

# LIDERANÇA

**Liderança – uma capacidade fundamental para o progresso da sociedade**

**Não se nasce Líder**

**A vida é uma pizza com várias fatias**

**A Liderança é um tema imenso...**

**O que é um bom líder?  
Quais as competências que deve ter?**

**Gamificar a prática de liderança!?**

**Os 6 Erros de uma Equipa de Liderança**

**Sucessão na Liderança**



# Índice

## 4

### LIDERANÇA

Liderança – uma capacidade fundamental para o progresso da sociedade P.4

Não se nasce Líder P.6

A vida é uma pizza com várias fatias P.9

A Liderança é um tema imenso... P.12

O que é um bom líder? Quais as competências que deve ter? P.14

Gamificar a prática de liderança!? P.15

Os 6 Erros de uma Equipa de Liderança P.19

Sucessão na Liderança. P.21

## 25

### GESTÃO & ESTRATÉGIA

A importância do Registo ® P.25

## 27

### MARKETING & VENDAS

A criatividade nas VENDAS – alguma vez foi “engolido”? P.27

O vendedor do pós-guerra P.30

## 33

### EMPREENDER

Três Mortíferas Invenções P.33

## 35

### ECONOMIA

Apenas 8% dos empresários afirma que o Orçamento de Estado 2023 irá ter um efeito positivo nas suas organizações P.35

## 37

### O QUE APRENDI NAS MINHAS VIAGENS

MOÇAMBIQUE – A GRATIDÃO DE APRENDER (E ENSINAR) P.37

## 42

### TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO

Previsões de ameaças de cibersegurança em 2023 P.42

**START&GO** - Revista nº 41 | Março 2023 | Coordenadora: Mónica Monteiro (monicamonteiro@startandgo.pt) | Participam neste número: antónio noqueira da costa, celeste varum, Helder Barbosa, Helena Painhas, José Carlos Pereira, Maria de Jesus Fonseca, Mário Castro Marques, Mário Henriques, Mónica Monteiro, Pedro Amendoeira, Rui Fonseca, Rui Guedes, Samuel Amparo, Vítor Briga.





[foto: DALL-E - Leadership]

# NOTA DO EDITOR

A Liderança é um tema apaixonante. É um tema imenso, como diz a nossa querida Maria de Jesus Ferreira, no seu artigo desta edição.

A grande questão que se coloca é (a mesma da galinha e do ovo 😊) “Nascemos Líderes ou tornamo-nos líderes?”. Na verdade, e independentemente da resposta, acredito que podemos sempre melhorar. Tenho tido, ao longo dos anos, a oportunidade de desenvolver as minhas competências de liderança, quer seja por participar em ações de formação, pela leitura de livros e fundamentalmente por refletir sobre as situações práticas que vão marcando a minha experiência em liderar equipas. Uma nota curiosa: aprofundar o autoconhecimento melhorou a minha capacidade de liderar.

Como diz Ricardo Vargas no seu livro a “A arte de tornar-se inútil” a Liderança acontece! É preciso que líderes e liderados reconheçam a importância de ambos nesta equação que é a liderança. “Fazer fazer”, a principal tarefa de um líder, requer empatia, bondade, flexibilidade, originalidade e acima de tudo muita humildade. Uma entrega total à equipa para que o todo seja maior do que a soma das partes.

Sou uma felizzarda, pois, nestes 30 anos de atividade profissional, cruzei-me com líderes incríveis a quem agradeço tudo o que me ensinaram. E desenganem-se, não foram sempre coisas boas, mas também com essas aprendi. Se calhar com essas aprendi ainda mais...

A verdade é que esta reflexão já vai longa, como disse é um tema apaixonante... 😊

Resta-me esperar que gostem de mais uma edição, que preparamos com grande dedicação especialmente para si!

Votos de boas leituras,  
Just Start & Go!!!

Mónica Monteiro





**CELESTE VARUM**

Galp, Matosinhos Project | Professora Associada c/ Agregação, Universidade de Aveiro

# Liderança – uma capacidade fundamental para o progresso da sociedade

**M**ais de 30  
anos de  
experiênci  
a

profissional, em diversas funções, desde professora universitária e investigadora, até assessora de membros do governo, passando pela liderança de equipas em projetos e empresas de grande dimensão, permitem-me concluir que a liderança é uma capacidade valiosa em todas as circunstâncias e dimensões da nossa vida. É uma competência fulcral para o progresso profissional assim como impacta na forma como se desenvolvem os relacionamentos pessoais. É, portanto, uma capacidade indispensável para o progresso individual, das organizações e da sociedade.

Aprendi que liderar não consiste simplesmente na autoridade formal de comandar pessoas, mas sim na capacidade – mesmo que informal- de guiar, atrair e inspirar os outros, motivando-os para alcançar objetivos comuns. E os bons líderes não só marcam o ritmo e definem a estratégia como também são pedagogos, motivam a que cada um dê o seu melhor e responsabilizam-se pelo desempenho – bom ou menos bom - da equipa.

Uma das características basilares do líder é a capacidade de tomar 'boas' decisões, mesmo quando há o risco de estas fracassarem. Ou seja, liderar envolve assumir riscos e tomar decisões difíceis. Por exemplo, enquanto líder de equipas em vários projetos, foi fundamental tomar decisões sobre prioridades, alocação dos recursos, definir prazos, delegar tarefas e atribuir responsabilidades.

Um bom líder também deve conseguir comunicar eficazmente, o que passa não só por identificar e partilhar objetivos e caminhos, como também por dar feedback construtivo e ouvir as sugestões da equipa e de parceiros. A comunicação é fundamental para que se crie um ambiente de trabalho agradável e motivador. Mas, este envolve, frequentemente, a criação de incentivos e recompensas, que o líder deverá promover de forma justa e transparente.

Neste contexto, há espaço para que o talento individual contribua para o melhor desempenho da equipa e da organização, contribuindo também para o progresso da sociedade.

Impera realçar que a liderança é uma capacidade que pode ser aprendida e desenvolvida com a prática e a experiência. Por isso, estou sempre disposta a aprender, procurando o feedback das minhas equipas, de colegas e de outros parceiros, identificando oportunidades de melhoria e de desenvolvimento pessoal e profissional. Para os mais jovens saliento que estas competências podem ser desenvolvidas ainda nos bancos das universidades. Frequentar cursos de liderança ou ações de voluntariado, envolver-se em atividades extracurriculares, em consultoria, em simulações, casos de estudo, e programas de mentoria são formas a

que os jovens podem recorrer para desenvolver as suas capacidades de liderança e a sua autoconfiança, capacitando-se para ter mais sucesso na carreira e contribuir positivamente para a sociedade.

Por fim, destaco que há estilos de liderança diferentes, uns mais autoritários, outros mais liberais e ainda outros mais democráticos. Ao longo da sua vida, um líder vai mesmo ajustando o seu estilo de liderança, fruto do contexto, da experiência, do conhecimento, mas também para se alinhar com as mudanças sociais. Atualmente exige-se a adoção de um estilo de liderança mais holístico, isto é, um estilo que procure responder às expectativas e necessidades dos diferentes stakeholders da organização. Fundamental é nunca deixar de lado a ética. Um líder deve ser um exemplo, agindo de forma justa e honesta, em toda e qualquer circunstância.



option



**RUI FONSECA**  
CEO Altronix

# Não se nasce Líder

São várias as situações nas quais ouvimos comentários referindo-se a uma criança ou jovem que afirmam que o mesmo tem um perfil de “líder nato”. Como se alguém por algum golpe de genética nascesse líder ou com competências para que o denominem como líder.

**U**m líder não é um líder porque tem autonomia, proatividade, dinamismo ou capacidade de influenciar os outros de alguma forma.

Afirmo: Ninguém nasce líder, pode é nascer com algumas características de liderança.

Começo este artigo a lançar uma premissa sobre a qual várias vezes me debrucei, chegando à conclusão que um líder não é aquele que chefia uma equipa, um líder não é um empreendedor, um fundador de uma start-up ou de uma multinacional. Não é por alguém ser CEO, gestor ou empresário que é Líder.

Nas redes sociais e nos mais variados círculos de networking fala-se de Liderança como se se tratasse de algo palpável, que ou se possui ou não. Acredito verdadeiramente que a liderança é muito mais objetiva, fundamentada com competências técnicas e transversais, que são realmente também desenvolvidas com a experiência, mas acima de tudo com a vontade em aprender essas competências.

A maior competência de um líder tem de ser a competência de adquirir competências. Não considero válido um CEO, autodenominado Líder, que não tenha o mínimo know-how e aptidões em RH, recrutamento, finanças, de fiscalidade, de marketing, de conhecimento técnico sobre o funcionamento da sua produção, por exemplo. Tendo começado a minha carreira nessa vertente, ainda hoje em dia, quando algum equipamento fabril avaria na Altronix, sou capaz de, em conjunto com a equipa técnica da manutenção, analisar problemas mecânicos e sugerir soluções para os mesmos problemas. Não considero viável um Líder, um Diretor, um Team Leader, uma Chefia, mesmo que rodeado das pessoas certas e dos profissionais mais competentes estar numa reunião com os seus superiores ou com uma determinada equipa da empresa e não ser capaz de acompanhar os conceitos, os temas abordados, por não ter esse conhecimento. A formação, a pesquisa e procura em conhecer os diferentes conceitos é importantíssima para que um líder tome decisões capazes e passíveis de sucesso.

Também existe o outro lado da moeda: uma narrativa que defende que um líder tem de dar o exemplo apenas pelas competências técnicas. Isso é falso. Um líder deve dar o exemplo em competências transversais aos líderes como ser uma boa pessoa, idónea, honesta, competente, resiliente, determinada, comunicativo, entre muitas outras. Para liderar ou gerir um hospital não temos necessariamente de ser médicos.

Outra lacuna existente na liderança que consigo identificar é um líder que está numa empresa de uma área para liderar uma equipa de uma área totalmente diferente, como por exemplo área automóvel para área têxtil e levar consigo exatamente a mesma metodologia de liderança. Não pode.

Em primeiro lugar é necessário que estude muito bem a sua equipa com as técnicas existentes, como é exemplo

modelo DISC. Pessoalmente prefiro o modelo da AMA (American Marketing Association) mas existem variadíssimos modelos e metodologias para este efeito de estudo e análise de equipa. Outro exemplo é fazer análises SWOT das nossas equipas para perceber muito bem os pontos fortes e fracos para detetar oportunidades de melhoria nas equipas. O que nunca pode ser feito é levar de montante a jusante a mesma metodologia de empresa para empresa, de equipa para equipa. Todas as empresas são diferentes e todas as equipas são diferentes.

SER LÍDER É UM  
CONSTANTE SER  
POSTO À PROVA

SER LÍDER É DAS  
TAREFAS MAIS  
DIFÍCEIS QUE EXISTE

Por outro lado, existe uma narrativa de que a imagem que criamos da Liderança ou de um Líder é algo extremamente positivo, uma pessoa que tem uma equipa na qual deposita confiança e que corresponde em resultados. Uma pessoa com soft-skills inacreditavelmente completas, associadas a hard-skills técnicas que permitem criar uma persona praticamente inatingível de um líder, com uma aura quase mística, que todos ambicionamos ter. Na verdade, ser líder não é tão fácil como se faz transparecer nas partilhas do LinkedIn. Envolve muita capacidade de tolerância, de aceitar que os dias não são todos brilhantes, que por vezes é um trabalho solitário, que as vendas não são sempre de margens incríveis, que as pessoas nas quais apostamos decidem abandonar um projeto de carreira ou que as estratégias falhem. Ser líder é ter a capacidade de “engolir sapos”, aceitar

o erro e ver nele uma oportunidade de melhoria e acima de tudo passar uma mensagem de positividade, de sorriso no rosto, de solução, objetivo e estratégia perante as adversidades.

Citando James Gulliver, fundador de uma grande cadeia de retalho: “Retail is detail” e consigo corelacionar esta menção com a gestão de pessoas. Gerir pessoas trata-se, na grande maioria das vezes, de trabalho de detalhes. Por vezes focamo-nos nos processos macros, quando o segredo está nos processos micro... que todos juntos se tornam macro. Existe uma gigante diferença entre comunicar com a nossa equipa com um “Bom Dia” e comunicar com a nossa equipa com um “Bom dia Maria” ou “Bom dia António”.

