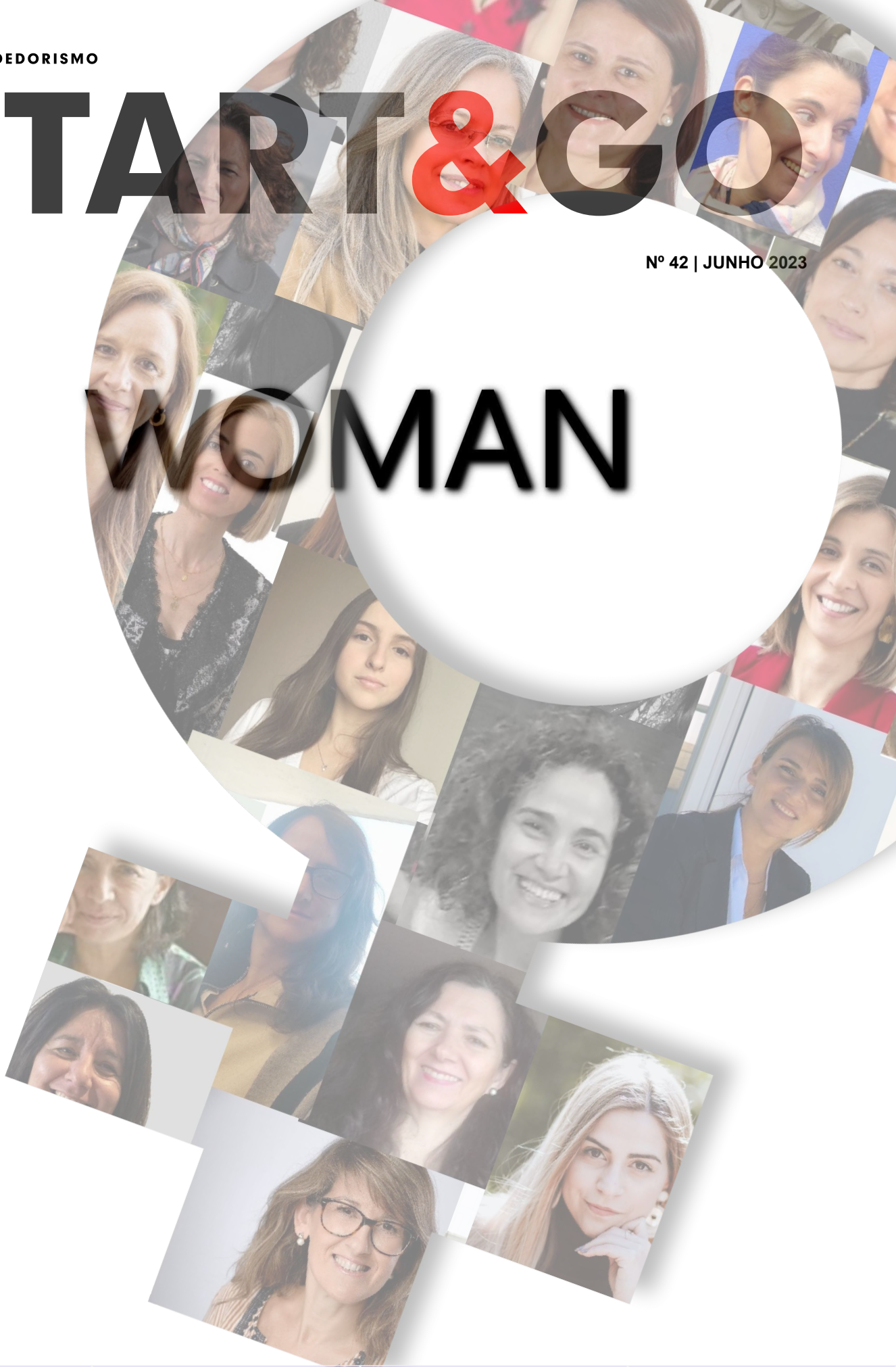


EMPREENDEDORISMO

START & GO

Nº 42 | JUNHO 2023

WOMAN



IA e a experiência do consumidor No mundo do futebol...

Azenha do Pombal Mulheres...

Maternidade e/ou Carreira?

**Women in ESG Portugal
Errar é maravilhoso!**

Marketing 5.0 – pau para toda a obra?

A economia do futuro é circular

“Ah! Uma nova tecnologia” CHATGPT

A importância da marca pessoal para as mulheres

Índice

4

WOMAN

Marta Carvalho Araújo, uma mulher que não anda, corre! P.4
IA e a experiência do consumidor P.6
No mundo do futebol... P.8
Azenha do Pombal P.10
Mulheres...Maternidade e/ou Carreira? P.14

16

GESTÃO & ESTRATÉGIA

Women in ESG Portugal: Cracking the glass ceiling al through ESG P.16
Crescer e fazer crescer: o poder das relações P.18
O compromisso da Instituições de Ensino Superior na promoção da Responsabilidade Social P.20
A GESTÃO DA EQUIPA NO SUCESSO DE UM PROJECTO P.22
Errar é maravilhoso! P.25

28

LIDERANÇA

Liderança na 1ª Pessoa P.28
Ego na medida certa P.30

33

MARKETING & VENDAS

Marketing 5.0 – pau para toda a obra? P.33
Como as marcas se podem relacionar com os Órgãos de Comunicação Social? P.36

38

GESTÃO DA QUALIDADE

Sustentabilidade e Segurança e Saúde no Trabalho P.38

40

ECONOMIA

A economia do futuro é circular P.40

41

RECURSOS HUMANOS

Formação e Aprendizagem: Encarar o Futuro de Forma Positiva P.41
Comunicação Interna – Quando a prática reforça a teoria P.43
Diversidade, Inclusão e... quotas!? P.45

48

TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO

"Ah! Uma nova tecnologia" P.48

51

PRODUTIVIDADE & BEM ESTAR

Porque a vida é una. P.51
A importância da marca pessoal para as mulheres P.53



NOTA DO EDITOR

Esta é uma edição especial, uma edição WOMAN. Uma edição de e sobre mulheres. Apesar de nunca me ter sentido discriminada, pode ser que seja apenas uma mulher distraída, a verdade é que a discriminação de género é uma realidade.

Com este número queremos mostrar que existem grandes líderes, empreendedoras, gestoras, advogadas, cientistas, que todos os dias fazem acontecer contribuindo de forma positiva para que o futuro das meninas e jovens seja cada vez mais fácil.

Como dizia a minha querida amiga e grande gestora Helena Painhas, na última edição da Start & Go, o importante, em qualquer área de atuação, é que independentemente de ser homem ou mulher seja, fundamentalmente, um grande profissional. Eu diria mais, seja uma grande PESSOA.

Temos de nos lembrar que os negócios e as empresas não são produtos, não são serviços, são pessoas. São homens e mulheres!

Espero que apreciem mais uma edição, recheada de excelente conteúdo, preparado de pessoas para pessoas.

Just Start & Go!

Mónica Monteiro



Marta Carvalho Araújo, uma mulher que não anda, corre!

Nesta edição "Woman" fomos conhecer um pouco melhor esta líder e empreendedora, de onde veio e para onde vai!

Start & Go - Como é que foi o percurso desde o doutoramento em química até ao marketing e mais tarde à posição de CEO?

Marta Carvalho Araújo - Foi um percurso curto, apesar do beco sem saída que me obrigou a parar e fazer inversão de marcha (felizmente, nunca circulei em vias de sentido único!). Falo do momento em que percebi que não conseguiria seguir a carreira docente em química e me virei para o marketing em ambiente industrial. Aí não houve dúvidas, porque não havia alternativas. A primeira bifurcação só surgiu já depois de ser CEO. Nessa altura, posta perante dois caminhos possíveis (manter-me confortavelmente na indústria da perfumaria de corpo e casa ou arriscar algo completamente diferente), demiti-me e mudei de setor.

S&G - Quem é a Marta, esposa, mãe e líder de uma grande empresa? É fácil conciliar todos os papéis?

MCA - Dito por outros, sou "uma mulher que não anda, corre": enérgica, otimista, apressada e habitualmente bem-humorada. É muito fácil ser esposa, mãe e líder de uma empresa espetacular quando se tem, em ambos os contextos, a ajuda que eu tenho, tanto de familiares como de colegas.



S&G - Que aprendizagens guarda da química e do marketing que utiliza, hoje, enquanto CEO?

MCA - De quando estudei química, retive a importância de ter bom senso e de saber que, tão importante como chegar ao resultado certo, é perceber que se chegou a um resultado errado. Além disso, fiquei com a noção de que, muitas vezes, a justificação vale mais

do que a resposta. Com a prática do marketing, aprendi a comunicar, a relacionar-me, a criar e extrair valor do trabalho, e a gerir equipas e processos.

S&G - Na sua opinião quais são as características fundamentais para um líder em momentos de grande mudança e incerteza?

MCA - Otimismo, curiosidade e

competência para abraçar a mudança com confiança e entusiasmo. Experiência que permita manter a calma e aproveitar do passado lições e ferramentas que ajudem a lidar com o presente e o futuro. E, é claro, pés no chão, mas antenas no ar.

S&G - A sua aposta em desenvolvimento de competências através da formação tem sido constante na sua carreira. De que forma isso é importante para o desenvolvimento das suas equipas e do negócio?

MCA - Ter uma formação sólida e abrangente acelera novas aprendizagens, ou seja, quando estudamos, aprendemos a aprender, o que é essencial num mundo em que o conhecimento se torna obsoleto muito rapidamente. É verdade que há muitas competências transferíveis entre áreas aparentemente não relacionadas, e que as características pessoais de quem gere são muito importantes para o desenvolvimento das equipas e do negócio, mas não é possível fazer um trabalho bem feito sem as ferramentas adequadas. Eu precisei de formação para aceder a algumas dessas ferramentas.

S&G - Liderança no feminino, existe?

MCA - Esta pergunta pode ser interpretada de várias formas... Na medida em que há homens e mulheres líderes, há liderança no masculino e no feminino.

S&G - De uma empresa direcionada essencialmente para mulheres, a Castelbel, para uma empresa mais direcionada para homens, a Glassdrive. Que diferenças?

MCA - Concordo com a noção de que a Castelbel é direcionada essencialmente para mulheres porque basta olhar para o número de produtos

“posta perante dois caminhos possíveis (manter-me confortavelmente na indústria da perfumaria de corpo e casa ou arriscar algo completamente diferente), demiti-me e mudei de setor.

que (considerando a imagem e aroma) criou para um público-alvo predominantemente feminino, mas não creio que a Glassdrive seja mais direcionada para homens. A Glassdrive dirige-se a quem conduz, que atualmente é toda a gente: homens e mulheres. A grande diferença entre marcas não está no género, está no estado de espírito dos consumidores. No caso da Castelbel, os clientes vinham ter connosco por opção, bem-dispostos, procurando algo que, mais do que precisar, desejavam ter, por ser bonito e proporcionar felicidade. No caso da Glassdrive, chegam a nós incomodados por um evento inesperado e que exige uma solução urgente (a reparação ou substituição de vidro automóvel); vêm irritados por um problema que lhes foge do controlo e que, tipicamente, acham que será muito mais difícil de resolver do que realmente é.

