar chegar?

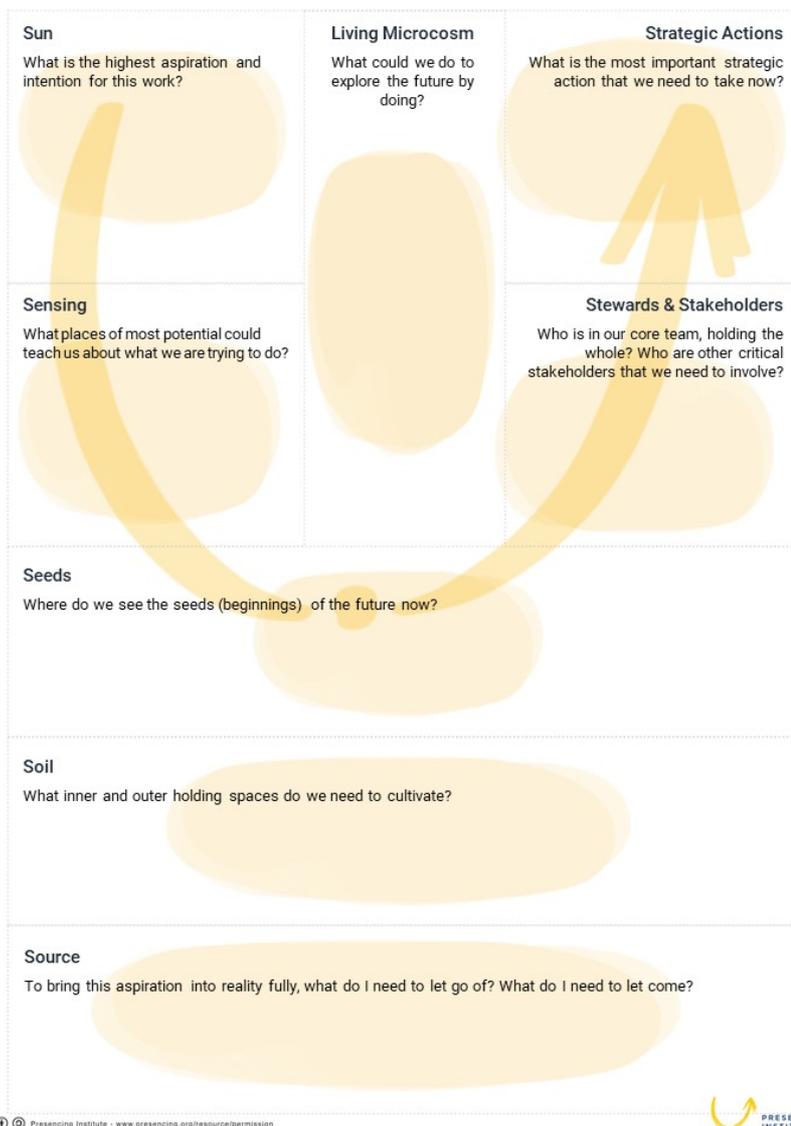
4 – **AS SEMENTES** – onde é que já vemos as sementes / princípios, desse futuro que queremos criar agora?

5 – **EXPERIENCIAR NO MICROCOSMO** – o que podemos fazer para explorar essa intenção de futuro, com uma ação concreta no momento atual?

6 – **O SOLO** – Que espaços / formas de estar internos e externos, precisamos de cultivar?

7 – **RESPONSÁVEIS E PARTES INTERESSADAS** – Quem dentro da nossa equipa tem essa visão do todo? Quem são os outros stakeholders /partes interessadas críticos para o projeto, que precisamos de envolver?

8 – **AÇÕES ESTRATÉGICAS** – Qual é a ação estratégica mais importante, que temos de tomar agora?



Por vezes é mais simples colocar e responder a estas questões num ambiente social ao nível de saúde, educação entre outros, mas trazer esta visão para dentro das organizações - seja como impulso para corrigir situações críticas do quotidiano, como incentivo à implementação de ideias incríveis que aguardam um momento "certo" de materialização, até ao acelerar de outros projetos de inovação já em curso - pode criar uma alteração significativa nos níveis de performance, como evidenciam exemplos nacionais e internacionais.

Muito caminho pela frente e muita esperança, na nossa capacidade de criar um NOVO TEMPO mais equilibrado para todos - indivíduo - sociedade - negócio - planeta.