E como disse anteriormente, um líder não pode ser auto ou hétero proclamado. Não confio que existam verdadeiras lideranças empíricas, reconhecidas pela experiência e prática. Consigo avaliar que uma liderança tem sucesso quando isso é fundamentado, com objetivos, métricas, indicadores e acima de tudo resultados... nas pessoas, no valor criado, nos processos e nos objetivos.

Ser líder é um constante ser posto à prova. Um líder bom pode dizer que o é quando lida com estas responsabilidades, quando tem o engajamento de uma equipa na concretização dos objetivos comuns e é acima de tudo quando consegue perante grandes adversidades, que podem causar graves perdas, seja financeiras, seja de capital humano, ou nas mais variadas matérias, ter a capacidade de tomar a melhor das piores decisões. E com isto, passar de “bestial” a “besta” é algo que pode acontecer de um momento para o outro e em muitos casos, não é controlável pelo próprio. Aceitar, faz parte do percurso da liderança.

Concluo, reiterando que ser líder é das tarefas mais difíceis que existe, não é para todos e que quem o escolhe ser, tem um trabalho duro, contínuo e que nem sempre gera os resultados pretendidos no *timing* pretendido. E está tudo bem quando não se quer ser líder.

“ Gerir pessoas  
trata-se, na grande  
maioria das vezes,  
de trabalho de  
detalhes.

*Rui Fonseca*



# A vida é uma pizza com várias fatias

Dinâmica, comunicativa e preocupada com a causa social, Helena Painhas tem sido consecutivamente, destacada para o Prémio “40 Líderes empresariais do Futuro”, atribuído pelo Fórum de Administradores e Gestores de Empresas – FAE e Grupo Impresa.

# H

elena Painhas, engenheira eletrotécnica, CEO do Grupo Painhas SA e mãe da pequena

Alice, falou-nos da sua experiência de liderança num setor ainda fundamentalmente masculino.

## **Start & Go - Liderança no feminismo. Qual a sua opinião?**

**Helena Painhas** - Atualmente faço parte do Conselho Consultivo das Mulheres de Energia, grupo criado pela Agência Portuguesa de Energia, e ainda no outro dia discutíamos essa temática. Na minha opinião a Sociedade Portuguesa é uma sociedade um pouco machista e na minha área de trabalho - na energia - ainda é uma área onde existe, e está provado com números, fundamentalmente homens. Existe aqui grande discrepância entre homens e mulheres. Na verdade, e já tive algumas situações em que a minha opinião, numa primeira relação ou numa segunda interação, não eram consideradas. Contudo, passado algum tempo o que importa são as tuas ideias e a forma como tu tens,

ou não, soluções para os problemas. Com o tempo as pessoas esquecem se és um homem ou uma mulher. Já te ouvem, como uma pessoa, e vais ganhando o teu espaço no mercado, dentro e fora da tua empresa, em função da bondade, da capacidade que tu tens de motivar, de levar a fazer, de resolver, de liderar. No fim o que querem é que a pessoa, o ser humano seja homem ou mulher, seja um bom profissional e acho que, por isso, não faz muito sentido a liderança no feminino.

## **S&G - Como foi chegar a um cargo de liderança?**

**HP** - Obviamente que eu trabalhando numa empresa do Grupo que foi com fundado pela minha família, tive sempre essa atividade facilitada. Foi mais fácil chegar até lá. Claro que me manter, manter o negócio a crescer e a correr bem já é outra questão. Eu acredito que o problema, às vezes, é a mulher poder chegar a essa posição e o caminho que tem de fazer. Depois estando de igual para igual com os homens, a situação já não se coloca e as pessoas acabam por perceber se aquele elemento os ajuda a resolver os problemas e a avançar.

## **S&G - Como se conjuga os diferentes papéis de mãe, esposa e líder de um grande grupo económico?**

**HP** - Para ultrapassarmos as barreiras que existem na sociedade e mesmo das próprias mulheres, tem de se apostar na educação. Isto porque, muitas vezes as mulheres são muito críticas de si mesmo e de outras mulheres quando atingem uma posição de liderança. A mentalidade tem de ser trabalhada, principalmente em Portugal. Outros países já não é assim. Mas todas as mulheres que chegam a posições de liderança têm uma característica comum, são confiantes. Esta confiança tem que fomentada desde os momentos da escola, do liceu e do ensino básico. A mulher tem de ser ensinada, que consegue chegar até onde o homem chega. É mesmo uma questão de educação e de confiança. De dizerem “eu sou capaz e consigo”. E depois aceitarem também o desafio, pois por vezes é mais cómodo não o fazer. Atualmente, os homens também partilham a educação das crianças. Eu sou casada com um empresário e em algumas situações temos de nos revezar. Um dia está um mais presente, outro dia está mais outro.





Certo que existe, obviamente, aquele período em que a mãe tem mesmo de estar lá, mas a partir de uma certa idade o pai e a mãe podem perfeitamente fazer as mesmas tarefas e revezarem-se na atenção aos filhos. Por outro lado, a própria sociedade devia-se organizar de forma que facilitasse mais esta partilha. Nós vemos muitas sociedades, tipo a nórdicas, que funcionam muito bem, com horários laborais compatíveis com a paternidade e a maternidade, que no fundo é o caminho. Podemos organizar um horário compatível com crianças e continuar a ser eficientes e eficazes.

**S&G - Qual foi o maior desafio de liderança que teve de enfrentar, até hoje?**

**HP** - Foi no início das operações, antes de eu conhecer a fundo os mercados onde estou e até os stakeholders me conhecerem. Quando eu comecei a trabalhar, houve ali um período difícil de adaptação até ao mercado da energia em Portugal me reconhecer. Quando eu fui, por exemplo, para o Médio Oriente em 2007, 2008, com 27 anos e 28 anos, também foi complicado para que os meus sócios e mesmo os meus clientes aceitassem uma mulher no mundo

árabe. Aí também foi complexo, mas depois as coisas passam. Honestamente um outro desafio foi a minha maternidade. É uma realidade completamente diferente. Termos de conjugar, principalmente os primeiros meses e os primeiros anos, tenho uma filha de 2 anos, com o trabalho. Eu, neste momento tenho uma filha sangue e uma de coração. No fundo, tenho 2 meninas que lidam comigo e obviamente que é muito mais exigente. É um desafio, mas que também se consegue resolver com organização, com disciplina e impondo um bocadinho os limites do que é razoável.



Helena Painhas, CEO do Grupo Painhas SA

A vida não é só trabalho, não é só família, não é só cuidar de nós. É uma pizza com várias fatias, temos de ir distribuindo a atenção pelas diferentes fatias e que não são iguais em termos de tamanho em todas as fases da nossa vida.

**S&G - De que forma é que a empresa que lidera se preocupa em assegurar o equilíbrio entre todas essas fatias?**

**HP-** Na nossa comissão executiva além de mim faz parte, uma outra mulher que é a CFO, ou seja, nós temos aqui a bastante representação logo ao mais alto nível. Em termos de direção, também temos mulheres.

Em termos de cargos administrativos, há uma boa distribuição entre homens e mulheres, já para o trabalho no terreno, nomeadamente subir a postes com vários metros e para montar linhas, temos mais homens, o que está relacionado com as diferenças de fisionomias. Na verdade, em termos de engenharia eletrotécnica ainda aparecem muito poucas mulheres formadas no mercado.

Há aqui um trabalho que deve ser feito nos liceus e nas universidades de mostrar que a energia também é uma área adequada para as mulheres e que é muito interessante.

**S&G - Se tivesse de nomear um líder que a inspira ou que a inspirou quem nomearia?**

**HP-** Eu não tenho ídolos, não tenho heróis. Graças a Deus tive oportunidade, e tenho ainda hoje, de lidar com uma série de pessoas mais velhas com as quais aprendi imenso. Uns no meu trabalho, outros na minha vida pessoal. Não me sinto mesmo a vontade de escolher um, pois sinto que sou uma privilegiada. As pessoas que foram e são, ainda hoje, meus mentores sabem quem são. E são várias. E eu sou um bocadinho produto de tudo, aquilo que elas partilharam comigo ao longo da vida. Não tenho um líder que eu tenha conhecido que realmente me marcou. Mas tenho uma série de pessoas que, graças a Deus, se cruzaram na minha vida, que me ensinaram muito.

**S&G - O que diria a jovens que querem que querem e aspiram liderar equipas ou projetos?**

**HP -** Sem dúvida nenhuma que tenham coragem, que sejam corajosos, que cultivem a confiança. Esta é a principal característica que um líder tem de ter. Acreditar que consegue o mesmo que os outros, não ter medo dos desafios e não ter medo errar, porque eu acho que quase tudo na vida se pode corrigir. Também ter a humildade de reconhecer os seus erros e de se querer rodear de pessoas boas que os possam complementar. Para conseguir ter sucesso e vencer, a coragem e confiança são as duas características que um líder deve apostar.

seja homem  
ou mulher,  
seja um  
bom  
profissional.

**MARIA DE JESUS FONSECA**

Consultora em GRH e Comportamento Organizacional

# “A Liderança é um tema imenso...”

Tenho dedicado uma grande parte da minha atividade profissional à Liderança e ao Desenvolvimento de Líderes. Por isso, me pergunto, frequentemente, o que é a Liderança? A Liderança é um tema imenso...

**P**ois, eu sei, esta resposta não ajuda nada. Todavia, alerta-me para o facto de que nunca saberemos tudo sobre Liderança e de que haverá sempre algo mais para aprender.

E no que se refere à aprendizagem da Liderança, a experiência, a prática e o erro também fazem parte da equação do sucesso. Uma liderança centrada em processos de decisão e ação, que envolvem conhecimento e formação, mas também uma sabedoria prática, a *phronesis* grega.

Assim, uma Liderança Centrada na Ação coloca o foco do Líder em três áreas de intervenção:

1. Objetivos: Alcançar Resultados
2. Equipa: Construir Equipas
3. Pessoas: Desenvolver Pessoas

Este modelo, conhecido como o Modelo dos Três Círculos, sugere que as três áreas interagem e se influenciam mutuamente e que a maior atenção dada a cada uma delas depende da situação, do momento ou do contexto. Mas, a longo prazo, deve tender para o equilíbrio.

Estas três áreas de ação do Líder correspondem às três necessidades básicas de uma empresa de sucesso:

1. Necessidade de cumprir objetivos que o empresário, sozinho, não conseguiria;
2. Necessidade de manter o todo unido e coeso, num sistema perfeitamente integrado e alinhado;
3. Necessidade de compreender as Pessoas e as suas motivações, para retirar o melhor de cada um.

Convido-o a refletir com qual das seguintes situações se identifica mais:

- a) Tendo a colocar a tarefa em primeiro lugar, dando pouco valor ao grupo e aos colaboradores
- b) Para mim o mais importante é a equipa; valorizo especialmente a coesão grupal, em detrimento da produtividade e da satisfação individual
- c) Tenho tendência a identificar-me exageradamente com os colaboradores, colocando sempre as necessidades da pessoa antes das necessidades da tarefa ou do grupo
- d) Posso afirmar, honestamente, que mantenho um equilíbrio entre os três círculos e o feedback dos meus

colaboradores atesta isso mesmo.

Para além de uma ação focada e intencional, há uma qualidade no Líder que deve ser expressa em qualquer uma das três áreas:

*Entusiasmo* - quando a ação é realizada com entusiasmo, quase sempre essa faísca atinge as outras pessoas e, então, elas divertem-se, gostam de trabalhar juntas; são mais produtivas e dão o melhor de si.

A Liderança é um tema imenso... é!



Nunca saberemos tudo sobre Liderança...  
haverá sempre algo mais para aprender.

*(Maria de Jesus Fonseca)*

**SAMUEL AMPARO**

Economista e Controller Financeiro

# O que é um bom líder? Quais as competências que deve ter?

Em primeiro lugar, o que significa liderança? Liderança é uma palavra de origem inglesa, que surgiu do vocábulo "leader" e significa "aquele que dirige, comanda ou guia".