S&G - Qual deve ser a principal vantagem competitiva de uma empresa que se quer afirmar no mercado internacional?

MCA - Uma marca forte.

S&G - Acredita que a positividade e a felicidade no trabalho são os ingredientes das empresas de sucesso?

MCA - Sem dúvida. Mais: a positividade e a felicidade são simultaneamente ingredientes e produtos das vidas (profissional e familiar) de sucesso.

S&G - Daqui a 5 anos onde poderemos encontrar a Marta?

MCA - Não sei onde, mas sei como quero estar: bem acompanhada. Tanto em casa como no trabalho.

IA e a experiência do consumidor

Compreender como o consumidor está a realmente experienciar a loja é o principal objetivo da AssetFlow.

Katya Ivanova e Ricardo Santos conheceram-se num projeto partilhado pelas empresas em que anteriormente colaboravam. Katya é empreendedora, em consultoria de negócios e inovação promovendo a cooperação com startups e PMEs. Por sua vez, Ricardo Santos foi co-fundador da Heptasense, uma empresa de inteligência artificial, destacada pela Forbes e Wired como uma das mais inovadoras da Europa. Juntos fundaram a AssetFlow.

A AssetFlow é uma startup portuguesa, com sede em Lisboa, que surgiu, como explica a co-fundadora "com o intuito de desenvolver modelos de inteligência artificial que são capazes de perceber como as pessoas usam um espaço, baseando-se em análise comportamental, obtendo resultados mais precisos enquanto protegemos a privacidade do consumidor".

A ideia de criar a AssetFlow surgiu junto de potenciais clientes de retalho e real-estate "na qual não havia nenhuma solução no mercado para o que estes procuravam, e convidei o Ricardo a desenvolvê-la comigo".

É difícil no retalho físico dar a mesma experiência que existe no retalho online. Ao contrário de qualquer e-commerce, as lojas físicas enfrentam uma limitação muito óbvia quando se trata de testar novos layouts. Há um custo implícito na movimentação de produtos, prateleiras ou displays na loja. Além disso, há um atraso tangível na medição dos resultados. "Com a AssetFlow é possível perceber como o espaço é usado por diferentes tipos de consumidores, colocando estrategicamente os produtos nos percursos dos mesmos, estimulando comportamentos de compra", diz-nos a empreendedora.



Katya Ivanova, co-fundadora e CEO da AssetFlow



Plataforma AssetFlow

A AssetFlow é a única solução no mercado capaz de analisar o comportamento e otimizar o percurso dos consumidores sem necessidade de sensores ou câmeras intrusivas, atingindo resultados com precisão superior a 90%. Isso garante a privacidade dos clientes e proporciona uma experiência mais satisfatória na loja.

A partir dos dados anónimos das vendas dos retalhistas, a plataforma da AssetFlow consegue gerar os percursos dos consumidores em loja e as suas interações com os produtos, possibilitando, assim, compreender comportamentos que levam a padrões de compra. O software permite criar um "digital twin" da loja atual ou simulada, que fornece, entre outras, informações como percursos mais usados por diferentes segmentos de consumidores, mapas de calor, anomalias de vendas, sugestões de onde colocar os produtos ou categorias para aumentar as vendas, estratégias de campanhas promocionais e produtos novos a adicionar à loja.

Segundo Katya Ivanova a "AssetFlow está a revolucionar a forma como os retalhistas analisam o que se passa dentro das lojas físicas. Nunca existiu uma solução no mercado capaz de ajudar os retalhistas a perceber o comportamento dos consumidores por loja, ou cluster de lojas, em tempo-real e em grande escala, sem comprometer a privacidade. Um dos nossos clientes na Europa, por exemplo, precisava de contratar uma equipa para seguir manualmente os consumidores nas suas lojas, gerando mapas de calor manuais com base no percurso das pessoas, o que custava dezenas de milhares de euros por semana. Com a AssetFlow, esse mesmo cliente conseguiu obter resultados iguais em segundos."

Essas são apenas algumas das vantagens do software da AssetFlow, que já está presente em Portugal, Espanha, Itália, Reino Unido e Brasil. Com a tecnologia avançando cada vez mais, a solução está já a ser testada junto de parceiros estratégicos para outras aplicações e setores que procuram compreender o comportamento do cliente, tais como os mercados financeiros, seguros e logística.

No mundo do futebol...

M

ariana Vaz Pinto, fez história ao ser a primeira mulher a

desempenhar funções de team manager no Belenenses SAD, depois de uma carreira como jogadora. stivemos à conversa com a Mariana para saber um pouco mais sobre si.

Start & Go - A Mariana foi a primeira mulher a entrar em campo como delegada, mas nem sempre foi assim. Conte-nos um pouco da sua história...

Mariana Vaz Pinto - O futebol sempre esteve na minha vida. Quando tinha 6 anos comecei a jogar futebol no Estoril praia com rapazes onde joguei até aos 12. Depois dessa idade já não era permitido jogar com rapazes e por isso tive de parar. Joguei ténis durante alguns anos, mas não era aquela coisa. Quando fiz 16 anos, o Estoril Praia ligou-me, pois, iam criar uma equipa de futebol feminino. Não pensei duas vezes e voltei. Era das mais novas, tinha 16 e jogava com mulheres, algumas delas com 25/30 anos. Joguei em equipas femininas até aos 20 e pelo caminho fiz duas roturas do LCA.

Aos 20 anos fui convidada para integrar o projeto de futebol feminino no Sporting que iria ser iniciado nesse ano. Depois de muito pensar, decidi que seria a altura de deixar os relvados e abraçar o outro lado do futebol. E foi a melhor decisão que tomei.

Tive 5 anos no futebol feminino do Sporting nas equipas de formação e depois estive no bsad durante uma época.

S&G - Ser dirigente foi um caminho natural, depois da experiência de jogadora?

MVP - Como disse anteriormente, acho que sim. As minhas lesões no joelho também levaram a que essa decisão fosse mais cedo. Mas, certamente, que foi uma decisão do qual não me arrependo.

S&G - Quais principais desafios que encontrou ao longo da sua carreira no mundo de futebol?

MVP - Não foram muitos os desafios que encontrei no mundo do futebol. Sempre estive habituada a estar com rapazes porque joguei com eles durante muito tempo por isso a transição para o futebol profissional acabou por ser natural. Nunca tive qualquer problema em ser mulher no mundo do futebol. Creio que os desafios que me apareceram foram os mesmos que aparecem a qualquer pessoa do meio.

S&G - O que faz uma delegada na liga profissional de futebol?

MVP - Uma delegada na liga Portugal é aquela pessoa que está no banco e é responsável pela equipa durante o jogo. Toda a burocracia e toda a comunicação no dia de jogo, passa pelo/a delegada/o.

S&G - É diferente dirigir uma equipa feminina de futebol de uma equipa masculina?

MVP - Sim, claro que é diferente. Primeiro, apenas tinha estado na formação e logo aí, só tinha lidado com miúdas. No Bsad apenas lidei com

homens. Acho que posso dizer que não tem nada a ver. São coisas bastante diferentes e exigem coisas bastante diferentes. Um homem de 30 anos não precisa da mesma coisa que uma miúda de 15 anos. Temos de nos adaptar ao que é preciso no momento.

S&G - Há modalidades para homens e modalidades para mulheres? Há profissões para homens e profissões para mulheres?

MVP - Creio que não. Acho que todos somos aptos a desempenhar qualquer tipo de função seja onde for.

S&G - O que é preciso para que mais mulheres assumam posições de destaque no desporto?

MVP - Acho que é preciso que haja outro tipo de abertura por parte das pessoas. Acho que é preciso que haja uma mudança de mentalidade. As mulheres são tão capazes como os homens. Como os homens são tão capazes como as mulheres.

S&G - Como vê o mundo de futebol daqui a 5 anos no que se refere à igualdade de oportunidades para homens e mulheres?

MVP - Espero que seja um mundo muito melhor, um mundo com mais transparência e com espaço para toda a gente. Espero que existam muito mais mulheres em cargos de decisão no mundo do futebol. Espero que as pessoas olhem para as mulheres como olham para os homens e se tiverem de escolher entre um homem e uma mulher com as mesmas capacidades não escolham um homem por ser o "mundo deles".



S&G - O que é preciso que cada um de nós faça para que a discriminação não seja mais uma questão?

MVP - Acho que o mundo das redes sociais, infelizmente, influencia muito o pensamento das pessoas. Existe muito ódio e discriminação neste “mundo virtual” que acaba por influenciar a mentalidade e o pensamento das pessoas. Penso que, nós mulheres, precisamos de mostrar que somos capazes para que as pessoas acreditem em nós mas espero que daqui a uns anos isso já não seja preciso.

S&G - Que mensagem gostaria de deixar às meninas que sonham com uma carreira no futebol?

MVP - As meninas hoje em dias são umas felizardas. Tem todas as condições para seguirem uma carreira no mundo do futebol, algo que na minha altura não tive. O futebol é deles e delas. Elas só têm de querer, treinar e divertirem-se.

S&G - Projetos para o futuro? O que podemos esperar?

MVP - Neste momento ainda não sei, estou com algumas propostas, mas ainda não decidi o meu futuro.

O
futebol é
deles e
delas.

Azenha do Pombal

Divulgando o que de melhor se produz em Portugal. Do produtor para o Consumidor!

Azenha do Pombal é uma recente plataforma online que pretende divulgar e valorizar produtos e produtores agrícolas portugueses que defendam e acreditem na sustentabilidade agrícola, ambiental e social.

Os produtos da loja online da Azenha do Pombal são provenientes de explorações agrícolas onde as boas práticas de segurança alimentar e ambiental são cumpridas.

A grande missão é encurtar toda a cadeia de distribuição minimizando as importações.

Ao comprar produtos portugueses no mercado nacional conseguem-se boas práticas ambientais como a diminuição da pegada carbónica. Na azenha do Pombal podem encontrar frutos secos seus derivados como farinhas e snacks, azeites, mel e outras iguarias que delicia qualquer um.