CARLA SEPÚLVEDA

Vereadora na Câmara Municipal de Braga Pelouros Educação, Inovação e Coesão Social

Gestão do Tempo: organização pessoal vs sucesso profissional

O tempo é vida e é também a única coisa irre recuperável.
Desperdiça-lo ou perde-lo é o pior erro que se pode cometer.

Tendo em conta esta premissa, urge a melhor gestão do tempo para que se

possa aproveitá-lo da melhor forma possível privilegiando a gestão pessoal.

O dia-a-dia de trabalho é, sem dúvida, a área em que mais nos focamos pelas mais variadas razões. Sabemos, por isso, que nem sempre é fácil manter a motivação em alta quando, cada vez mais, estamos assoberbados de tarefas, afazeres e compromissos que nos limitam grandemente e penalizam a gestão pessoal e, conseqüentemente, o que mais gostamos de fazer. Mas também bem sabemos que, na maior parte das vezes, esta falta de motivação e produtividade é fruto da má gestão do dia de trabalho e sobretudo da ausência da boa gestão das prioridades.

Quem nunca se queixou da falta de tempo?

Facto é que o dia tem 24h. Tendo por base as premissas dos direitos humanos o dia digno para qualquer pessoa deveria ser dividido em 3 diferentes etapas: 8 horas para trabalhar, 8 horas para dormir e 8h para tudo o resto (lazer, alimentação, desporto...).

Então como nos organizarmos para conseguir a harmonia desejável?

Essencial e imprescindível é estabelecer metas e objetivos concretos e sobretudo fazer uma boa articulação das tarefas do quotidiano de forma a podermos ter oportunidade de fazer o que realmente gostamos permitindo a diminuição do stress, da frustração, da improdutividade e sobretudo não desmotivar!

Para tal, será imprescindível:

- **Descansar bem.**

Reservar o tempo suficiente para dormir e acordar tranquilo/a é fundamental devendo, assim, o descanso ser a primeira prioridade.

- **Trabalhar com qualidade.** Seja qual for o tempo reservado à jornada de trabalho, usar o tempo de forma produtiva com foco nos objetivos e resultados, valorizando a concentração e raciocínio, é fundamental para o equilíbrio desejado.

- **Aliviar o corpo e a mente.** Privilegiar o lazer, atividades sociais e familiares é fundamental para repor energias e ganhar novo fôlego para voltar a produzir com eficácia e eficiência.

E como fazer para planear de forma adequada estes momentos?

Fundamental é:

- definir prioridades;
- traçar metas e objetivos;

- pensar na estratégia;
- planear a gestão do tempo de cada tarefa;
- priorizar a execução.

Manter a disciplina no trabalho requer uma eficaz gestão do tempo. Assim, quanto melhor a organização diária melhor será a gestão deste bem tão precioso.

Neste contexto, são vários os exercícios que se poderão utilizar de forma a auxiliar a definição das prioridades. É exemplo a matriz de Eisenhower que permite, num quadro, priorizar cada uma das atividades pelo seu grau de urgência e importância.

Esta matriz facilita a decomposição das tarefas diárias e/ou semanais e dar-lhes o valor que efetivamente cada uma delas tem (urgente e não urgente, importante ou não importante) permitindo ainda definir quando e por quem vão ser desenvolvidas (delegar) e, sobretudo, o que não precisa ser feito (eliminar por exemplo os chamados "ladrões do tempo").

Como ponto de entrada para esta matriz, pode ser desenvolvida, numa primeira fase, uma lista de todas as tarefas diárias (ou semanais); a fase seguinte consistirá em afetar cada tarefa a cada um dos quadrantes da matriz.

Em suma, colocar em prática as ferramentas de gestão do tempo e prioridades que estão ao nosso alcance, para além de elevar a produtividade, permite melhorar o dia-a-dia, promove a melhoria da qualidade de vida e bem-estar geral e consequentemente a felicidade.

A disciplina profissional é, por isso, fundamental para que todas as outras áreas da vida melhorem significativamente. A eficaz gestão do tempo permitirá dar espaço às áreas mais importantes da vida de cada um.

Matriz de Eisenhower

	Urgente Fazer agora	Não-Urgente Definir quando fazer
Importante		
Não importante	Delegar	Eliminar

Mais vale tarde do que nunca. Mas o melhor é nunca ser tarde!

II EDIÇÃO
MARKETING MIX
DO ERRO

14
MAIO 2022
TECMAIA

START&GO

.....
PARCEIROS

DO PRIMEIRO EVENTO EM PORTUGAL
**QUE ABORDA A IMPORTÂNCIA
DO ERRO NO MARKETING**

VEREMOS-NOS POR LÁ?





www.startandgo.pt