**A** liderança é uma soft-skill com imenso impacto nas organizações, pois a mesma é um driver que permitirá a organização evoluir tanto a curto-prazo, como a longo-prazo. E porquê? A evolução só acontecerá se a organização possuir colaboradores que rentabilizem ao máximo a sua eficiência e eficácia. Porém, o colaborador só o fará se se sentir motivado, se se sentir parte da organização. Neste quesito é muito importante o papel do líder.

**O que é ser um bom líder?** Um bom líder é aquele que não se resume a um mero chefe. Então, qual é a diferença entre chefe e líder?

Um líder é aquele que comunica cordialmente com a equipa, presta apoio, trabalhando em parceria com colaborador. Já o chefe, limita-se a listar uma panóplia de tarefas a serem feitas. Ademais, um líder tem de motivar diariamente a sua equipa de forma que esta se sinta parte integrante da organização e trabalhe o mais eficientemente possível. Além disso, o líder deve recolher regularmente feedback de forma que todos partilhem os pontos bloqueantes e os aspetos menos positivos.

Só através desta partilha o líder apontará soluções e tomará ações corretivas com o objetivo de melhorar. Um líder deverá delegar responsabilidades de forma que cada membro se sinta empreendedor de um dado projeto e, também, para que o colaborador se sinta motivado, uma vez que esta delegação de responsabilidade é um sinal de confiança e de crença na pessoa. Em contrapartida, um chefe não trabalha bem em equipa e, como tal, centraliza o poder de decisão inteiramente nele. Por fim, um líder tem de estar disponível para a equipa, pois a equipa precisa dele para esclarecimento de dúvidas, para resolução de problemas. Já o chefe não dedica parte do seu tempo a "ouvir" as "dores" do colaborador e, portanto, nega-se a fazê-lo.

Assim sendo, um líder deverá ser carismático, motivador, comunicar bem em equipa e otimista. O carisma é deveras importante, pois é ele que permitirá convencer e influenciar as pessoas a fazer o melhor que sabem. A motivação é um fator crítico e crucial para que o líder consiga ter um bom ambiente laboral e é essencial para que a equipa que gere ultrapasse mais facilmente e com melhor disposição as

adversidades que enfrenta.

A comunicação é das características mais importantes e especialmente fulcral no mundo empresarial, pois, tal como dizia James Humes "*The art of communication is the language of leadership*". É através da comunicação que o líder transmite os problemas que estão a subsistir, que aponta possíveis soluções e define, juntamente com a equipa, os planos de ação a serem realizados. Por último, mas não menos importante, o líder deve ser otimista, ou seja, deve ter sempre presente que nada será impossível de ser realizado se for feito em equipa, pois um líder que seja pessimista não conseguirá reter por muito tempo os colaboradores motivados e se estes não estiverem motivados, então eles não serão eficientes e, conseqüentemente, a organização não evoluirá a longo-prazo.



**HELDER BARBOSA**

Licenciado em Gestão de Empresas e Mestre em Marketing

# Gamificar a prática de liderança!

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

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

Primeiro, porque é tema, é estratégico e está longe de estar resolvido.

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

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

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



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

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

## 1. RECONHECIMENTO.

Reconheça as pessoas com frequência!

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

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

## 2. OBJETIVOS

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

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

O facto é que se os liderados, dispersos pelos diferentes níveis hierárquicos da organização, não souberem que há meta, qual é a meta ou onde é, podem estar a 'marchar' no sentido oposto, em círculo ou por um caminho mais longo. E isso, normalmente, conduz ao desalinhamento, falta de comprometimento e desmotivação para com os objetivos e propósito da organização.

Deste modo, a definição de objetivos SMART (específicos, mensuráveis, atingíveis, realistas, e com dimensão temporal) é crítica, tal como ter um sistema de avaliação isento, prático e ajustado à organização.

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

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

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

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

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

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

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

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

### **3. FEEDBACK**

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

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

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

Se quer as pessoas comprometidas

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

### **4. MOTIVAÇÃO**

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

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

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

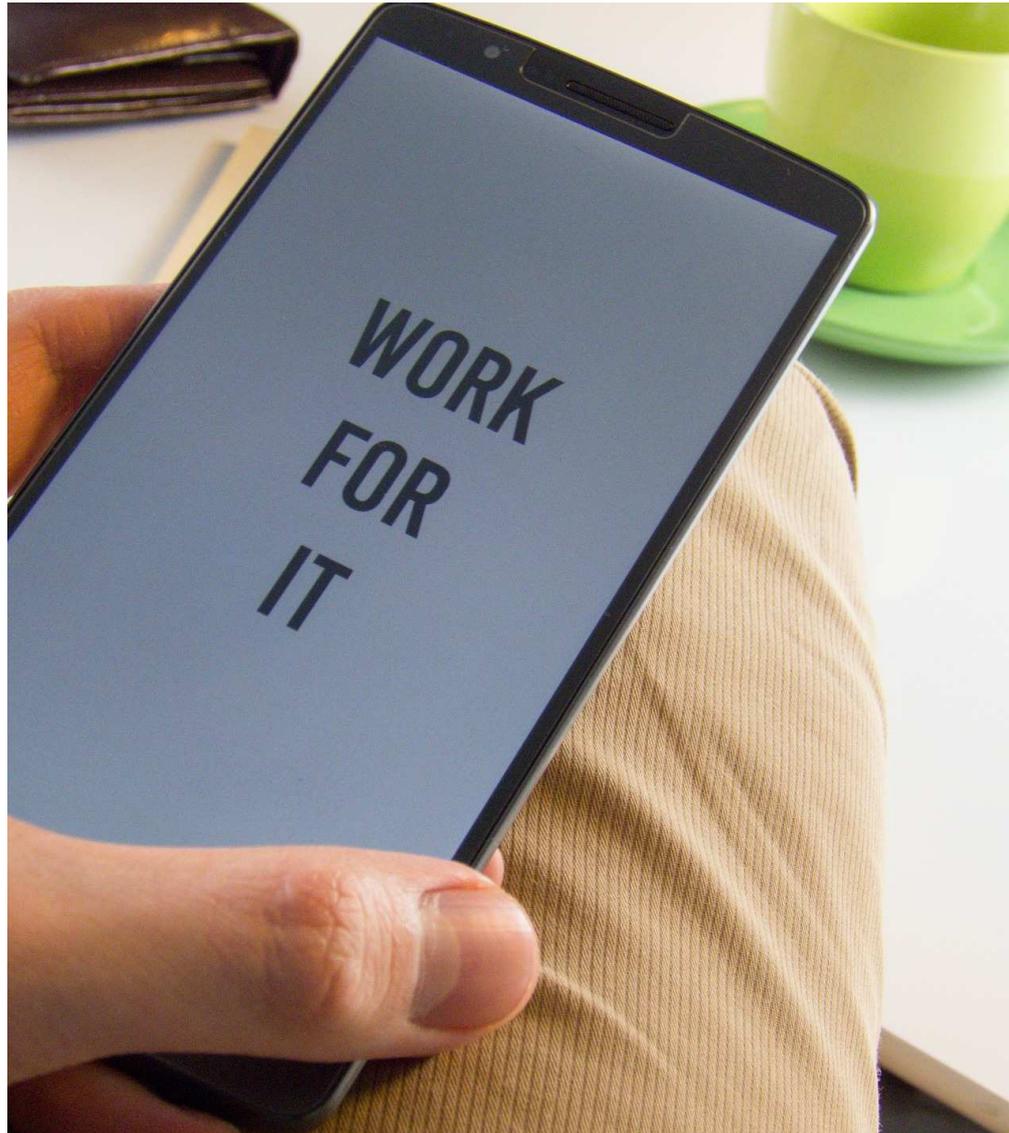
Neste sentido, impera o reajuste do mundo corporativo a uma nova estratégia de desenvolvimento de Recursos Humanos inteiramente direcionada para a criação de modelos formativos específicos, criativos, inovadores e direcionados para potenciar resultados extraordinários, elaborados por especialistas da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

Como referido anteriormente, a falta de reconhecimento, feedback, desenvolvimento, objetivos ausentes ou pouco claros, falta de propósito e

lideranças incoerentes e incapazes são, na verdade, os maiores ignitores de desmotivação nas organizações. Nesse sentido, existe uma necessidade acérrima de treinar liderança para a motivação de pessoas a vários níveis.

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

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



## 5. FUN

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

E não se confunda 'pessoas bem dispostas' com falta de rigor ou profissionalismo. Pelo contrário, criar o ambiente adequado, propício ao triunfo é uma tarefa árdua em tempos de negociação, crise, ou outro. Ter a capacidade de estar bem disposto(a) (apesar dos problemas e/ou contingências pessoais) é um desafio

individual intenso, mas essencial numa liderança que quer contagiar positivamente, sorrisos, ideias, negócio. Já viu algum apresentador mal disposto à frente das câmaras? Certamente que não. Porque ele pratica todos os dias liderança. Porque ele sabe que a boa disposição contagia positivamente. A resposta não é complexa nem surpreendente, mas é árdua.

Pratique exercícios de Liderança, todos os dias! Use o MoThiB Cards todos os dias!

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

Recordar com frequência 'para o

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



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

Em suma, a adoção e incorporação de ferramentas em contextos de trabalho que facilitem a gestão e o exercício de liderança ganha cada vez mais interesse, suporte social e corporativo.

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

O MoThiB Cards ® procura assim apelar para a gestão de pessoas, expectativas e emoções, bem como incentivar a reflexão e consciencializar para a importância dos pormenores, porventura essenciais ao exercício de liderança. Procura ainda conduzir os gestores na tomada de decisão e ação em cenários complexos, alinhando estratégias e propósitos.

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

## USE O MOTHIB CARDS TODOS OS DIAS!



O processo de execução é simples e diário!

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

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

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

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

**MÁRIO HENRIQUES**

Managing Partner - High Play Institute

# Os 6 Erros de uma Equipa de Liderança

A grande maioria das empresas são geridas por uma equipa de liderança.

**V**ezes sem conta olhamos para o CEO da empresa e esquecemos que estas pessoas gerem e lideram o seu negócio numa equipa que faz a diferença.

Muitos estudos realizados com este tipo de equipas de topo evidenciam que é comum a existência de egos. Isso acaba por criar um processo de colaboração com tensões permanentes. Com um clima mais agressivo, onde persiste uma comunicação mais rude com pessoas fortemente orientadas para resultados.

Quando uma equipa é composta por pessoas com *standards* de elevado desempenho está, naturalmente, permeável a tensões onde as fronteiras que dividem a rivalidade e a cooperação, ou a confiança e a cobrança, acabam por ser muito ténues. Isso acontece porque falamos de elementos naturalmente competitivos, que quando não conseguem expressar as suas opiniões e sentimentos, acabam por não se sentir bem com eles mesmos.

Mas, esta tensão natural pode ser encoberta por alguns erros comuns que algumas equipas deste género preferem adotar. Tais como:

## 1. Humor disfarçado.

Onde cada piada serve de capa a uma qualquer afirmação, opinião ou assunto mal resolvido no passado.

## 2. Ambiente político.

O qual ajuda a manter a cordialidade e boa relação aparente entre os elementos da equipa, mas acaba por reforçar a falta de transparência, silêncios forçados ou um clima de conversas laterais.

## 3. Falta de compromisso com o propósito que a equipa tem no negócio.

Seja por este não ser claro ou não inspirar as pessoas.

## 4. Falta de reconhecimento da capacidade de alguns membros.

Será mais complicado se estivermos a falar do principal responsável da equipa.

## 5. Trabalho em silos levado a extremos.

Em que o individualismo e o foco no interesse individual se sobrepõem cronicamente aquilo que são os objetivos comuns da equipa.

## 6. Organização ineficaz.

Marcada por maus processos de equipa que afetam a performance coletiva e individual. Tais como a falta de acompanhamento e monitorização dos caminhos definidos.

Em consequência, estas equipas necessitam de criar momentos em que param para rever não só indicadores de negócio, mas os indicadores que reforçam o seu processo de colaboração – confiança, gestão de conflitos, nível de compromisso com as decisões, acompanhamento dos planos de trabalho e orientação de todos para objetivos comuns.