A componente social não é esquecida. A Azenha do Pombal disponibiliza um conjunto de produtos provenientes do M.A.D.I (Movimento de Apoio ao Diminuído Intelectual) em Vila do Conde. Compotas, ervas aromáticas e infusões são produzidos pelos utentes desta instituição e inseridos em cabazes customizados que em épocas festivas são promovidas sempre assentes em convicções sustentáveis que garantem ao consumidor que compra produtos nacionais desde o embalagem até ao seu conteúdo.

A Start & Go esteve à conversa com Filipa Teixeira, uma das empreendedoras que está na origem do Projeto.





S&G - Como surgiu a ideia da Azenha do Pombal?

Filipa Teixeira- A ideia originária da Azenha do Pombal seria apenas o desenvolvimento de uma exploração agrícola que pudesse reabilitar uma propriedade do nosso avô paterno no Concelho da Trofa, freguesia de Alvarelhos. Uma vez que na família sou a única com formação agrícola achamos que deveríamos por as "mãos na Terra" e contribuir para o empreendedorismo na agricultura nacional à nossa pequena escala. Após um estudo de viabilidade económica e também do clima e do local optamos pela instalação de um pomar de citrinos.

Na propriedade onde se insere a plantação, existe uma antiga azenha

copeira que remonta ao século XIX e que, para além da sua função de moagem de cereais para a produção de pão e de broa na freguesia, servia de habitação ao moleiro e sua família. É nossa intenção a recuperação desta construção.

Esta habitação era do nosso avô, conhecido na zona pelo Sr. Maia do Pombal e estava arrendada ao seu caseiro. O nome escolhido para o projeto é uma homenagem ao nosso Querido avô como forma de agradecimento. Não queremos que seja esquecido.

A azenha é considerada património cultural do concelho, constando, inclusive, dos cadernos culturais do Município. Desta forma é também intenção fazer uma valorização e

preservação do património da freguesia de Alvarelhos. Nota-se que o imóvel, em ruínas, aguarda licença da Câmara Municipal da Trofa para reconstrução.

Com o passar do tempo e com os projetos várias vezes indeferidos para a reconstrução da azenha pelas autoridades competentes, houve algum desânimo e vi-me obrigada a rever todo o projeto uma vez que já tinha investido grande parte de mim na criação desta marca.

Surgiu então a ideia de criar uma loja online em que pudesse fazer a promoção de produtos 100% nacionais que encaixassem na filosofia do que acho que deve ser o nosso caminho: produtos sustentáveis, diferenciadores e 100% nacionais e que posteriormente

também pudesse fazer a promoção e escoamento dos nossos produtos. Atualmente a loja online conta com mais de 100 referências de produtos. São produzidos cabazes customizados em datas festivas cuja finalidade é servir quem procura oferecer criatividade, diferenciação e produtos nacionais. A loja online da Azenha do Pombal está independente da produção e é um projeto pessoal que está a crescer, mas sempre baseada nos princípios da sustentabilidade e na promoção da agricultura nacional.

S&G - Quais os maiores desafios que sentiram com o arranque do projeto?

FT- Ser agricultor não é fácil e chega mesmo a ser desanimador. Embora a minha formação seja agronomia considero que me faltava a prática no terreno. Após o arranque da plantação sofremos com geadas muito agressivas que levou a que fez com que mais de metade da plantação não resistisse. Fomos obrigados a fazer a replantação de quase todo o pomar.

No mesmo ano roubam-nos o trator, que felizmente foi recuperado,

e um ataque de cães vadios matou-nos as ovelhas que tínhamos adquirido para controlo da vegetação. Todas estas situações quase nos fizeram “deitar a toalha ao chão”, mas com muita força e resiliência vamo-nos motivando. Tivemos o nosso primeiro ano de produção que conseguimos escoar na sua totalidade para uma cooperativa agrícola local para abastecimento do mercado nacional.

S&G - Como encaram o futuro do setor agrícola em Portugal?

FT- Portugal é um país pequeno, mas que tem todas as condições para sermos profissionais de excelência no setor. Temos muitos casos de sucesso que deveriam ser mais divulgados e promovidos.

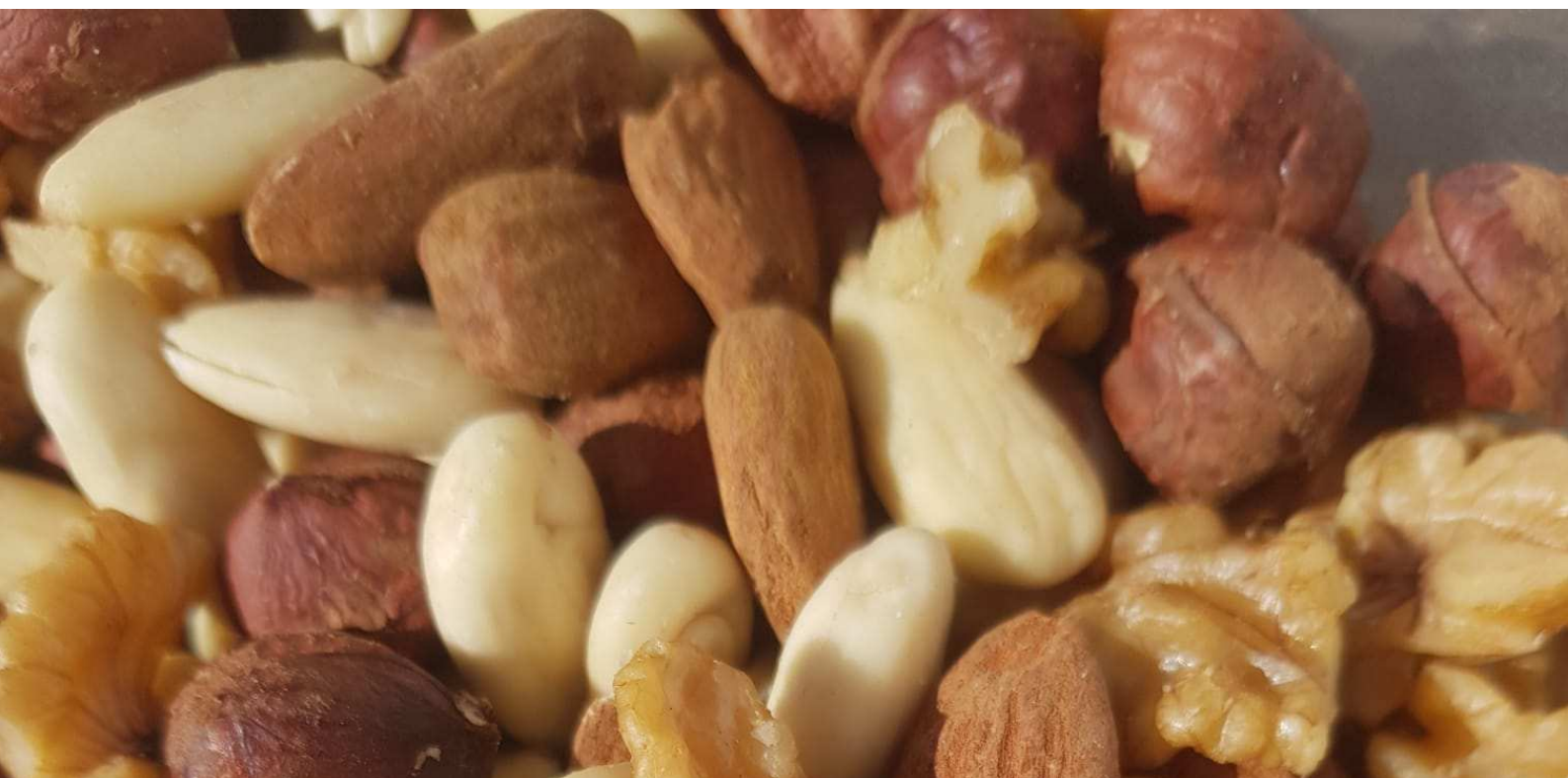
Temos solo, temos clima, temos água!
Apenas com a cooperação e o associativismo neste setor poderemos singrar, mas para isso a mentalidade tem de dar uma volta de 180°. Não podemos olhar para o nosso vizinho como um concorrente, mas como um parceiro de negócio.
A partilha de conhecimento e a junção

de sinergias é fundamental para o setor.

Vão vingar os que se souberem adaptar às novas tendências da produção, fazendo respeitar o meio ambiente praticando uma agricultura sustentável. O consumo dos produtos da época deve ser também uma prioridade e a estratégia na minha opinião deverá passar pelo incentivo ao consumo local e da época sempre que possível. Integrar áreas diferentes para definir uma estratégia para o setor agroalimentar em Portugal é emergente!

S&G - Que projetos podemos esperar para o futuro?

FT - Gostaríamos muito de ver a nossa Azenha recuperada, o que não depende totalmente na nossa boa vontade para poder potenciar e alicerçar a loja online. O espaço físico será um local onde pretendemos promover tertúlias e workshops para dar continuidade à promoção do que tão bem fazemos permitindo um maior valor acrescentado dos produtos e o acesso de todos a um preço justo quer para o consumidor quer para os produtores.







MARIA DE JESUS FONSECA

Consultora em GRH e Comportamento Organizacional

Mulheres...Maternidade e/ou Carreira?

7 de Maio 2023, Dia da Mãe

O convite para participar nesta Edição da Revista Start & Go, integralmente escrita por Mulheres, surgiu muito próximo do Dia da Mãe, o que me levou ao tema Maternidade versus Carreira. Existirá um modelo de carreira masculino e outro feminino?

Sabemos que ainda prevalecem os estereótipos da imagem da mulher ligada à família e à casa. Por um lado, ela própria se vê, frequentemente, envolvida num conflito interno entre a Carreira e a Maternidade, sentindo-se presa à crença de que o papel parental tem de ser desempenhado por si. Por outro lado, no que respeita às empresas, parecem estar sempre em sobressalto em relação às suas colaboradoras ou a novas contratações femininas, dado o “risco” constante de estas serem ou se tornarem mães.

A ideia de que a realização da mulher está na Maternidade, conduziu à criação da teoria do “Mito da Mãe Perfeita” inculcando responsabilidade, mas por vezes, também, culpa: a culpa por trabalhar (“abandonando” os filhos numa creche), a culpa de lutar pela sua carreira, a culpa de não ser a mãe perfeita e de se preocupar por

atingir um desempenho profissional elevado. Acontece, por isso, que a Maternidade é uma escolha, muitas vezes, adiada para uma fase posterior da vida e apenas depois de atingido algum sucesso profissional, por forma a assegurar que não haverá retrocesso na Carreira.

É certo, no entanto, que a mudança de paradigma está, gradualmente, a alterar esta perceção social (modos de guarda e divisão dos cuidados prestados aos filhos) bem como as práticas organizacionais. As empresas estão, felizmente, cada vez mais “Familiarmente Responsáveis”, o que significa adotar “Medidas de Conciliação” e Práticas “Amigas da Família”.

Estas medidas ajudam a desenvolver Políticas de Recursos Humanos que valorizam e apoiam a Maternidade e estimulam uma Cultura Organizacional na qual as Mães não são discriminadas ou pressionadas, nem pelas Chefias nem pelos Colegas.

A Norma Portuguesa NP 4552- Sistema de Gestão da Conciliação entre a Vida Profissional, Familiar e Pessoal cuja primeira edição data de 2016, pode ser aplicada a todo o tipo de organizações, independentemente do

setor, da dimensão, do setor público ou privado. Esta norma permite reconhecer a família como um *stakeholder* importante para a organização, o que apresenta benefícios quer para as Mães quer para a empresa, entre outros:

- Retenção e captação de talento
- Aumento da motivação e satisfação
- Diminuição do absentismo
- Aumento do foco e concentração no trabalho
- Valorização da Organização perante a Comunidade



É fundamental a valorização das esferas pessoal e familiar das Mães trabalhadoras através do reconhecimento das suas necessidades específicas e da realização de uma avaliação do stress família-trabalho resultante da dificuldade de articulação entre as duas esferas, apoiando as mulheres que são profissionais e Mães.



//

Mulher ou fêmea... O amor materno não é inerente às mulheres, é adicional. *(Elisabeth Badinter)*



ALICE KHOURI

Fundadora da Women in ESG Portugal



FILIPA PANTALEÃO

Fundadora da Women in ESG Portugal

Women in ESG Portugal: Cracking the glass ceiling all through ESG

Não podemos mudar realidades sobre as quais não medimos os avanços e retrocessos.

A trend do ESG (Environmental, Social and Governance) veio realçar os números importantes que orbitam os aspectos de sustentabilidade e lançar luzes a temas que estão correlacionados a este vector transversal e multidimensional: a sustentabilidade em termos ambientais, sociais e também empresariais e de mercado.

Um dos grandes aspectos que o acrónimo ESG lançou luzes é o da igualdade de género no ambiente corporativo. No caso de Portugal, este facto é mensurado, por exemplo, pelo EIGE (European Institute for Gender Equality) : o país tem uma pontuação (62.8) abaixo da média entre os países da União Europeia (68.6), ocupando a 15ª posição no ranking.

Reconhecida a desigualdade de género como uma realidade fáctica, o próximo passo consiste em verificar em quais áreas se pode implantar medidas para melhoria desta situação identificada e diminuição do gap: e é aí que entra o ESG.

A transição para uma economia sustentável, circular e de baixo carbono pressupõe a adoção de compromissos, por parte das pessoas e das empresas, e a implementação destes compromissos vai exigir a utilização de todos os talentos e expertises técnicas existentes nas áreas ligadas à sustentabilidade e aos níveis de E, S e G.

A igualdade de género é, portanto, mais do que um aspecto de Governance, também uma questão de eficiência. Se a mão de obra de excelência técnica necessária para ESG está cada vez mais diversificada nos géneros (muito em razão da multidisciplinariedade), nada mais eficiente que um país e suas instituições fazerem uso destes talentos de forma otimizada: com igualdade de oportunidades e incentivos, como a paridade na remuneração e poder de decisão.

Com este espírito de ajudar o mercado português acelerar a cultura ESG de forma eficiente criamos, em conjunto com Rita Rendeiro, a iniciativa cívica Women in ESG Portugal.

Nosso principal objetivo é:

consolidar e manter produtiva uma comunidade multidisciplinar dedicada aos temas do ESG em Portugal, formada por 2 grandes vectores: uma lista de mulheres (que se inscrevem no site e se identificam como atuante em alguma área do ESG) e um grupo de embaixadores, homens e mulheres, que são referencia no mercado português e apoiam a promoção da igualdade de género no acelerar da cultura ESG.

A comunidade, que hoje já conta com 41 embaixadores e 388 mulheres com currículos verificados pelo LinkedIn, está ativa a produzir colunas quinzenais no jornal ECO desde janeiro deste ano. Para além deste canal fixo de transmissão do conhecimento e partilha, está em curso o projecto "Talks ESG", composto por conferências de metodologia tripla: nivelar conhecimento em subtemas no tocante a 5 grandes desafios de cada subtema, debates com executivos de empresas e partilha de 1 boa prática e 1 desafio naquela temática por parte de outras empresas.

As Talks são gravadas para posterior publicação como podcast, de modo a proporcionar maior alcance



da informação e das partilhas que forem feitas além de sintetizadas em formato ebook ao final. A intenção da iniciativa cívica com este projecto é fazer, anualmente, um ponto de situação do mercado português com relação ao ESG e ser um agente

facilitador da igualdade de oportunidades e da evolução de uma cultura empresarial efetivamente sustentável. Desejamos que negócios já existentes sejam impactados pela cultura ESG e que os novos já nasçam com estas preocupações em seu ADN.

Podem acompanhar a Iniciativa através das redes sociais LinkedIn (women in esg Portugal) e Instagram (winesgpt) para estarem atualizados e participarem mais ativamente nestas importantes questões.



ANA PAULA DIAS

Senior Consultant & Business Developer

Crescer e fazer crescer: o poder das relações

Nascida na indústria e filha de pais empresários, desde muito cedo que descobri o poder da empatia e o potencial de gostarmos e valorizarmos as pessoas no seu todo. Independentemente das circunstâncias e objetivos que me movem, pessoais ou profissionais, arrisco a dizer que as relações interpessoais têm sido a base do meu crescimento enquanto ser humano e responsáveis pelo meu sucesso profissional. Dai acreditar, e estar plenamente convicta, que gostar de pessoas e de negócios é uma combinação poderosa para crescer e fazer crescer!

No mundo dos negócios, mais do que as nossas capacidades e habilidades técnicas - que são importantes, mas não são tudo - acredito que o segredo dos nossos resultados está diretamente relacionado com a nossa capacidade de construir relacionamentos saudáveis e duradouros baseados em confiança e lealdade. Por vezes brinco que o que fazemos hoje é a estrada facilitada para o amanhã, e como diz o antigo provérbio "quem faz bem aos outros, a si mesmo o faz".

Afinal, quem não gosta de fazer negócios com pessoas em quem confia e respeita? Além de alicerces para relações duradouras e saudáveis, são seguramente a chave para a fidelização dos nossos clientes e parceiros. O interesse genuíno pelas necessidades do outro, o sentido de compromisso e a transparência nas nossas relações, alavancam a nossa rede de contactos e estabelecem ligações que podem ser valiosas para o nosso futuro. E quando descobrimos que nos estamos a movimentar no mesmo circuito de boas pessoas e com valores semelhantes, tudo se torna bem mais fácil de alcançar!

Contudo, tudo isto implica estarmos dispostos a investir tempo e esforço na construção de novas relações e na criação de redes de networking, o que pode exigir sairmos da nossa zona de conforto e dedicarmos mais tempo a conhecer novas pessoas, estarmos recetivos a aprender e a desenvolvermos competências de comunicação, empatia e escuta ativa. Neste contexto, participar em eventos é uma excelente forma de expandirmos a nossa rede de contactos e descobriremos novas oportunidades de negócio. Além de aprendermos com especialistas e líderes que nos podem inspirar, aprofundamos conhecimentos

e acompanhamos as tendências do mercado, abrimos horizontes, estimulamos o nosso espírito crítico e podemos ainda partilhar as nossas ideias e perspetivas, promovendo ligações mais fortes e duradouras com outros profissionais e especialistas. Aumenta a nossa visibilidade no mercado, reforça a nossa credibilidade perante os nossos pares e potenciais clientes, e aumenta a nossa notoriedade como especialistas na área. E sim, a combinação entre eles ajuda a consolidar a nossa autoridade enquanto profissionais. Mas cuidado, é importante planear e sermos estratégicos onde vamos, a gestão do tempo é fundamental para nos mantermos focados, eficientes e produtivos.

E, por conseguinte, num mundo competitivo e volátil, em constante transformação, onde a tecnologia e as mudanças de mercado acontecem cada vez mais rápidas e frequentes, acredito firmemente que as relações podem ser um porto seguro para os negócios. Contribuir para um mundo de negócios mais humano e colaborativo é uma caminhada intrínseca que me permite sentir mais feliz e realizada, considerando-me profissionalmente bem sucedida.

participar em eventos é uma excelente forma de expandirmos a nossa rede de contactos e descobrirmos novas oportunidades de negócio





PAULA MORAIS

DOCENTE E COORDENADORA DA ÁREA DE SUSTENTABILIDADE E RESPONSABILIDADE SOCIAL DA UNIVERSIDADE PORTUCALENSE

O compromisso das Instituições de Ensino Superior na promoção da Responsabilidade Social

O Termo Responsabilidade Social (RS) tem vindo, cada vez mais, a ganhar a atenção e suscitar discussão. No caso das empresas, em Portugal, este tema ganhou relevância no final dos anos 1990 e início dos anos 2000, tendo sido integrado por algumas empresas na sua estratégia, que começaram a implementar práticas de RS, principalmente em áreas como a sustentabilidade ambiental e a responsabilidade social corporativa.

Contudo, nas instituições de ensino superior (IES), em Portugal, esta preocupação surgiu mais tarde, existindo, uma visão muito redutora do que era a Responsabilidade Social Universitária (RSU), sendo quase limitada ao voluntariado estudantil. A RSU apenas começou a ganhar destaque em 2017, na sequência de um desafio lançado no 1º Encontro Nacional sobre Responsabilidade Social e Ensino Superior, a partir do qual se formou o Observatório da Responsabilidade Social e Instituições de Ensino Superior (ORSIES),

<https://orsies.forum.pt/>, uma rede colaborativa de (IES) de todo o país, que se iniciou com 28 IES, incluindo a Universidade Portucalense.

Esta rede tem como objetivo promover a responsabilidade social através da troca de experiências e partilha de práticas.

Segundo François Vallaey (2018), investigador na área, a RSU deve ter uma abordagem holística no ensino superior visando promover a responsabilidade social, a cidadania ativa e a sustentabilidade em todos os vetores da missão de uma IES, incluindo o ensino, a investigação e a interação com a sociedade. Vallaey salienta que a RSU implica incorporar princípios e valores socialmente responsáveis na cultura e nas práticas das IES.

Sentindo a necessidade de promover o debate e a consulta às várias partes interessadas em RSU, o ORSIES promoveu a elaboração do Livro Verde sobre Responsabilidade Social e IES (ORSIES 2018), sendo Vallaey o consultor científico; foram definidos quatro vetores de acordo com a abordagem holística da RSU nas IES: 1: Campus socialmente responsável, 2: Formação pessoal e profissional dos

estudantes e relação com os alumni, 3: Gestão socialmente responsável da produção e difusão do conhecimento e 4: Participação Social e na Comunidade.