*... é comum a existência de egos*

Como uma equipa é constituída por pessoas, é essencial existirem momentos de renovação dos seus mecanismos de colaboração com o objetivo de minimizarem os efeitos perversos destes climas de permanente tensão.

Como?

# - Conquistar momentos de abertura e diálogo honesto, onde os 'elefantes na sala' são substituídos por ações concretas e compromissos coletivos. Nunca esquecendo que aquilo que as pessoas sentem nem sempre corresponde aquilo que é na realidade quando decidem esmiuçar um 'assunto';

# - Parar a equipa e levá-la a ter um momento onde revê o seu propósito comum (seja no negócio, seja enquanto equipa);

# - Criar regras de ouro e rituais de equipa que sublinhem a existência de um sentimento de pertença;

# - Definir entre todos os elementos da equipa aquilo que é 'aceite' e 'não é aceite', aquilo que é negociável e não é negociável;

# - Criar uma mentalidade com foco em resultados, sem impedir um pensamento crítico sobre a qualidade dos processos de trabalho.

Se a liderança tem a responsabilidade de orientar e coordenar os esforços das pessoas em todos os níveis da organização para ações estratégicas, estas equipas têm a obrigação que garantir que todos os elementos estão na mesma 'página do livro'. Só desta forma poderão contagiar a sua energia positiva e inspirar os outros.





**ANTÓNIO NOGUEIRA DA COSTA**

CEO da efconsulting | docente e membro do N2i do IPMaia

# Sucessão na Liderança.

Uma ameaça ou uma oportunidade?

**U**ma empresa familiar possui nos genes o desejo de assegurar a sua eternidade; contudo, para caminhar com este objetivo como farol, necessita de assegurar um bom planeamento da sucessão na sua liderança.

A continuidade das empresas familiares, enquanto negócio sustentável e sob o controlo da família, é um desejo natural e comum às famílias empresárias®. Na sua essência, os negócios familiares podem ser eternos, no entanto, como humanos, vamos perdendo as faculdades e somos mortais (ver caixa referente à declaração de Bento XVI aquando do anúncio da sua resignação) pelo que, com o passar do tempo, seremos confrontados com a necessidade da sucessão na liderança da empresa e, em simultâneo ou em tempo diferido, na passagem da posse da sociedade a novos proprietários.

Os líderes devem focar-se na sustentabilidade da empresa numa dupla perspetiva. A primeira, rentabilidade, deve ser a adequada para assegurar investimentos na melhoria da competitividade e para suportar a política de remuneração dos acionistas.

A segunda, continuidade, deve ter a preocupação de procurar a perenidade da sociedade, planeando e implementando planos de sucessão na liderança – preparar potenciais sucessores e passar o testemunho aos eleitos no momento adequado –, e no controlo do capital – preparar os futuros sócios para saberem ser bons acionistas.

Nas empresas familiares associam-se estas sucessões às dinâmicas geracionais; isto é, ao surgimento e ligação das novas gerações familiares à empresa, à coexistência geracional e passagem de testemunho e aos inerentes momentos de crise que, muitas vezes, resultam numa hecatombe da empresa familiar. A sabedoria popular de países de continentes como a Europa, EUA e Ásia, comunga dessa profecia - as empresas familiares possuem enorme dificuldade

em sobreviver à 3ª geração familiar -, refletindo as etapas geracionais como um momento de crise e fatalidade.

Assumindo estas dificuldades e desafios, devemos recordar as palavras do Papa Francisco (mensagem por ocasião da 75ª Assembleia Geral das Nações Unidas): “Não saímos de uma crise da mesma maneira, ou saímos melhores ou saímos piores”.

A coexistência e a sucessão na liderança, quando encarada como um processo que permite colocar em interação duas, ou mais, gerações, permitirá elevar a empresa a um outro nível de competitividade. A coexistência geracional de pessoas com profundo conhecimento e práticas do negócio com outras carregadas de muita energia, novas ideias e vontade de as implementar é a perspetiva otimista na qual as famílias empresárias® se devem focar e potenciar.

PAÍS	GERAÇÃO		
	1ª	2ª	3ª
Portugal 	Pai Rico	Filho Nobre	Neto Pobre
Espanha 	Padre Bodeguero	Hijo Millonario	Nieto Pordioso
Alemanha 	Erwerben (cria)	Vererben (herda)	Verderben (destrói)
EUA 	Shirtsleeves to shirtsleeves in 3 generations (de escravo a escravo em 3 gerações)		
Japão 	三代目は身上潰す (perde-se tudo na 3ª geração)		
China 	從三代人木屐木屐 (de tamancos a tamancos em 3 gerações)		



Sucessão Familiar - Foto criada pelo DALL.E 2

Num momento em que a IA está ao rubro, aquando da escrita deste artigo resolvi efetuar um teste solicitando ao ChatGPT o “desenho de um farol associado ao objetivo da eternidade de uma empresa familiar”, tendo tido como resposta “Desculpe, como eu sou apenas um modelo de linguagem baseado em IA, não sou capaz de criar desenhos. Mas posso oferecer uma descrição de como um farol poderia ser usado para representar o objetivo da eternidade de uma empresa familiar. Um farol pode ser usado como metáfora para a estabilidade e continuidade de uma empresa familiar, guiando a organização através de tempestades e incertezas. A ideia de uma luz brilhante e constante simboliza a visão clara e a direção constante da empresa, mesmo que as circunstâncias mudem.”

Assim, ao DALL.E 2 lancei o desafio de conceber um farol ao estilo de Van Gogh, obtendo a imagem que ilustra este artigo e acaba por ser resultado desta interação com dois sistemas de IA.

Em Portugal, os últimos meses tem proporcionado diversos processos sucessórios em grupos empresariais nacionais, cujas sínteses suportam as afirmações apresentadas e servem de exemplo para reflexão das centenas de milhares de empresas familiares portuguesas que desejam a continuidade dos seus negócios sob o controlo das respetivas famílias.

## Delta

No grupo Delta de Campo Maior, a liderança executiva já está na 3ª geração, coexistindo com a forte presença do fundador Rui Nabeiro. Numa entrevista à revista Exame de fevereiro de 2023, Rui Miguel Nabeiro, salientava dois fantásticos testemunhos relacionados com a eternidade das empresas e a sucessão na sua condução.

“É sempre o momento de dar espaço aos outros. Não acredito em lideranças que estão sentadas e agarradas à cadeira do poder, durante tempos indeterminados.” ... “O jogo das empresas não tem 90 minutos: no limite é um jogo infinito. Tudo farei para entregar a empresa a alguém que a continue, e esse alguém passe a alguém, porque o jogo da Delta tem de ser infinito.”

No longo período de coexistência geracional surgiram duas grandes inovações: as cápsulas e respetiva máquina deltaq e o recente lançamento da Rise, desenhada por Philippe Starck, que revoluciona o tradicional sistema de extração, desafiando a gravidade, ao injetar o fluxo de café diretamente pelo fundo da chávena.



Rui Nabeiro e o neto Rui Miguel Nabeiro

## Mota Engil

Em janeiro de 2023 também é apresentada uma passagem de testemunho na liderança no grupo Mota-Engil, cuja génese remonta a 1946 como empresa de madeiras direcionada para a exploração florestal e agrícola em Angola.

A sua história de 76 anos ilustra ser possível passar de um controlo acionista totalitário da família a opções estratégicas de total abertura ao mercado, sem perder o carácter familiar – tem capital disperso em bolsa, um acionista externo de enorme dimensão que controla mais de 30% do capital – e construir e adaptar o modelo de governo com distintos perfis:



3 gerações da família Mota

- Fundado e liderado por António Manuel da Mota ao qual, após o falecimento, sucede-lhe o filho António Vasconcelos da Mota.

- Em 2008 o grupo implementou um sistema de liderança dual, assumindo este último o cargo de chairman e entregando o de CEO a Jorge Coelho - um externo que não era do setor.

- Em 2013 Gonçalo Martins, um quadro da casa, assume o cargo de CEO.

- Em janeiro é anunciado um novo sucessor da família – Carlos Mota dos Santos, membro da 3ª geração e sobrinho de António Mota – e o regresso ao modelo de um só líder para o Conselho de Administração e da Comissão Executiva.



Foto de Nelson Garrido para o Publico online

## Sonae

Se na Mota-Engil a liderança executiva teve um interregno de 14 anos fora da família, não se encontra um paralelismo no grupo Sonae onde, desde Belmiro de Azevedo, a liderança tem sido assegurada somente por membros da família, mas com duas originalidades na 2ª geração proporcionadas por Paulo Azevedo:

- um modelo de co-CEO com Ângelo Paupério,
- após 12 anos, e quando tinha somente 53 anos, a cedência do testemunho da condução executiva do grupo, que recaiu sobre a irmã Cláudia Azevedo.

Numa entrevista à revista Visão em março de 2019, Paulo Azevedo salientava que a saída tinha sido

planeada há mais de quatro anos. *"Na preparação do conselho [de administração] em que o meu pai já não queria estar e no qual queria que eu fosse Chairman, além de CEO. Iniciei então um período de reflexão e propus uma composição do CA em que o Ângelo [Paupério] passasse também a CEO. Os objetivos do mandato desses quatro anos eram que os primeiros dois fossem para tornar o lugar de CEO exequível, pois era [um lugar] quase impossível de fazer. E, nos dois anos seguintes, preparar a sucessão, deixando claro que, nem eu nem o Ângelo, queríamos ser executivos no mandato a seguir. É um documento que existe há quatro anos, todo o conselho sabia. Por isso, não teve nada de inesperado. O que não sabíamos era quem seria o sucessor".*

## Bento XVI

Depois de ter examinado repetidamente a minha consciência diante de Deus, cheguei à certeza de que as minhas forças, devido à idade avançada, já não são idóneas para exercer adequadamente o ministério petrino. Estou bem consciente de que este ministério, pela sua essência espiritual, deve ser cumprido não só com as obras e com as palavras, mas também e igualmente sofrendo e rezando. Todavia, no mundo de hoje, sujeito a rápidas mudanças ... é necessário também o vigor quer do corpo quer do espírito; vigor este, que, nos últimos meses, foi diminuindo de tal modo em mim que tenho de reconhecer a minha incapacidade para administrar bem o ministério que me foi confiado. Por isso, bem consciente da gravidade deste acto, com plena liberdade, declaro que renuncio ao ministério de Bispo de Roma,

Vaticano, 10 de fevereiro de 2013.  
BENEDICTUS PP. XVI"





**MÁRIO CASTRO MARQUES**

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

# A importância do Registo ®

Mais do que tudo, é um trunfo com benefícios relevantes na atividade empresarial

**C**ontinua a haver muitos empresários que não acreditam nos registos (de marcas, de design, de patentes...) considerando-os um desperdício de dinheiro. E até pode acontecer que assim seja. Sim, como qualquer investimento que não seja rentabilizado, de facto, torna-se um desperdício. Tudo irá depender, portanto, de certos factores, alguns dependentes da estratégia de cada empresário, outros relativos à dinâmica e competitividade do mercado em que se integram. São as regras da concorrência, diriam uns, ou muito simplesmente a lei da vida, diriam outros.

Aquilo que se faz com os registos é, na verdade, muito importante, desde logo, para a valorização da própria empresa e do seu património, para a competitividade da sua estratégia empresarial, e ainda para o seu posicionamento no mercado, seja em face dos concorrentes, seja dos seus clientes.

Mas, como em tudo na vida, há que começar pelo princípio: na maior parte dos países há que começar por obter um registo! Sem um registo, por regra, não há direitos em termos legais. - Neste breve artigo, não falaremos das exceções nem de direitos de autor, porque podem também surgir, e confinaremos a nossa análise a Portugal.

Mas, então, o que é isto de não ter um direito sem um registo? Se nos permitirem a comparação sem rigor técnico, será um pouco como adquirirmos um automóvel e não termos o respetivo registo e, portanto, como poderemos dizer depois que é nosso?