Seguindo a máxima de que o que não se mede não se pode melhorar, as IES sentiram a necessidade de uma ferramenta de autodiagnóstico, que permitisse analisar o nível de comprometimento com a RSU e desenhar um plano de ação para a promoção de boas práticas. Assim, no âmbito do ORSIES, foi definido um conjunto de 34 indicadores de RS das IES distribuídos pelos vetores do Livro Verde. Para cada um dos indicadores definiram-se quatro níveis de avaliação (1:atenção; 2: formalização; 3: implementação; 4: monitorização e avaliação) (ORSIES 2020a).

Em 2020/21 fizeram o autodiagnóstico 58,6% dos membros do ORSIES, incluindo a Portucalense. No gráfico da figura 1 apresentam-se os resultados globais relativos aos níveis de avaliação (ORSIES 2021). A percentagem relativa à Fase Inicial não significa que as IES não tenham desenvolvido quaisquer práticas de RS, mas antes que estas práticas requerem um caráter não pontual e uma

formalização. O facto do nível 1 ser o que apresenta a percentagem mais elevada significa que as IES ainda têm um longo caminho a percorrer para que a RSU seja uma prática generalizada.

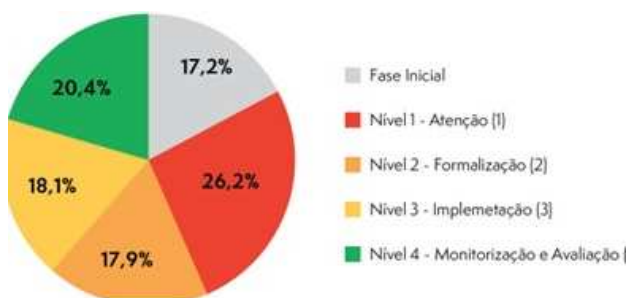


Figura 1: Níveis de avaliação

No gráfico da Figura 2 pode ver-se que médias mais baixas se relacionam com o tema 12: Estratégias de promoção de relacionamento com os alumni (1,40) e o 7: Comunicação e Marketing socialmente responsáveis (1,93) e com médias mais elevadas o 10: Promoção da empregabilidade e da aprendizagem ao longo da vida (2,99) e o 5: Justiça, transparência e equidade nas políticas de acesso às IES (3,20).

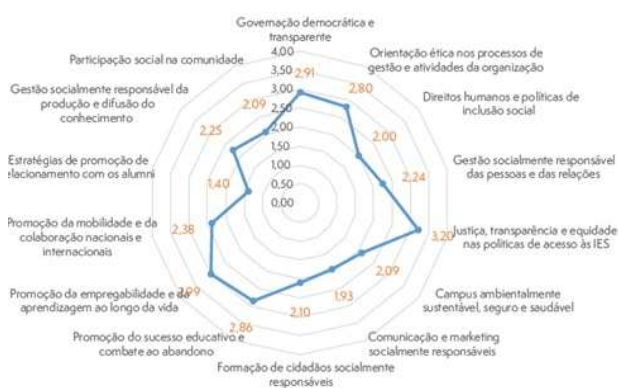


Figura 2: Gráfico das médias dos temas de RSU

No ano letivo 21/22 apenas 40% das IES que tinham feito a avaliação em 20/21 repetiram a autoavaliação. Os motivos invocados para a não participação na autoavaliação (incluindo a Portugalense) prendem-se com diversos fatores (ORSIES 2022). Salientam-se dois que também são obstáculos enfrentados pelas IES na implementação de práticas de RSU: falta de recursos e necessidade de tempo para implementação de um plano de melhorias com base na primeira autoavaliação.

Apesar destes resultados indicarem que ainda há um longo caminho a percorrer pelas IES, refira-se que as IES têm desenvolvido muitas práticas de RSU bem-sucedidas contribuindo para a promoção da sustentabilidade e da obtenção das metas dos ODS. Prova disso são as ações que as IES desenvolveram em tempo de COVID (ORSIES 2020b) e outras práticas consideradas inspiradoras (ORSIES 2023) e que se espera tenham um efeito multiplicador.

Para percorrer este caminho, com sucesso, é necessário um compromisso global para enfrentar diversas dificuldades, tais como: falta de empenho e comprometimento da comunidade académica, falta de recursos (financeiros e humanos), falta de reconhecimento institucional e dificuldade de coordenação e implementação de ações de RSU de forma integrada na instituição.

Para percorrer este caminho, com sucesso, é necessário um compromisso global para enfrentar diversas dificuldades, tais como: falta de empenho e comprometimento da comunidade académica, falta de recursos (financeiros e humanos), falta de reconhecimento institucional e dificuldade de coordenação e implementação de ações de RSU de forma integrada na instituição.



ORSIES (2018). Livro Verde sobre Responsabilidade Social e IES. <https://orsies.forum.pt/>

ORSIES (2020a). Indicadores de Responsabilidade Social das IES. <https://orsies.forum.pt/>

ORSIES (2020b). Ensino superior e responsabilidade social em tempos de COVID 19. <https://orsies.forum.pt/>

ORSIES. (2021). Relatório global IRSIES: resultados 20/21. <https://orsies.forum.pt/>

ORSIES. (2021). Relatório global IRSIES: resultados 21/22. <https://orsies.forum.pt/>

ORSIES (2023). Práticas inspiradoras de responsabilidade social 2022. <https://orsies.forum.pt/>

Vallaes, François. (2018). As dez falácias da Responsabilidade Social Universitária. Revista Digital de Investigación en

Docencia Universitaria, 12(1), 34-58. <https://dx.doi.org/10.19083/ridu.12.716>



CLÁUDIA LARANJEIRA

Marketing & Digital Business Researcher

A GESTÃO DA EQUIPA NO SUCESSO DE UM PROJECTO

Para podermos avaliar a importância da gestão da equipa no sucesso de um projecto, é necessário destringir os diferentes conceitos envolvidos, e a forma como são definidos. Só após a análise dos vários componentes da questão apresentada é então possível avaliar o efectivo impacto da gestão da equipa no resultado final de um projecto.

Neste artigo parte-se da definição do que é considerado um projecto de sucesso, para então chegar ao papel que uma equipa tem, e em concreto o processo da gestão dessa mesma equipa, no outcome final de um projecto.

O que define o Sucesso de um Projecto

O sucesso de um projecto pode ser definido de forma diferente pelos diversos intervenientes e stakeholders do mesmo, de acordo com as métricas e os critérios utilizados para a avaliação do sucesso, mas também com o tipo de projecto que está a ser aferido.

De acordo com Müller e Turner (2007) os critérios de sucesso variam de projecto para projecto, e o que pode ser um desvio aceitável num projecto específico, pode ser um erro fatal noutra. Também as próprias pessoas avaliam o sucesso de um projecto de forma distinta dependendo dos seus objectivos pessoais. E diferentes culturas têm inclusive leituras divergentes do que consideram ser o

sucesso de um projecto, dando ênfase a aspectos diversos.

É importante destringir a diferença entre o sucesso de um projecto, que apenas pode ser medido após o término do mesmo, e o sucesso da performance de um projecto, que pode ser medida durante o desenvolvimento do projecto (Cooke-Davies, 2002). Embora o sucesso final de um projecto tenha sido frequentemente associado ao sucesso da gestão do mesmo, tem sido demonstrado que estes não estão necessariamente relacionados, tendo em conta que os objectivos de cada um são diferentes (Munns & Bjeirmi, 1996). É possível um projecto ser bem sucedido apesar de ter existido uma fraca gestão do mesmo, e o inverso também é uma possibilidade (Witt, 1988).

De acordo com Munns e Bjeirmi "Um projecto pode ser considerado como a conquista de um determinado objectivo, que envolve uma série de actividades e tarefas que consomem recursos, e que tem de ser completado de acordo com especificações definidas, tendo uma data definitiva de começo e fim". Já em contraste e, de

acordo com os mesmos autores, a gestão de projecto de uma forma resumida pode ser definida como o processo de gerir o projecto aplicando uma série de ferramentas e técnicas, utilizando os recursos e estruturas existentes. A gestão de projecto está assim orientada naturalmente para o planeamento e controlo, apresentando um foco distinto do projecto.

É importante ter em conta que, independentemente de a relação entre estes dois conceitos nem sempre estar interligada, a gestão de projectos pode desempenhar um papel relevante no sucesso de um projecto, embora esse papel seja afectado por factores externos que saem do controlo directo do gestor do projecto e que podem influenciar o outcome do mesmo (Munns & Bjeirmi, 1996). Uma boa gestão de projecto pode contribuir para o sucesso de um projecto mas é improvável que consiga prevenir o fracasso do mesmo (Witt, 1988).

Assim sendo é pertinente focarmos nas variáveis que podem contribuir para o sucesso da gestão do projecto, e consequentemente para o sucesso do projecto.

Factores/Critérios para o sucesso da Gestão de um Projecto

Tradicionalmente os projectos são medidos de acordo com 3 critérios base: custo, tempo e qualidade. No entanto, existem muitos outros factores que contribuem para o sucesso do mesmo, encontrando-se diversos estudos sobre o tema, com perspectivas distintas.

Em 1999, Bubshait e Farooq no seu artigo "*Team Building and Project Success*", salientam a importância de um quarto critério: as pessoas. É na gestão deste recurso e na construção de equipas de projecto interdisciplinares, alinhadas pela capacidades de liderança do gestor de projecto, inseridas numa cultura organizacional que enfatize o trabalho de equipa, em que existe uma comunicação efectiva, que está a chave para o sucesso de um projecto.

Abylova e Salykova (2019) efectuaram uma revisão literária dos factores críticos para o sucesso da gestão de um projecto, concluindo que a percepção do termo sucesso muda significativamente ao longo dos anos.

De acordo com o estudo "*Conditions for Project Success*" levado a cabo pela britânica Association for Project Management (APM) em 2015, existem 12 factores de sucesso, dos quais se destacam 5, que estão fortemente alinhados com as métricas tradicionais de custo, tempo e qualidade: Metas e Objectivos, Planeamento de Projecto, Equipas de Projecto Competentes, Gestão efectiva e o Compromisso com o Sucesso. Sendo que 2 destes fatores refletem a importância da equipa e a gestão da mesma: equipas de projecto competentes - os profissionais de projecto na liderança do projecto e na equipa têm de ser totalmente competentes; e a gestão efectiva - o projecto precisa de ter linhas claras de reporting e existirem comunicações regulares entre todos.

A par com outros factores a relevância da equipa e da gestão da mesma tem estado cada vez mais presente nos estudos mais recentes, afirmando-se como relevante para o sucesso de um projecto.