Nesta área é possível, por exemplo, estar a usar durante muitos anos uma marca sem registo, sem ter quaisquer problemas diários, mas um dia pode acontecer alguém a registar ou então registar uma marca semelhante. Se assim acontecer, não nos é possível afirmar que aquela marca era nossa! Não tínhamos, de facto, o respetivo registo. O uso não lhe dá um direito de "propriedade" sobre a marca.

Um outro exemplo, será também o caso de criarmos uma dada solução técnica inventiva e começarmos a usá-la nos nossos produtos e depois, mais tarde, um concorrente apresentar no mercado um produto com a mesma solução. Quem criou a solução não tem qualquer direito de "propriedade" e não poderá vir a impedir que outros a usem!

O registo é, deste modo, essencial para a aquisição da nossa "propriedade".

Tendo isto em conta, realça-se contudo que, tal como no dia-a-dia, havendo, por exemplo, o registo de um terreno ou de uma casa, tal não significa que estes bens não possam ser vandalizados ou assaltados! Para evitarmos estes prejuízos,

não é o registo que os irá salvar, mas será necessário que vedamos a nossa propriedade ou coloquemos um alarme e uma fechadura de segurança, por exemplo. O mesmo sucede com o registo da marca ou de uma patente – tem os seus limites.

Contudo, em Portugal, há ainda quem acredite o registo da marca serve para tudo e mais alguma coisa. Não é assim. O registo serve, sim, para obtermos e reivindicarmos o nosso direito! E isso é essencial para salvaguardamos o que é nosso, mas não é tudo...

Teremos o direito é um pilar fundamental para proteger, da melhor forma possível, os ativos da empresa. Mas, como qualquer construção, não é apenas constituída pelos pilares. Há que construir uma estrutura com uma estratégia empresarial e que maximize os benefícios potenciais que os registos permitem.

Neste enquadramento, em termos de benefícios, um primeiro aspeto diz respeito à possibilidade do "proprietário" do registo poder exigir, no seu mercado, que qualquer concorrente não imite, por exemplo, a sua marca ou copie a sua invenção – claro que num estado de direito o concorrente pode acatar voluntariamente ou ter que ser obrigado pelos tribunais a fazê-lo. Mas, frise-se, sem aquele registo, muito provavelmente não se conseguirá fazer aquelas exigências.

Uma segunda faceta, tem a ver com o facto do “proprietário” do registo poder desenvolver a sua atividade com a marca registada com uma certa tranquilidade e garantia, sem estar preocupado em que lhe “roubem” a sua marca – isto não significa, seguramente, que não deva estar atento e vigilante como acima já se observou – mas, pelo menos, não deverá ter a ASAE a fazer-lhe uma visita às instalações e a acusá-lo de estar a violar a marca de outro. - Pela nossa experiência, é muito mais confortável a posição do “proprietário” do que daquele que é acusado e irá passar muitas horas e noites preocupado com este problema em vez de estar focado no seu negócio.

Um outro aspeto relevante e, muitas vezes esquecido, concerne ao benefício de garantia patrimonial. Uma marca registada, uma patente, podem ser dados, por exemplo, como garantia patrimonial para um crédito bancário. Na crise de 2010, diariamente, eram dadas em penhora imensas marcas e

que serviram assim de garantia para muito novos financiamentos que as empresas precisavam para sobreviver financeiramente.

Por último, temos ainda a vertente económica do registo: os contratos de exploração destes direitos ou contratos de transmissão de registos são uma importante faceta a considerar. O franchising destaca-se pela sua importância económica e generalização. A marca registada é o pilar essencial do franchising enquanto modelo de desenvolvimento e rentabilização da atividade empresarial – mas, com certeza, sem um bom produto ou serviço associados, não terá grande futuro.

Por outro lado ainda, incluída nesta faceta económica, surge-nos a possibilidade das PME, mediante a obtenção de registos, poderem negociar de forma mais equitativa e justa com as multinacionais e grandes empresas a utilização, por exemplo, das patentes que as PME detenham e que sejam do interessam daquelas

multinacionais. Sem registos, dificilmente, as grandes empresas estão interessadas em negociar, pois, sem tais registos estas grandes empresas poderão copiar livremente e sem custos a invenção. Acresce ainda que tais empresas apenas estarão interessadas se tiverem a garantia – mediante o registo – que estão a negociar algo que será do seu uso exclusivo. Se todos poderem copiar, este interesse em negociar desaparecerá.

Temos, portanto, que os registos devem ser vistos enquanto uma peça essencial, mas não única e autossuficiente, para que qualquer empresa salvegarde o que é seu. No entanto, não deve ser vista como sinónimo de sucesso fácil e imediato, mas sim como um trunfo que irá ajudar a empresa a ser mais competitiva e a tentar ganhar o mercado à concorrência. Saber jogar este trunfo é importante e requer cuidados, aconselhamento, e um bom conhecimento das regras do jogo, sem os quais, perder-se-á um esforço e iniciativa empresariais ingloriamente.





**JOSÉ CARLOS PEREIRA**

Especialista em Vendas e Negócio Internacional

## A criatividade nas VENDAS – alguma vez foi “engolido”?

**J**á nos dizia Einstein que “a criatividade é a inteligência a divertir-se” e eu corroboro muito desta mensagem. Num processo/modelo de vendas, a criatividade na abordagem, a inovação e o pensar diferente podem ser a “cereja em cima do bolo”.

Eu pratico muito com empresas e equipas – com quem tenho o privilégio de trabalhar e aprender em conjunto – como ter uma estratégia rígida e uma execução e tática muito flexíveis. Ou seja, **são os mais adaptáveis que sobrevivem, bem mais do que os mais aptos**. Daí a mensagem de Bruce Lee: “be like water”, que eu completo com o “be fluid”. O mundo está em “flow” e nós temos de fluir para melhores resultados no nosso modelo de venda, cruzando-o com o caminho de compra.

Uma das melhores histórias que já me contaram, e que retrata estes dois primeiros parágrafos, é a alegoria de dois homens que percorrem uma montanha nos Estados Unidos. Quando se deparam com um grande urso esfomeado, um dos homens tira a sua mochila, descalça as pesadas botas e calça umas sapatilhas de corrida. O outro homem olha para ele e questiona: “o que estás a fazer? Não consegues correr mais depressa que o urso!”.



O outro homem responde-lhe: “eu sei bem disso, mas também sei que só preciso de correr mais rápido do que tu!”. Passou a mensagem?

Esta história vale bem mais do que uma inovação (produto ou processo) ou, mesmo, novas ideias de negócio. O assunto é: ficar à frente de quem compete diretamente conosco. Competição saudável, com ética, honestidade e valores.

Como sou apaixonado por histórias e por filosofia (já agora, a que mais me fascina é a estoica), um dos livros que mais me ensinou foi a Arte da Guerra de Sun-Tzu (que não tem nada de estoicismo, mas serve para o contexto). Daí que me vejo obrigado a partilhar **8 simples e brilhantes lições do livro, com possível analogia para o mercado:**

1. As batalhas são vencidas antes do combate. A questão não é se o inimigo vai atacar. A questão é se estará preparado quando isso acontecer.

2. Os guerreiros vitoriosos primeiro pensam e só depois vão para a batalha. Os guerreiros derrotados vão primeiro para o campo de batalha e depois tentam descobrir uma forma de vencer.

3. O guerreiro que sabe quando lutar e quando sair da luta terá sempre bons resultados. Se tiver de lutar com o inimigo, que seja nos seus próprios termos e não nos dele.

4. O general vitorioso faz muitos cálculos no seu templo antes da batalha. O general perdedor faz poucos cálculos ou nenhum.

5. Estratégia sem tática é o caminho mais lento para a vitória. Tática sem estratégia é o ruído antes da derrota.

6. Faça um plano para o difícil enquanto for fácil e faça o que é grande enquanto for pequeno.

7. Às vezes, é necessário perder pequenas batalhas para vencer a guerra.

8. No meio do caos surgem sempre oportunidades.

Claro que isto merece uma analogia da minha parte. Vejamos: se conhecer bem o seu negócio (gerir bem os seus processos) e conhecer quem compete consigo, no seu mercado, não tem de ter medo do resultado. Se conhecer bem o seu negócio, mas não estudar a sua concorrência, umas vezes ganha e outras perde. Se não conhecer o seu negócio (e o mercado) e não fizer ideia de quem compete consigo, quase de certeza que a coisa vai correr mal!

**Note:** leia este artigo até ao final, pois a história do urso e dos dois homens ainda não terminou. Leia sempre tudo até ao fim. Uma fotografia não é o filme, e uma amostra pode não ser representativa de um todo. Reflita seriamente sobre a última frase, pois estamos sempre no formato comparação e só sabemos, quase sempre, uma parte da história.

Ignore as comparações com os outros, como profissional ou como empresa ou equipa. Cada um de nós tem o seu caminho e o seu ritmo. E o que estiver bem para si e a produzir resultados, perfeito. Tente é definir os seus bons hábitos e comportamentos, e seja fiel aos mesmos pensando pela sua cabeça, embora genuinamente reconheça que somos o produto da nossa interação com muitas outras pessoas (somos animais sociais e relacionais). E os outros, quando muito, inspiram-nos ou dão-nos motivação, mas não nos transformam. E outra coisa importante: há momentos em que o nosso crescimento é da nossa total e exclusiva responsabilidade, obrigando a muita disciplina, sacrifícios, dor e muita consistência nas ações. **O certo é o certo, mesmo que ninguém o esteja a fazer; o errado é o errado, mesmo que muitos o estejam a praticar.**

O que é realmente importante é o progresso, o crescimento, seja ele qual for. A velocidade no mundo de hoje conta, mas não se compare com outros que têm recursos diferentes dos seus (pessoalmente e como empresa/organização). Não confunda atividade e movimento com produtividade e desempenho, pois são coisas bem diferentes. Onde estou e para onde quero ir? O que vou fazer para atingir o que desejo? (E definir algum indicador para medir esse progresso.) Devo atingir o que desejo, emocionalmente comprometido, com os recursos que tenho. Se pelo caminho tiver alguma ajuda, o processo fica mais simples (não mais fácil). Acredito muito no trabalho em equipa como forma de chegarmos mais longe.

As únicas coisas que realmente controlamos são o nosso foco e as nossas ações/comportamentos. O resto, pensamos que controlamos, mas não controlamos. Quando muito, o resto é que nos controla, estando conscientes de que somos fruto das nossas decisões (boas ou más).

A questão aqui é mesmo o compromisso para a ação no seu

modelo de abordagem e em melhoria contínua. E descobrir modelos e processos ganhadores que discriminem positivamente a nosso favor, aumentando taxas de conversão e resultados. E nem tudo vai dar certo aplicando criatividade e procurando o diferente. Não desista, tentando uma única vez ou poucas vezes. O segredo está, quase sempre, na consistência, persistência e disciplina de boas práticas na direção certa. E quando faltar vontade (energia para a ação), podemos ir buscá-la à disciplina, à cultura de inovação e aos bons hábitos de melhoria contínua (repetindo-os diariamente).

Estamos num enquadramento em que o ritmo de mudança fora da nossa organização é bem maior do que dentro dela. E com facilidade – basta estarmos distraídos! – “podemos ser engolidos por um urso”. A única forma de combater isto é estar em permanente desafio, inovando nos modelos de abordagem ao mercado, como se se tratasse de um processo contínuo.

A história do início do artigo, como prometi, não terminou! E não termina com o homem das sapatilhas a dizer: “só preciso de correr mais do que tu”. Continua, sim, com o outro homem a dizer “avança e experimenta”, assumindo uma postura completamente imóvel enquanto o primeiro sai disparado. Este segundo homem sorri porque podia estar mais bem preparado com inteligência de mercado, pois sabia que os ursos têm uma fraca visão e só caçam a presa que está em movimento. O homem das sapatilhas acaba por ser engolido pelo urso. O segundo reflete sobre os hábitos de caça dos grandes carnívoros e sobre quais os amigos que o devem acompanhar numa jornada como esta na montanha.