A importância da gestão da equipa

A aptidão para gerir uma equipa é uma das competências essenciais para a gestão de um projecto, visto que a gestão de um projecto é em grande medida, a gestão de pessoas (Ogbonna & Sukkar, 2019). De acordo com Newton (2016) "Não há nada mais importante para o sucesso de um projecto que as pessoas que fazem parte da equipa de projecto.

Sem boas pessoas - que possuam conhecimentos, experiência e motivação para realizar o trabalho - todo o planeamento será depressa desperdiçado."

Assim sendo o sucesso de um projecto está intrinsecamente dependente das competências profissionais e pessoais do gestor de projecto, do desenvolvimento e aplicação das competências base de gestão do projecto nas quais se incluem a aptidão de conduzir a equipa. Visto que o desenvolvimento de um projecto é ao fim ao cabo um trabalho equipa, o gestor de projecto tem assim de ser não só o gestor mas também o líder de equipa.

A Gestão da Equipa é de acordo com o Business Dictionary "a habilidade de um indivíduo ou uma organização administrar e coordenar um grupo de indivíduos para realizarem uma tarefa". Construir uma boa equipa e geri-la é um processo contínuo que tem de monitorizar continuamente o funcionamento e a performance da equipa, de forma a prevenir ou corrigir eventuais problemas (Ogbonna & Sukkar, 2019).

De acordo com o estudo de Muller e Turner (2007) existe uma significativa correlação entre a experiência de um gestor de projecto e o sucesso do

projecto, em linha com os estudos de Lee-Kelley e Leong, Long (2003), Prabhakar (2005) e Dolfi e Andrews (2007).

Outro dado relevante deste estudo é que gestores de projecto com mais experiência dão maior importância ao teambuilding, enfatizando como critério de sucesso a satisfação da equipa. Estes dados vão em linha com Wilemon and Thamhain (1983) que observaram que a conquista do espírito de equipa é primordial para o sucesso de um projecto.

Em projecto uma equipa pode ser definida como um colectivo interdependente de indivíduos que trabalham juntos para atingirem um objectivo comum (Sundstrom & Meuse & Futrell, 1990) num projecto específico com um início e fim definidos. Assim sendo, as equipas de projecto apresentam um carácter temporário, e dinâmicas próprias. Para o gestor de projecto o teambuilding apresenta-se como um processo tático de formação de equipas, onde se misturam indivíduos com personalidades, conhecimentos e aptidões distintas, numa unidade integrada de trabalho eficaz (Wilemon & Thamhain, 1983).

Para o desenvolvimento e construção de uma equipa existem 5 fases essenciais conhecidas como o modelo Tuckman (Tuckman, 1965): formação, conflito, normalização, desempenho, e dissolução. Em cada uma destas fases o papel do gestor de projecto vai-se adaptando de forma a responder às exigências e necessidades da equipa durante as mesmas, sendo que tem a responsabilidade de orientar, apoiar, treinar, monitorizar e liderar a equipa. Mais do que competências técnicas e operacionais o gestor tem de apresentar competências sociais e relacionais.

Na busca pela equipa perfeita em 2012 a Google iniciou o Projecto Aristóteles para perceber o que distinguia uma "boa" equipa de uma equipa disfuncional. As conclusões deste extenso estudo demonstraram

que o que distingue uma equipa é a forma como os elementos dessa equipa se tratam uns aos outros. Numa equipa funcional existem geralmente dois comportamentos comuns: igualdade na distribuição dos turnos de conversação, com os elementos da equipa a falarem proporcionalmente; e sensibilidade social acima da média, em que os elementos conseguem ser empáticos e perceber melhor o que cada um está a sentir. Os dados da Google vieram comprovar que embora seja importante ter objetivos claros e uma cultura de confiança, o ingrediente crítico que faz uma equipa funcionar é a segurança psicológica que os membros da equipa sentem.

A gestão da equipa revela-se assim não apenas como um processo técnico e operacional, mas como um conjunto de harmonização das relações humanas, numa dinâmica contínua que exige do gestor do projecto um foco bem mais abrangente do que o muitas vezes suposto.

Conclusão

A importância da gestão da equipa revela-se nos dias de hoje como um factor crucial no sucesso de um projecto, embora não seja o único factor determinante do mesmo. Excluindo fatores externos que estão fora do controlo da Gestão do Projecto, e considerando as variáveis que o gestor de projecto consegue efectivamente controlar, a equipa revela-se como um factor diferenciador que contribui muito para o sucesso de um projecto.

Bibliografia

- APM. (2015). Conditions for project success: APM Research Report
- Abylova, V., Salykova, S. (2019, June) Critical Success Factors in Project Management. PM World Journal. Vol. VIII, Issue V
- Bubshait, A., Farooq, G. (1999, Julho). Team Building and Project Success. Cost Engineering, 41
- Cooke-Davies, T. (2002) The "real" success factors on projects. International Journal of Project Management 20 185-190. Pergamon.
- Duhigg, C. (2016, Feb.25) What Google Learned From Its Quest to Build the Perfect Team. The New York Times Magazine.
- Müller, R., Turner, R. (2007). The Influence of Project Managers on Project Success Criteria and Project Success by Type of Project. European Management Journal, Vol.25, No. 4, pp. 298-309. Elsevier
- Newton, R. (2016) Project Management Step by Step: How to Plan and Manage a Highly Successful Project. Pearson. 2nd Edition.
- Ogbonna, O. (2019, Novembro 22). The Dynamics of Project Team Management: Practical Guidelines for Success. LIGS University
- Sundstrom, E., De Meuse, K. P., & Futrell, D. (1990). Work teams: Applications and effectiveness. American Psychologist, 45(2), 120-133.
- Tuckman, Bruce W (1965). "Developmental sequence in small groups". Psychological Bulletin. 63 (6): 384-399.
- Wilemon, D. L. & Thamhain, H. J. (1983). Team Building in Project Management. Project Management Quarterly, 14(2), 73-81.
- Witt, A. (1988) Measurement of Project Success. Project Management 6. Pp. 164-170



JOANA FÉLIX

PROFESSORA|COORDENADORA INTERMUNICIPAL DO PLANO NACIONAL DAS ARTES

Errar é maravilhoso!

“Sempre tentaste. Sempre falhaste. Não importa. Tenta novamente. Falha novamente. Falha melhor.”

Esta famosa citação do dramaturgo irlandês Samuel Beckett (que podemos encontrar na sua obra *Worstward Ho*, de 1983), tem servido de inspiração a muita gente, não só no mundo das artes, onde a sua aplicação seria mais óbvia, mas também no mundo empresarial e tecnológico, onde falhar é algo que sucede com frequência, mas que, inúmeras vezes, contém em si a semente do sucesso futuro (Marshall, 2017). Esta visão positiva do erro pressupõe também um entendimento da criatividade, da capacidade de adaptação e da resiliência como competências essenciais para a vida profissional do presente e do futuro.

O Fórum Económico Mundial, num relatório de 2017 (WEF, 2017), reconhece a importância do potencial humano e, consequentemente, da Educação, na quarta revolução industrial, chamando a atenção para a inadequação dos sistemas educativos desatualizados, que não preparam as crianças para o futuro, já que os estudos sugerem que 65% das crianças a começar a sua escolaridade irão ter empregos que ainda não existem (dados de 2017).

A Escola, enquanto lugar onde se cumpre o Artigo 74º da Constituição da República Portuguesa (que garante o direito à igualdade de acesso e sucesso na educação, implicando, também, a sua interligação com as atividades económicas, sociais e culturais), tem de olhar de frente para esta questão. E tem de se transformar no “laboratório do erro”, abandonando uma linha herdada do tempo do surgimento da escola de massas, com a primeira revolução industrial, em que o erro era desvalorizado, e punido (em muitos casos, ainda é). Abraçar o erro e utilizá-lo como experiência reflexiva de aprendizagem é urgente, para que no futuro tenhamos cidadãos capazes de o fazer no contexto profissional. E a arte é o terreno fértil para colocar isto em prática.

Já em 2010, Jacques Delors, no Relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre Educação para o século XXI, chamava a atenção para a necessidade de, num mundo em mudança, se dar importância especial à imaginação e à criatividade, recomendando, para isso, “oferecer às crianças e aos jovens todas as ocasiões possíveis de descoberta e de experimentação — estética, artística, desportiva, científica, cultural e social —” (Delors, 2010).

Neste contexto, em Portugal, em 2019, é criado o Plano Nacional das Artes, estrutura de missão com dupla tutela, dos Ministérios da Educação e da Cultura, que tem a missão de promover a transformação social, mobilizando o poder educativo das artes e do património na vida dos cidadãos: para todos e com cada um. Propõe-se fazê-lo, trabalhando com as Escolas, a partir de várias premissas:

- Do conceito de cultura enquanto formação da atenção, e enquanto mediação para nos reconhecermos e construirmos a nossa identidade individual e coletiva.

- Do poder transformador da arte e da cultura, que as torna necessidades básicas do ser humano, equiparando em importância a estética, a ética e a política para a construção social do presente.

- Da noção de que através das artes, das atividades culturais, do acesso ao património material e imaterial, se amplia na Escola a quantidade e qualidade de vivências e competências, reforçando a abertura à comunidade e ao mundo, educando e formando de uma forma inclusiva para as diversas linguagens, inteligências e modos de comunicar.



“Sempre tentaste. Sempre falhaste. Não importa. Tenta novamente. Falha novamente. Falha melhor.” *(Samuel Beckett)*

- Da convicção de que a intimidade com as artes, na sua diversidade, permite a formação da sensibilidade estética e artística e do pensamento crítico e criativo, áreas de competência do Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória, essenciais para o desenvolvimento da autonomia, da empatia e da compreensão e aceitação da complexidade e diversidade cultural.

- Do entendimento de que a proximidade e familiaridade com as artes e o processo criativo poderão incentivar dinâmicas transdisciplinares, permitindo uma visão de conjunto favorável à compreensão da complexidade do mundo. Esse poder indisciplinador das artes pode abrir espaços de liberdade para a construção pessoal e coletiva.

- Da convicção de que a vivência cultural participada favorece o desenvolvimento de sentimentos de pertença e incentiva a participação dos cidadãos, dando-lhes possibilidade de fazer ouvir a sua voz, valorizando os seus conhecimentos, práticas e tradições.

- Da ideia de que o conhecimento do património e das artes nos permite uma consciência histórica e nos inscreve como parte de uma tarefa infinita—que recebemos como herança e que devemos renovar para o futuro –, que ajudará a derrubar muros, a interrogar fronteiras e a preparar a mudança que compõe o mundo e a vida.