A moral da história é que, embora nas nossas empresas desejemos acelerar modelos mais inovadores de abordagem em vendas e andar com mais velocidade, correr na direção errada, sem estratégia e inteligência de mercado, não serve de nada. A minha sugestão é: agir deliberadamente e com intenção – bem mais do que apenas reagir –, concentrando-nos naquilo que é realmente importante e que, acima de tudo, controlamos. O importante, se não for você a tratar, não vem ter consigo – ao contrário do urgente, que, se negligenciado, vem ter conosco.



Note que há muitas mais pessoas a desistir do que a fracassar num qualquer processo ou modelo de negócio. Por vezes, o persistir até atingir já ajuda. E, depois de atingir, ser consistente para manter os bons hábitos de inovação, com melhoria e criatividade ativa em novas e renovadas abordagens. Competência de adaptação, flexibilidade e agilidade são, para mim, catalisadores em vendas.

O que está realmente a fazer no meio da sua equipa e organização para não ser “engolido” pela concorrência? Pense nisto!



**RUI GUEDES**

Diretor de Vendas das Páginas Amarelas

## O vendedor do pós-guerra

Estamos na primeira metade do século, uma guerra abalou a Europa e nada voltará a ser como dantes. Dois blocos lutam relativamente perto das nossas fronteiras e não há como ficar indiferente ao que se passa. Os acontecimentos sucedem-se, as consequências, mesmo para os não diretamente envolvidos, são cada vez mais obvias e não parece haver um fim à vista.

O que sabemos é que todas as guerras têm um fim, sabemos também que os vencedores se encarregam de escrever a história e hoje até podemos dizer que essa guerra terminou. Durou de 1939 a 1945, deixou rastros de destruição e de injustiças mas o velho continente reergueu-se e prosperou economicamente. Claro que beneficiou do Plano Marshall mas, ainda que tivesse que cumprir determinadas linhas de orientação dos EUA, pois não há almoços grátis, deu mesmo a volta por cima.

### Vendas nos EUA

Nesse período do pós-guerra já existiam vendedores verdadeiramente profissionais, há histórias que nos vão dando imagens daqueles tempos e, curiosamente, vemos ainda muitas semelhanças com aquilo que se vai passando nos dias de hoje. A este propósito talvez fosse mais prudente recorrer à IBM, mas vou optar por Arthur Miller que, não sendo uma referência em Vendas, deixou obra enquanto dramaturgo, sendo possível



Morte de um caixeiro Viajante de Arthur Miller - fotografia de Jorge Gonçalves para a pág. Espetáculo

destacar, desde logo, "A Morte de um Caixeiro Viajante" escrita em 1949.

Esta peça de teatro é uma verdadeira tragédia onde quase nada de bom acontece, mas de positivo fica um prémio Pulitzer e um conjunto de frases que são pequenos retratos de uma época que passou.

*"Percebi que ser vendedor era a melhor carreira que um homem poderia ter."*

*"O velho Dave tinha vendido mercadorias em 31 estados."*

*"Subia ao quarto do hotel, calçava as suas pantufas de veludo verde, levantava o auscultador, ligava aos Clientes e vendia mesmo sem sair dali."*

*"Esta profissão tinha personalidade."*

Contudo, o que me fica mesmo na memória é a cena inicial, na qual o protagonista entra em palco carregando duas grandes malas, dando algumas pistas sobre aquilo que poderia ser o seu dia-a-dia.

## Vendas em Portugal

Li num jornal regional, de uma localidade do interior do nosso país, um interessante artigo escrito por José Ferrão intitulado "Os caixeiros-viajantes". Apesar de se tratar de um texto relativamente recente, refere-se também a uma época que andaria por meados do século passado. Os excertos que tomo agora a liberdade de partilhar são fotografias muito nítidas de uma época e de uma profissão.

*"Os caixeiros eram sempre bem recebidos pelos comerciantes, que ansiosamente os aguardavam e com eles estabeleciam relações cordiais."*

*"Demoravam-se na vila alguns dias, instalavam-se nas pensões locais e frequentavam os cafés, conviviam e socializavam. Enredavam o discurso com anedotas e com as últimas notícias, novidades exclusivas que circulavam pela cidade e que os jornais não expunham. A política estava fora dos assuntos."*

*"Hoje os negócios usam outros métodos, agilizaram-se e baniram contactos pessoais. Mas não podem apagar a imagem que eles criaram, nem o importante papel social e*

*cultural que exerceram nas populações do interior, tão longe dos centros de onde irradiavam as influências."*

A determinada altura o autor refere-se a um vendedor em particular que lhe ficou na memória e não resiste a descrevê-lo.

*"Era uma simpatia. Apresentava-se sempre com cuidada elegância e esmero. Rigoroso no traje e nas maneiras, naturalmente sorridente, perfumado e cativante, fazia jus às exigências da profissão. Isto ajudava a cativar e favorecia as relações... preparava-se com vasta informação, atualizada e conveniente, estudava e diferenciava os Clientes. Um autêntico e bom mensageiro, que habilmente sabia ambientar-se para melhor preparar o caminho dos negócios, em que costumava ser eficiente e feliz."*

*Estes exemplos ficam como marcas de tempos mais calmos e mais humanizados."*

## A Economia

Quando estudamos a Lei da Oferta e da Procura, mesmo sem aprofundar muito o tema, ficamos a saber que as coisas acontecem... mantendo tudo o resto constante. Esta é obviamente uma abordagem excessivamente leve para um assunto tão profundo, mas o que daqui pretendo retirar é que, num mercado de concorrência perfeita, chegamos à determinação de um preço de equilíbrio partindo de um conjunto de pressupostos que a realidade se encarrega de pôr em causa. Claro que este *ceteris paribus* tem toda a utilidade para a análise que é feita, mas todos certamente concordamos que a racionalidade e a transparência do mercado não passam de convenientes pressupostos teóricos.

Na verdade, nem sempre a prioridade do empresário é a maximização do lucro, nem sempre a prioridade do consumidor é a maximização da utilidade e, mais importante do que isto, não há por parte de todos os participante no mercado um acesso completo a toda a informação.

## A realidade

Começamos por ver que esta

*profissão tinha personalidade*, tinha um estatuto que permitia estar pelo hotel de *pantufas de veludo verde*, e acabamos por constatar o importante *papel social e cultural* que os vendedores *exerceram nas populações*. Veja-se que o vendedor preparava-se com *vasta informação, atualizada e conveniente, estudava e diferenciava os Clientes. Um autêntico e bom mensageiro, que habilmente sabia ambientar-se para melhor preparar o caminho dos negócios, em que costumava ser eficiente e feliz.*

Ora começa a ser muito evidente que, naqueles tempos, um dos fatores que mais impactava o sucesso em vendas passava pelo facto do Vendedor ser detentor de muita informação que, pelos mais variados motivos, estava vedada a quem necessitava de comprar. Este brutal desnível entre a informação detida pelos diferentes intervenientes, fazia pender com grande estrondo o prato da balança para o lado do vendedor, aumentando-lhe desmesuradamente a capacidade de influenciar.

Agora, estamos na primeira metade do século, uma guerra abala a Europa e nada voltará a ser como dantes. O que sabemos é que todas as guerras têm um fim e portanto esta guerra de potências em solo ucraniano também vai acabar. Vai deixar rastros de destruição e de injustiças mas o velho continente vai reerguer-se e prosperar economicamente. Claro que Portugal beneficiará do PRR, ainda que tenha que cumprir determinadas linhas de orientação da União Europeia pois não há almoços grátis, mas vai dar mesmo a volta por cima.

**E neste contexto, qual é então o papel do atual profissional de vendas?**

## As Vendas

É um exercício relativamente simples ir buscar semelhanças a duas épocas históricas separadas por muitas dezenas de anos. Os Vendedores continuam a estabelecer relações cordiais, convivem e socializam. Prudentemente, continuam, quase sempre, a manter a política longe das conversas. Apresentam-se com cuidada elegância, têm em conta a forma de vestir, as maneiras e são naturalmente cativantes.

Criam relações, estudam de forma diferenciada os Clientes, sabem ambientar-se e preparam um caminho que lhes permite ser eficientes e felizes.

Com tantas semelhanças encontradas sem qualquer esforço, o interesse poderá então estar na identificação de uma grande diferença, e essa é, com pouca margem para qualquer erro, a Informação a que todos hoje têm acesso.

Os tempos que temos vivido têm incrementado a informação disponibilizada, e já nem estou a falar do facto de termos uma guerra a ser transmitida em direto porque isso já é história. Em boa verdade isso aconteceu pela primeira vez em 1991 na Guerra do Golfo. O que evidencio é que hoje os Clientes têm à sua disposição uma fonte praticamente inesgotável de informação relativa a qualquer tema que se possa imaginar e isto mudou completamente as regras. Quando um Consultor Comercial entra

em campo, já o jogo pode ter Jornada do Cliente pode ter-se iniciado através de um contacto accidental com a marca, o Cliente pode ter recolhido um conjunto de dados que viu como relevantes, pode ter-se aconselhado com amigos, pode ter pedido a opinião a pessoas que já experimentaram o produto, pode ter lido várias críticas online e portanto, possui informação.

O desafio do Vendedor de hoje, está portanto em saber acrescentar valor em cima de tudo isto que já existe! Tem que começar por ter consciência que os pratos da balança onde era pesada a informação começaram a equilibrar-se e, em muitos casos, estão hoje muito desnivelados, mas agora com um forte peso do lado do Cliente.

Paradoxalmente, a importância deste profissional passa a ganhar uma importância acrescida, na medida em que terá que estar preparado para dar resposta ao que o Cliente precisa adicionalmente de saber. Tudo pode decidir-se nos detalhes e por isso mesmo, sem ser intrusivo, o vendedor deverá posicionar-se como alguém que auxilia o Cliente na tomada de decisão, alguém que está verdadeiramente interessado em perceber as suas necessidades, alguém que transforma informação em conhecimento, alguém que consegue personalizar o discurso e a proposta, alguém que não vai ser esquecido porque proporcionou uma excelente experiência de compra.

## Conclusão

Da mesma forma que na apresentação de certos conceitos dá mesmo muito jeito ter ali à mão um conjunto de pressupostos teóricos, sempre que por aqui falamos do lado do Cliente e do lado do vendedor, é também numa perspetiva teórica que apenas tem como intuito clarificar o discurso. Como hoje é óbvio para todos que não está em causa um jogo em que alguém vai perder, o que se procura é um acordo em que todos os participantes possam de facto ganhar.

Aprender com a História e com as histórias pode ser um bom ponto de partida para projetar o futuro. Quando leio que os tempos *eram mais calmos* e porventura até mais previsíveis não tenho dificuldade em concordar, acrescentando apenas que acredito que hoje podem continuar a ser humanizados e são seguramente mais fascinantes e desafiantes.

Olhei para o que até agora escrevi e senti que aquela parte do Arthur Miller não terá sido das mais cativantes. Assim sendo, para poder terminar com algum glamour, fica a lembrança que o dramaturgo esteve casado com uma loira que, astutamente se fez passar em muitos momentos por menos inteligente, ganhou um Globo de Ouro para melhor atriz, imortalizou-se apesar da sua breve viagem cá pelo planeta e respondia pelo nome de Marilyn Monroe.

A morte do caixeiro viajante do século passado é uma evidência irrefutável.

Quanto ao Consultor Comercial da terceira década do século XXI, recorrendo a Mark Twain, diria que as notícias sobre a sua morte foram manifestamente exageradas, e diria mais:

**- Está bem e recomenda-se!**

**PEDRO AMENDOEIRA**

Partner na Expense Reduction Analysts

## Três Mortíferas Invenções

Thomas Midgley Jr. foi um grande inventor, um génio. Foi também responsável pela morte de milhões de pessoas, mais do que qualquer outra pessoa que tenha existido. Sabendo que não foi um vilão como os dos filmes, rindo da dor alheia, como foi possível?

**A**o longo da sua prolífica carreira de inventor, Thomas Midgley acumulou mais de 100 patentes, inúmeros prémios e distinções. Vamos falar de três delas, todas mortíferas. A primeira destas invenções surgiu nos primórdios da massificação automóvel, para responder a um claro problema: a queima da gasolina nos motores produzia detonações que provocavam ruídos, sobreaquecimento e uma resposta lenta, além de causar danos aos motores.