- Do potencial que as artes e as expressões artísticas têm na renovação dos processos pedagógicos, trazendo para a escola o prazer, o lúdico, a descoberta, a gratuidade, a liberdade, o erro, a festa e a emoção.

- Da ideia de que as artes são um modo de alimentar a imaginação e a criatividade, preparando para resolver problemas, gerir a incerteza como parte da vida, não ter medo de errar, ser resiliente, constituindo um instrumento essencial de adaptação ao futuro que desconhecemos.

É essencial esta aproximação dos cidadãos às artes, proporcionando na escola uma diversidade de experiências estéticas e artísticas que desenvolvam a sensibilidade estética, a criatividade, a empatia, e que ao mesmo tempo facilitem uma abordagem transdisciplinar do currículo que, como a vida, perde sentido quando compartimentado.

James Joyce na sua obra *Ulisses*, afirma: “Os erros são os portais da descoberta”. Acrescento que os erros são pontos de partida, e não de chegada. Abrem caminhos, perspectivas. Alargam horizontes. São, como dizia Saramago, necessários para chegar ao conhecimento. Por isso errar é maravilhoso. Erremos muito. Erremos melhor.



PAULA CRUZ

CEO da LUSILECTRA SA (GRUPO SALVADOR CAETANO)

Liderança na 1ª Pessoa

Com 53 anos e 33 de trabalho, hoje olho para trás e vejo um caminho que muito me orgulha, em todas as áreas da minha vida.

Não nasci em berço de ouro nem com “pedigree”. Sou de uma família humilde, que trabalhava de dia para comer à noite, como me dizia a minha avó.

Tive o privilégio de não ter tido a necessidade de trabalhar e ganhar dinheiro para estudar. Os meus pais fizeram todos os possíveis para me proporcionar estudar, sem trabalhar.

Nunca fui ótima aluna, era razoável, mas tinha algo que falta a muitos, um OBJETIVO, um FOCO. Eu queria estudar e como diz a minha mãe: “Tu quando eras pequena dizias: Um dia vou ser como esse doutor da Mantex, vou mandar em tudo”.

A minha mãe era operária numa fábrica de confeções e falava-me de um Doutor, que agora percebo que seria o Diretor Financeiro e falava bem dele, da autoridade, da simpatia para com as funcionárias. Ele era o meu ídolo.

Até terminar o meu bacharelato em Contabilidade e Administração, o meu FOCO era apenas, estudar.

Terminei o curso e consegui logo emprego, tendo passado por duas empresas, em 7 meses. Depois iniciei o meu percurso no Grupo Salvador Caetano na área da contabilidade.

Desde que terminei o Bacharelato até aos dias de hoje nunca deixar de investir em mim, em conhecimento, em alargar os meus horizontes. Foi e é a DETERMINAÇÃO e o ter sempre presente o meu OBJETIVO, que me trouxe até onde estou.

Hoje ocupo o cargo de CEO da Lusilectra, empresa pertencente ao Grupo Salvador Caetano e a minha função é SERVIR os 70 colaboradores da empresa, bem como todos os que conosco se relacionam. Não faço o que achava que iria fazer quando era criança que era "Mandar", mas sim, contribuir para que os colaboradores se sintam FELIZES, nas horas que estão na empresa.

Para mim não há vida profissional e vida pessoal, para mim há VIDA, e a

vida é um todo em que não se desassociam umas áreas das outras.

Para ser LIDER, também não posso e não olho para cada colaborador como sendo mais um, pois cada um é um SER que tem muito para me ensinar para além do seu trabalho. Só posso ser LIDER de uma equipa, se conhecer o MODELO DO MUNDO individualmente e servir cada um de acordo.

Para se ser LIDER, também não é suficiente apenas comunicar. Foco-me em adaptar a minha comunicação a cada interlocutor, porque o importante não é o que eu digo, como líder, mas o que cada um interpreta do que eu digo!

O Líder tem de INSPIRAR e GUIAR a sua Equipa no sentido da VISÃO que cria. No entanto o LIDER tem de atuar de acordo com o contexto e o publico alvo. Uma vez mais o conhecimento do MODELO DO MUNDO individual vai-nos permitir, como líderes a servir melhor e quando serves melhor, melhor és servido, é o poder do WIN-WIN.

Tudo isto não é fácil, pois também como alguém diz "Se fosse fácil, não era para ti!" e "O difícil, nada mais é do que uma serie de somas de fáceis".

Investi e continuo a investir muito em mim, no meu desenvolvimento pessoal, no meu autoconhecimento, na minha autoavaliação, para chegar onde estou e posso-vos dizer que ainda tenho muito para aprender. Cada dia que passa só está perfeito se eu conseguir ACRESCENTAR VALOR a uma pessoa e se eu APRENDER algo de novo, porque para mim o LIDER só cresce se as PESSOAS crescerem e se sentirem a crescer.

E para as PESSOAS crescerem elas têm de estar MOTIVADAS e o Líder tem de IMPULSIONAR essa motivação, e para isso, uma vez mais o LIDER tem de conhecer cada uma das suas Pessoas pois a Motivação é algo intrínseco de cada um, vem de dentro, não sendo possível motivar, apenas satisfazer e IMPULSIONAR a MOTIVAÇÃO.

O Líder tem de INSPIRAR e GUIAR a sua Equipa no sentido da VISÃO que cria

**CAROLINA NEVES VIEIRA**

Especialista em Gestão e desenvolvimento de negócios

Ego na medida certa

Quando qualquer coisa, na nossa vida, é sub ou sobrevalorizada rapidamente podemos entrar naquela zona cinzenta em que a influência desproporcionada de um único fator pode facilmente deixar de acrescentar valor, na medida certa.

Isto é especialmente verdade no caso do Ego.

O ego, na verdade, é esse conceito que, independentemente das diferentes teorias sobre a mente humana, está conectado ao centro da consciência humana, potenciando os sentimentos, pensamentos, ideias, memórias e sensações de uma pessoa. Ter desenvolvido este conhecimento e esta consciência pode trazer influências positivas no nosso comportamento diário. Todavia, tal como noutras áreas da nossa vida ou quando ocupamos cargos de topo na gestão de empresas, quando em extremos, o ego pode igualmente deixar de acrescentar valor.

Contudo, quando sobrevalorizado e inflamado, o ego pode turvar-nos a visão e perturbar a forma como lidamos com o outro e trabalhamos em equipa: porque o excesso de ego aproxima-nos do velho conceito de chefia, com o qual todos genericamente tendemos a discordar, e afasta-nos da liderança servidora, da liderança humilde, do líder que, consciente das suas próprias limitações, marca verdadeiramente a diferença pela positiva.

Tal como na culinária, dosear e passar da lista de ingredientes ao objetivo, ao tornar a receita real, é o difícil. Daí que me permitam a comparação do conceito de ego com o do sal na comida: a mais, fica demasiado e pouco saudável; a menos, fica insonso e insípido. Portanto, há que dosear a medida certa a ter do nosso ego. Mas qual é essa medida? E que instrumentos temos para essa medição?



Mas, se todos sabemos que assim é porque permitimos, então, que o ego influencie negativamente a gestão, menorizando potenciais líderes em meros “chefes”?

Enquanto pessoas e profissionais, todos temos o nosso Ego, ou seja, uma maior ou menor consciência do nosso eu.

Tendencialmente, associamos a palavra Ego aos traços negativos de uma pessoa, e rapidamente remetemos para outras palavras como ego-centrismo ou egoísmo que tendem a ser características menos apreciadas quando falamos em gestão e liderança.

E porquê? Porque temos maior tendência a sobrevalorizar o negativo. E cada vez mais, quando vivemos num mundo de rapidez iminente, de crescente superficialidade, até pelo tempo que a maioria de nós desperdiça diante um ecrã, acabamos esquecidos do que realmente importa. Há muito que penso que os tempos mais desafiantes que vivemos nos últimos anos, a nível económico, político, social e até sanitário, têm muito a ver com uma profunda crise de valores.

Claramente, vivemos numa sociedade onde tendemos a confundir excesso de ego com individualidade e desenvolvimento pessoal. O autoconhecimento e reconhecimento das nossas limitações não deve levar-nos a cair em excessos de ego. Estarmos demasiado “cheios de nós próprios” tende a não ter qualquer valor acrescentado nem para nós, nem para os outros. Queremos muita coisa, nomeadamente empresas e comunidades mais equitativas, mais produtivas, inovadoras, etc., mas não basta querer, se não formos pragmáticos, se não nos deixarmos de demagogias ou de seguir meras ideologias, e não colocarmos mãos à obra.

Deixemos de ser avestruzes que, por pouco ou quase nada, escondemos a cabeça na areia e deixamos para os outros a resolução do que até já esteve nas nossas mãos. Fazer diferente custa, mas custa mais deixar tudo por fazer porque somos levados por uma ineficiência de ações e não persistimos em aprender a ler a receita e a usar os ingredientes na dose certa.

A forma como convivemos com o outro e pensamos no outro. As poucas vezes em que, verdadeiramente, “nos colocamos nos sapatos do outro”

e tentamos realmente conectar objetivos a instrumentos e ações que produzam resultados, assumindo a responsabilidade coletiva pelos nossos atos, é (infelizmente, para todos) uma exceção.

É por isso que, no meu modesto entender, muitas vezes nos esquecemos de colocar o ego ao serviço do bem, a acrescentar valor e influenciar positivamente o comportamento, o nosso e o dos outros.

O todo é a soma das partes e todos temos um papel na cadeia de valor, de ideias diferentes, de formas de comunicar distintas. Essas diferenças são importantes porque permitem que, juntos, possamos ser melhores e mais fortes, para juntos podermos crescer e transformar os pontos menos positivos do outro.

Muitas vezes, o desafio da vida em sociedade está precisamente no facto de não sermos capazes de ver além da superfície, de não entender – porque não sabemos questionar-nos a nós e, menos ainda, aos outros – o que se passa.

Quantas vezes, numa equipa/numa empresa, nos encontramos com alguém brilhante, mas que apenas se ouve a ele/a próprio/a? Apenas, por vaidade ou insegurança – a linha é mais ténue do que pensamos – esse alguém brilhante tende a fazer microgestão, tende a ter dificuldade em delegar.

Diz o povo “desconfia, quem não confia” e tudo isto se relaciona muitas vezes com essa luta de ego (interior) que procura reconhecimento, com esse ego que procura visibilidade, sem se aperceber que, na sua própria teia, perde e destrói valor.

Afinal, o que importa é a qualidade e não a quantidade: o que interessa estarmos perante uma empresa que produz ou movimenta uma grande quantidade de recursos, se a qualidade desses mesmos recursos e o seu impacto na sociedade é praticamente nulo e não cria verdadeiro valor?