Durante anos Midgley buscou algum tipo de alternativa que obviasse todos esses problemas, até que em 1923 descobriu um aditivo com chumbo. A solução foi milagrosa e rapidamente usada em larga escala, a nível mundial.

Os malefícios do chumbo para a saúde eram já há muito conhecidos. No processo de industrializar a produção deste novo aditivo, muitos morreram ou tiveram problemas graves. A saúde do próprio Midgley sofreu bastante.

Ainda assim, os problemas foram ignorados, sob o pretexto de que as quantidades libertadas eram mínimas, o que sabiam não ser verdade. Deram um nome ao aditivo que ignorava deliberadamente a palavra chumbo: Ethyl. A produção globalizou-se.

Apenas no final dos anos 70 – mais de 50 anos depois do início da sua comercialização – é que foram divulgados estudos que provavam os efeitos nocivos do chumbo libertado pelo Ethyl. Sabemos hoje que provocou muitos milhões de mortes, que terá causado graves efeitos secundários como cegueira, infertilidade, anemia, perda de inteligência e maior propensão para a violência. Felizmente já não é usado nem produzido em nenhum país do mundo, ainda que os últimos países a abandonar o tenham feito recentemente.

Como se não bastasse o feito de ter criado este veneno global, Midgley somou outra invenção: o Freon ou CFCs.

No final dos anos 20 os ares condicionados e frigoríficos dependiam de químicos refrigeradores que eram inflamáveis, tóxicos ou explosivos. Midgley criou o CFC como algo que resolvia todos esses problemas, sem aparentemente quaisquer inconvenientes. Mais tarde generalizou-se o seu uso em sprays.

Na altura não se sabia o que fazia a camada de ozono ou que os CFCs, sendo inócuos ao nível do mar, progressivamente iam subindo e destruindo essa fina camada que nos protege. Apenas nos anos 80 se descobriu e provou a relação, que conduziu à eliminação destes compostos. Se não tivéssemos parado de produzir CFCs a catástrofe seria numa escala gigantesca.

Estas duas invenções de um homem brilhante causaram imensos danos aos humanos e ao planeta, mas partem de duas bases opostas: num o mal que o chumbo provocava era conhecido por ele e pela sua equipa, mas foi desvalorizado, no outro caso parecia genuinamente inócuo com o conhecimento de então, mas poderia ter eliminado grande parte da vida na terra.

Midgley não era um génio do mal, um vilão dos filmes Bond, empenhado em acabar com o mundo. No entanto, esteve mais próximo de o conseguir do que qualquer outra pessoa.

Poderemos aprender bastante com este génio. Em primeiro lugar, por mais brilhantes que sejamos, não poderemos antecipar todas as consequências dos nossos atos. O Freon parecia genuinamente uma fantástica invenção, que resolvia problemas comuns, como o de criar

frigoríficos seguros, capazes de serem produzidos e usados em massa. Por outro lado, os malefícios do chumbo eram bem conhecidos. É muito humano que quando o incentivo para algo é muito grande – neste caso riqueza, fama, poder – tendemos a desvalorizar as consequências negativas. Ficamos cegos ao óbvio. Quem nunca desvalorizou uma falta da sua equipa na área e reclamou penalti quando foi na área contrária, que atire a primeira pedra.

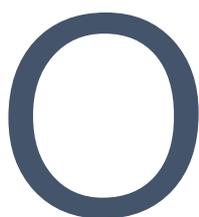
Saber que não conseguimos antecipar as consequências dos nossos atos e que, mesmo quando somos capazes de o fazer, escolhemos ignorar se isso nos convém, é desagradável e difícil. É reconhecer a nossa humanidade e fragilidade. Por isso mesmo é tão importante. Se formos capazes de o fazer, entenderemos melhor como funcionamos nós próprios e os demais.

Disse no início que iria falar de três invenções mortíferas de Thomas Midgley Jr. Falta ainda a terceira. Em 1940 ele contraiu poliomielite, ficando com a mobilidade muito afetada. Inventou por isso um mecanismo para se levantar da cama, com alavancas e cabos. A sua última invenção só provocou uma vítima: Midgley morreu asfixiado pelos seus cabos.

**DANGER OF DEATH**

# Apenas 8% dos empresários afirma que o Orçamento de Estado 2023 irá ter um efeito positivo nas suas organizações

Sob a pressão de uma inflação ainda elevada, uma crise energética por resolver, um conflito militar que não dá tréguas e taxas de juro galopantes, 2023 promete ser um dos anos mais desafiantes para a economia.



Os empresários inquiridos na mais recente edição do Barómetro KAIZEN parecem concordar com

este enquadramento, já que 44% e 26% dos inquiridos aponta, respetivamente, a inflação e a crise energética, como dois dos temas mais impactantes no contexto económico atual.

Apesar da volatilidade e instabilidade dos mercados, 2022 foi um ano positivo para os empresários portugueses já que 74% admitiu ter cumprido ou ultrapassado os objetivos a que se propôs. Além disso, o grau de confiança sobe ligeiramente face à última edição (julho 2022) passando de 10,95 para 11,16.

Ainda assim, os empresários mantêm-se cautelosos e 86% afirma que as previsões da Comissão Europeia são realistas, acreditando que o crescimento do PIB em Portugal será inferior a 1%, em 2023.

Apesar da taxa de inflação da zona euro ter vindo a recuar ligeiramente ao longo das últimas semanas, as empresas estão preocupadas em garantir as suas margens e, para isso, as principais iniciativas de curto prazo que têm vindo a levar a cabo passam pelo aumento dos preços de venda (para

23% dos inquiridos), enquanto 21% destaca a melhoria da eficiência energética. Potenciar a utilização da automação das tarefas ficou também entre as iniciativas mais escolhidas com 17% dos votos.

No que diz respeito ao novo Orçamento do Estado, apenas 8% dos inquiridos acredita que este terá um efeito positivo na sua organização enquanto 28% acredita que este impacto será negativo.

Já no que toca ao Plano de Recuperação e Resiliência, tido como um importante instrumento ao qual se tem vindo a recorrer, 43% dos empresários inquiridos confirma não estar a fazer investimentos no âmbito do PRR e 31% afirma que o grau de execução destes investimentos é baixo.

## **A INOVAÇÃO, A APOSTA EM TECNOLOGIA E A MELHORIA DA FORÇA DE VENDAS COMO OS PRINCIPAIS EIXOS DE CRESCIMENTO**

A inovação mantém-se uma das principais peças chave no crescimento das empresas e está no centro da estratégia das organizações.

Perseguindo a vontade de inovar, o investimento em novos produtos ou serviços (34%) e a melhoria dos atuais processos de negócio (29%) têm sido as principais apostas de inovação que as empresas estão a implementar.

Ainda assim, segundo 29% dos

empresários, uma das maiores barreiras com que as suas empresas se deparam no processo de inovação, é a ausência de um processo estruturado que permita testar e escalar novas ideias de negócio. Apesar desta dificuldade, para 31% dos inquiridos, o lançamento de novos produtos e serviços continua a ser uma das principais estratégias de crescimento que pretendem adotar em 2023. A entrada em novos mercados e a melhoria da força de vendas destacam-se também no pódio como as estratégias de crescimento mais escolhidas com 25% e 16% das votações, respetivamente.

A transformação digital continua a ser vista como um importante meio para potenciar o aumento da criação valor das empresas e um fator primordial para assegurar a competitividade dos negócios. Neste enquadramento 59% dos empresários afirma já estar numa fase de Automatização e Digitalização nas suas empresas. Por outro lado, 2% dos inquiridos revela ainda não ter iniciado iniciativas estruturadas de digitalização.

## **A IMPORTÂNCIA DO COMBATE DA CRISE ENERGÉTICA E O FOCO NAS POLÍTICAS SUSTENTÁVEIS**

A crise energética que os países da UE estão a enfrentar exige uma





**VÍTOR BRIGA**

Formador de Criatividade e Comunicação

# MOÇAMBIQUE – A GRATIDÃO DE APRENDER (E ENSINAR)

No ano passado, cumpri vinte e cinco anos de carreira como formador. Ao fazer uma revisão emocional deste percurso, no qual tive a oportunidade de conhecer muitos lugares e milhares de pessoas, vêm-me à cabeça logo alguns projetos que me marcaram profundamente.

**U**m deles passou-se em Moçambique, onde fui duas vezes dar formação. Numa delas fiquei em Maputo quase dois meses e tive a possibilidade de conhecer bem a cidade, bem como de fazer escapadinhas ao Kruger Park na África do Sul.

África exerce um fascínio sobre nós, envolvendo todos os nossos sentidos, logo a partir do momento em que aterrámos e saímos do avião. Apesar deste projeto ter acontecido há quinze anos, continua muito presente em mim o cheiro a terra molhada quando choveu após um período de seca no primeiro dia que dei formação. Recordo-me de uma formanda à saída ter dito: “Olha, está a chover, esta formação vai ser abençoada”.

Ficou também na memória o nascer do sol mágico quando íamos, no final da semana de madrugada, de Maputo para a África do Sul e queríamos chegar na alvorada ao Kruger Park para ver os animais a acordarem.



Assim como a imagem do anoitecer, sentados no alpendre da cabana onde íamos dormir, a observar famílias de javalis a passearem à nossa volta.

Apesar das dificuldades habituais com que têm de lidar os moçambicanos, Maputo era por esta altura uma cidade muito fervilhante e com um ambiente muito positivo. Andei pela cidade, muitas vezes sozinho, todos os dias após a formação sempre com um sentimento de segurança.

Era já um hábito à saída do Hotel ter alguns jovens artistas a venderem os seus batiques (trata-se de uma técnica de tingimento em tecido artesanal que consiste em aplicar várias camadas de cera sobre um mesmo tecido, que vai ser tingido várias vezes, formando padrões e desenhos de cores diferentes).

Fiquei tão fascinado com a beleza destes trabalhos que sempre que saía comprava algum.

Claro que tinha sempre um grupo de “perseguidores” a lutarem pela minha atenção para a sua arte e, de facto, era impossível não comprar, quer pela beleza dos trabalhos, quer pela persistência dos artistas. Resultado: todos os meus amigos receberam um batique de presente quando voltei.

É inevitável não “salivar” quando penso nos camarões que podíamos comer nos restaurantes da Costa do Sol ou sorrir quando me lembro dos casamentos que presenciei na saída da igreja mesmo ao lado do Hotel, donde emanava uma vibração de alegria contagiante. Aliás os sorrisos dos moçambicanos são uma marca inspiradora.

Sendo um espetador de teatro, um momento particularmente especial foi ver a peça “Um Elétrico Chamado Desejo” de Tennessee Williams, apresentada pela companhia Mutumbela Gogo no Teatro Avenida. Foi bonito ver como estes atores, com os poucos recursos cénicos que tinham, apresentaram este texto com aquilo que têm de mais único e especial: generosidade, verdade e honestidade emocional.

Quanto ao trabalho, dei vários cursos de liderança e de formação de formadores a colaboradores de uma empresa, que vinham de todo o país a Maputo. Impactou-me a forma como estes formandos valorizaram a formação e a oportunidade de aprenderem novas competências. Empenhavam-se com grande entusiasmo nas atividades propostas, queriam aprender pela experiência e questionavam o formador, procurando um saber útil que pudesse efetivamente melhorar a sua prática profissional. Ensinaaram-me também que “menos é mais” e que, às vezes, é melhor uma boa história inspiradora e relacionada com o assunto do que muita informação num diapositivo. No final, muitos formandos mostravam-se emocionados quando recebiam o certificado e expressavam uma gratidão, que, com esta intensidade, já é raro ver expressa no final de programas em Portugal.

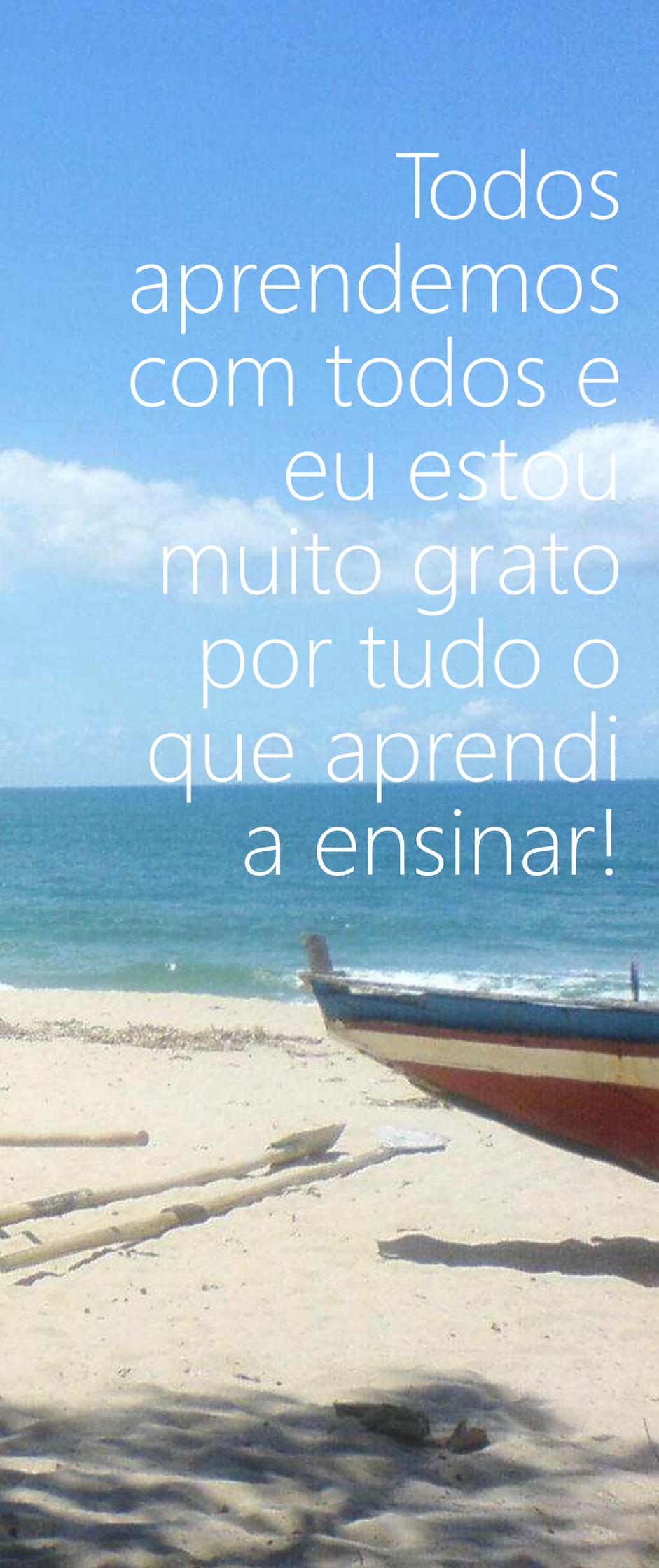
Ao longo destes anos de experiência, em que orientei mais de mil cursos de formação, creio perceber quais são os fatores que promovem maior satisfação e impacto nas avaliações finais dos participantes. Tenho verificado que quando a formação decorre de forma bem estruturada, com a partilha de ferramentas, com debates agradáveis e sem grandes sobressaltos, o grau de satisfação é bom. Quando a formação implica emoções fortes, desafios (às vezes, inevitáveis conflitos) e a mobilização de recursos individuais e de equipa para resolver problemas que implicam a saída do espaço de conforto com superação pessoal, o grau de satisfação é excelente. Porquê? Porque neste caso a formação aproxima-se da vida das pessoas e das empresas.

Memorizamos muito mais aquilo que experimentamos, aquilo que nos implicou como um todo que somos: corpo, emoção e pensamento. Por isso a formação na área comportamental deve implicar o formando nestas três áreas: Corpo – para que se aprendam novas ações a experimentar, treinando; Emoção – para que se mobilize o entusiasmo, a paixão e o propósito de cada um; Pensamento – para que se compreenda o que se viveu, se adquiram conceitos e se criem novas crenças e hábitos.

Se queremos mudar comportamentos, não podemos dirigir-nos apenas ao cérebro da razão, mas também ao cérebro emocional. O “penso, logo existo”, neste caso, terá de dar lugar ao: faço, logo sinto, logo penso, logo aprendo (logo existo)!

Uma abordagem formativa apenas focada na compreensão de conceitos ajuda habitualmente o ego a defender-se, afasta a vulnerabilidade, e não permite o reconhecimento e aprofundamento dos verdadeiros comportamentos e atitudes que as pessoas habitualmente demonstram no quotidiano. Só a partir do reconhecimento honesto do estado atual de uma determinada competência é que se poderá iniciar um percurso de aquisição e treino de novos hábitos





Todos aprendemos com todos e eu estou muito grato por tudo o que aprendi a ensinar!

que permitam chegar a um estado desejado de melhor desempenho.

Um dos melhores formadores que tive, Gabriel Chamé, ator argentino, ex-palhaço do Cirque du Soleil, tem como metodologia, nos seus cursos de teatro para fazer nascer o clown de cada um, centrar-se, com empatia, nas vulnerabilidades dos atores. Expor as fragilidades com o objetivo de as transformar em forças comunicacionais. Aquilo que é digno de realce nesta metodologia, e que pode ser transferido para o treino comportamental, é a disponibilidade (e necessidade) dos participantes em serem generosos com o grupo, em confiarem no formador e nos colegas para se exporem e trabalharem em conjunto na busca da (sua) verdade e da excelência.

Por último, há que considerar que os adultos só aprendem, só se envolvem totalmente na formação, se quiserem, se sentirem que ganham algo com isso, e se reconhecerem competências técnicas e humanas aos formadores. Processos formativos em que as pessoas são mandadas para a formação sem um alinhamento claro de expectativas e sem um acompanhamento posterior, que permita praticar e consolidar as novas aprendizagens, podem prejudicar o impacto do trabalho e o investimento de todos os envolvidos.

Por outro lado, uma formação com um ambiente de segurança psicológica, em que os formandos querem estar, em que vislumbram "o gigante" que podem ser e treinam novos hábitos para o atingirem de forma criativa e honesta, será transformadora e inesquecível.

# Previsões de ameaças de cibersegurança em 2023

A guerra na Ucrânia, a economia do cibercrime, as fraudes com criptomoedas, o ransomware e outros tipos específicos de violações e *malware* como os principais vetores a ter em conta este ano.

# A

Sophos indica as ameaças que considera que serão mais prevalentes durante 2023 e de que forma se poderão

desenvolver.

## #1. A GUERRA NA UCRÂNIA

O cenário de ciberameaças é preocupante na Ucrânia, causando ao mesmo tempo perturbações menos generalizadas, mas ainda significativas, no resto do mundo ocidental – e inquietação, pois o potencial de conflitos mais amplos, desinformação e disrupção permanece alto. A Sophos suspeita que:

- A Rússia vai continuar a lançar ciberataques à Ucrânia, especialmente em setores-chave como o de energia. Nos outros países, os cibercriminosos também poderão tentar ataques mais direcionados para apoiar (oficialmente ou não) os objetivos russos e aumentar o custo do apoio à Ucrânia para os países ocidentais.

- A recente legalização, na Bielorrússia, de meios de pirataria de nações "hostis" pode permitir que *torrents* piratas de origem bielorrussa sejam usados para espalhar *malware*. Contudo, ainda é cedo para tirar conclusões quanto a este ponto.

- Aproxima-se o marco de um ano de guerra, e é possível que os cibercriminosos russos utilizem essa data simbólica como um momento de aumento conjunto dos ataques.

## #2. A ECONOMIA DO CIBERCRIME

A indústria do "Cibercrime como Serviço" atingiu um novo nível de comercialização e mercantilização, facilitando a entrada aos interessados em cibercrimes. Cada etapa da cadeia de ataque — da infeção inicial até à fuga à deteção — está agora disponível "como serviço"; não apenas o *Ransomware-as-a-Service* (RaaS), mas todos os aspetos do cibercrime. Desta forma, ferramentas e táticas avançadas que antes estavam apenas disponíveis para os agentes mais sofisticados, estão agora acessíveis a qualquer pessoa.

Perante este cenário, os gangues de *ransomware* tendem a profissionalizar-se cada vez mais. Por exemplo, o Conti tinha uma estrutura corporativa definida, com uma equipa de RH, avaliações de desempenho, *payroll* e até escritórios físicos. O LockBit deu entrevistas a vários meios de comunicação, pagou a pessoas para fazerem tatuagens com a sua marca e iniciou um programa de recompensas por encontrar bugs. Esta tendência poderá acentuar-se, talvez até ao ponto em que os agentes de *ransomware* vão começar a legitimar-se e diversificar-se, tanto dentro do setor de segurança como fora dele. Um dos fundadores da LockBit, por exemplo, possui vários restaurantes, presumivelmente comprados com fundos ilícitos.

Por outro lado, algumas tarefas, como escrever e-mails de phishing de forma credível, podem ser feitas recorrendo ao ChatGPT ou automações

de IA semelhantes. A automação e a limitação da exposição ao risco são essenciais para as organizações sobreviverem mais de 18 meses no clima atual. Por isso mesmo, a Sophos também acredita que vão reduzir um pouco a sua dimensão e alcance, para diminuir o risco de identificação; quanto maiores forem, mais informações haverá para identificar de forma fiável os seus participantes e respetivas identidades reais.

## #3. FRAUDES COM CRIPTOMOEDAS

As organizações criminosas vão continuar a adaptar e alterar as fraudes com criptomoedas, à medida que lutam para continuar a crescer e a manter o seu fluxo de receitas – e, assim sendo, tentarão chegar também a cada vez mais pessoas. É também importante ter em conta que, embora falemos no geral de fraude com criptomoedas, a parte "cripto" é quase secundária: é um dos muitos veículos financeiros possíveis que os impostores podem utilizar. Como este mercado viveu uma volatilidade sem precedentes no ano passado, os criminosos adaptaram-se e continuaram a utilizar mecanismos de fraude comprovados, apenas com diferentes "iscos" e forma de pagamento. Podemos esperar que esta tendência continue.

## #4. RANSOMWARE

De forma simples: os ataques de ransomware vão aumentar. Os grupos de ransomware parecem ter aprendido a lição de que atacar alvos de alto



perfil, como vimos com o ataque à Colonial Pipeline em 2021, traz mais riscos do que recompensas. Não se voltou a registrar um ataque tão grande desde então, e parece que os cibercriminosos estão a tentar descobrir o “ponto ideal” para conseguir recompensas sem riscos. Para a Sophos, os operadores de ransomware vão continuar (e até aumentar) os seus ataques, mas com cautela e dentro dos parâmetros que consideram que permitem maximizar as receitas e, ao mesmo tempo, minimizar os riscos de uma resposta ampla por parte das vítimas, autoridades ou organizações de defesa.

#### **#5. ROUBO DE DADOS, VIOLAÇÕES E INTRUSÕES E MALWARE**

À medida que a economia do cibercrime amadurece, surge um mercado diversificado, robusto e crescente para compra e venda de dados roubados, informações de acesso inicial, malware e muito mais – outra tendência que continuará a reforçar-se.

Por exemplo, a procura por credenciais roubadas, assim como potenciais utilizações destas, está a aumentar. Com credenciais roubadas agora é possível aceder a várias formas de se infiltrar em redes das vítimas, como ataques de cryptomining ou

ransomware, ou comprometer as redes de forma mais tradicional. Por outro lado, crescem também os modelos de subscrição de dados roubados – que permitem que os compradores tenham acesso contínuo às vítimas através dessas mesmas credenciais roubadas. Este ponto relaciona-se com o anterior, uma vez que estabelece as bases para a continuação ou o aumento de ataques de ransomware, bem como de violações de dados e invasões de redes. Em 2022 vimos invasões deste género a grandes empresas como Twitter, Uber e LastPass, e isto vai manter-se em 2023.



Revista Digital

**START&GO**

---

**2013 - 2023**

---



Dê-nos a conhecer o seu caso  
Publique na nossa revista

Contacte-nos  
☎ 919 759 761  
geral@startandgo.pt  
<https://www.startandgo.pt>