Em conclusão, nem sal/ego a mais, nem sal/ego a menos. Na segunda opção, tende-se a viver sob influência do medo, a ser um líder em modo calimero. Uma vítima da sua própria teia, contra o tudo e todos.

Tentemos, por isso, escutar mais, acrescentar valor a sério, conectar os objetivos com instrumentos que

produzam resultados. E lembremo-nos que a essência humana que nos complexifica, se pode simplificar sempre que entendermos que somos o outro, do outro.

Na gestão, um ato solitário per se, o ego pode ser essencial até porque precisamos de momentos em que perspetivamos a nossa empresa, área de negócio, equipa, nós próprios na qualidade de líderes.

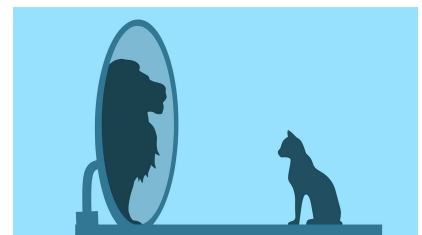
Mas devemos evitar ficar presos na armadilha da nossa própria teia.

Uma das frases de Oscar Wilde que mais gosto diz “se soubéssemos quantas e quantas vezes as nossas palavras são mal interpretadas, haveria muito mais silêncio neste mundo.” E é verdade, na maioria das vezes desconhecemos a forma como o outro nos ouve, nos interpreta, como dois egos se encontram e dialogam entre si.

Trabalhemos o nosso ego, enfrenemos os nossos desafios individuais e/ou coletivos, sempre em prol de um bem maior, deixando para trás os calimeros, a atitude avestruz, sendo práticos e usando as ferramentas disponíveis para sermos melhores pessoas e, por conseguinte, melhores gestores e líderes, focando-nos no “e” do trabalho conjunto, percebendo que a adaptação é a característica dos sobreviventes, e, portanto, adaptando os nossos egos à medida certa das nossas organizações / comunidades, porque é tempo de mudar em nome do nosso futuro.

Juntemo-nos aos bons e seremos melhores que eles.

Em nome do futuro dos outros (dos nossos filhos/netos).





TERESA RIBEIRO
Marketing & Customer Care Manager

Marketing 5.0 – pau para toda a obra?

Durante um tempo (eu sei que esse tempo agora parece muuuito longínquo, parece que foi noutra vida!) o on-line foi o único canal possível de vendas para a maioria das nossas empresas. Esse tempo, se bem se recordam, foi o das restrições da Covid-19. Queríamos umas sapatilhas novas e não podíamos ir à loja experimentar ou apetecia-nos o belo do prego (bitoque para os amigos do sul) e lá experimentámos pela primeira vez a app de entregas de comida (alguns de nós com muitos percalços pelo meio).

Um dos resultados que se prolongaram no tempo consequentes desta peculiar experiência coletiva foi, sem dúvida, a nossa expectativa em relação ao marketing digital. E das empresas (mas esta última já lá vamos).

Daquilo que é agora expectável do marketing pelos consumidores, destaque:

#1. O consumidor não procura só o produto: espera que ele esteja em todo o lado. Recordemos durante o confinamento o «boom» de Infográficos, memes, podcasts, e conteúdos de vídeo que ganharam tração.

O marketing digital trouxe frescura às funções tradicionais do marketing. Simultaneamente criou expectativas.

Várias marcas apostaram pela primeira vez em webinars, vídeo, conteúdo interativo, para ajudar a envolver-nos, com vontade de conhecer e adquirir os produtos ou serviços e – cereja no topo do bolo- fidelizar-nos.

#2. Experimentámos novos canais de venda e agora não queremos outra coisa. Esperamos que seja possível adquirir a arifryer maravilha que a mega influencer mostrou ou que conhecemos através da newsletter da marca.

Queremos poder ver as suas características na app, comparar preços on-line, ver os comentários de outros clientes no Facebook e depois, quiçá, ir à loja física ver com os nossos olhinhos se a coisa é tal e qual a imaginávamos.

Isto significa que quer ao nível da omnicalidade, quer no que concerne a experiências personalizadas ao longo de toda a jornada do consumidor nos tornámos mais exigentes.

Tanto em contexto B2B como B2C cada vez mais é esperado que qualquer experiência seja sem fricções, antecipatória, relevante, e ligada.

Por estes motivos não se trata para as empresas de uma questão de estar ou não «on-line», mas uma questão de «como». E aqui faço uma ressalva para alguns negócios em que não faz sentido a aposta no digital (são raros mas existem! Nem todos os negócios beneficiam de presença nas redes sociais, por exemplo), e uma ressalva não menos importante para o cuidado em ter uma estratégia.

Marketing sem estratégia é como uma francesinha sem pão, feijoadada sem enchidos, cachorrinho sem a salsicha (nota-se que sou do norte? Bibó porto)

Tantas oportunidades surgiram e tantas outras caíram por terra na abordagem digital de várias empresas por causa da falta de uma estratégia sólida. O que falhou? Talvez um de 4 fatores:

1. Perceber que uma loja on-line por si não gera vendas.

São necessárias taaaantas coisas para que uma loja-online resulte! É muito sexy termos loja, app e tantas outras coisas, mas se do outro lado dessa montra virtual não estiverem os profissionais adequados, a tecnologia eficiente, investimento contínuo, etc. etc. nada vai acontecer. O que me leva ao ponto 2:

2. Saber comunicar.

Façamos o seguinte exercício: compramos o mais top dos carros, o Lamborghini estilo CR7, o Aston Martin à la James Bond ... e só nós sabemos disso. Não faz sentido pois não? Andarmos sozinhos no carro? E também não faz sentido termos produtos disponíveis on-line ou uma maravilhosa newsletter que ninguém recebe ou sabe que existe.

3. Selecionar os profissionais para trabalhar na área de marketing da empresa.

Do ponto anterior facilmente chegamos a este – quem são as mentes geniais que vão enviar a mensagem na garrafa («espalhar a palavra do Senhor» como dizia um chefe meu ...) ao público-alvo (e que sabem quem é esse público-alvo?) – podem ser um especialista em marketing e comunicação juntamente com um especialista em SEO, uma agência que conhece muito bem o nosso nicho com profissionais que conseguem que a nossa oferta seja comunicada adequadamente. Variadas combinações, mas raramente, muuuuuuito raramente é trabalho de uma pessoa só.

Sem falar que depois de implementar a estratégia digital é preciso ter quem se dedique (com tempo) à análise de tudo - saber planear e analisar resultados das campanhas de marketing digital, perceber o que vale a pena e o que não vale.

4. A tecnologia.

É uma peça fundamental, embora tal como refere Kotler, o marketing 5.0 é agnóstico nesta área. A chave, diz Kotler, é ter marketers que compreendam como conceber uma estratégia que aplique a tecnologia certa para vários casos de utilização de marketing.

Por outro lado, um marketer sem uma boa ferramenta é como um mecânico sem a mais básica chave de parafusos.

O marketer não é pau para toda a obra. A não ser que seja uma obra que vai cair depois de feita, ou daquelas que ficam embargadas vários anos. Não é bonito, nem é o que se quer.





FERNANDA TEIXEIRA
jornalista freelancer | Formadora

Como as marcas se podem relacionar com os Órgãos de Comunicação Social?

Quando me convidaram a escrever como as marcas se relacionam com os Órgãos de Comunicação Social? – aceitei, uma vez que, sou jornalista há duas décadas, com uma vasta experiência na área da economia e uma relação bastante próxima com o tecido empresarial português. Acredito que todas as marcas precisam de criar uma relação de proximidade com o seu público e de chegar ao maior número possível de potenciais consumidores.

É através da publicidade, campanhas de marketing, assessoria de imprensa, do jornalismo e de outras ferramentas de comunicação estratégicas que se cria a notoriedade de uma marca. Nesse sentido, a comunicação é essencial à criação desta interação, pois sem um feedback dos consumidores a marca não cresce nem se aguenta num mercado cada mais competitivo e acelerado.

Foi o norte-americano Ivy Lee, ex-jornalista de economia dos jornais 'The New York Times, New York Journal e New York World', o responsável por introduzir no mercado a oferta de um conjunto de serviços inéditos ao nível da informação empresarial, informações

que as próprias empresas autorizavam a ser apuradas e divulgadas, com o objetivo de atingir a opinião pública – dando assim início à divulgação das marcas. Para além de cativar o público, para Lee era importante cativar os media, uma vez que através da divulgação por parte destes a marca conseguiria ter um maior reconhecimento por parte do público.

A verdade, é que para se fazer notar, a marca tem de ser bem entendida, seja pelo público, pelos clientes ou pelos órgãos de comunicação social (media). Qualquer organização tem de aparecer, de ser falada, elogiada e até criticada. E os jornalistas continuam a ter um grande poder na amplificação e credibilização da mensagem. Como tal, o relacionamento com os media continua a ser decisivo na construção da reputação de uma marca.

Porém, é quase "impossível" falar da relação entre as marcas e os OCS – Órgãos de Comunicação Social, sem falar de outros protagonistas, como a assessoria de imprensa. Esta é apresentada como um serviço especializado que coordena as atividades de comunicação social entre um determinado assessorado (empresa, instituição, marca, etc.) e os seus públicos.

Segundo J. Martins Lampreia "o assessor de imprensa pode e deve assumir-se como um informador privilegiado dos jornalistas", sendo responsável pela seleção de informação, posteriormente enviada aos jornalistas, que desta forma, podem ver o seu trabalho facilitado. Contudo, é importante referir que, o jornalista só publica as informações que entende relevantes. É ao jornalista (e ao órgão que representa) que cabe aceitar ou recusar a divulgação ou publicação de qualquer informação. É por isso importante, a clareza, a imparcialidade, e a intenção da notícia fulcral para um trabalho bem feito.

Não obstante, um jornalista tem de conseguir ser imparcial quando escreve, pois, a sua função é informar, não influenciar. Uma linha ténue que, com o aparecimento da Internet e das redes sociais, tornou este trabalho cada vez mais difícil.

A verdade é que as notícias acabam sempre por influenciar a opinião dos seus leitores pois são elas a fonte de informação da sociedade em geral. Os meios de comunicação são os canais de acesso à opinião pública. É através deles que são apresentados e (re)conhecidos produtos, serviços, ideias e opiniões.



RUTE CASTANHEIRO
Diretora Geral Centralmed

Sustentabilidade e Segurança e Saúde no Trabalho

Muito se fala de responsabilidade social e práticas sustentáveis, mas será que todos têm a plena noção do que representa?

Não há dúvida de que cuidar do meio ambiente é fundamental, uma forma de garantir o equilíbrio do ecossistema e a nossa sobrevivência no planeta.

Mas apesar do senso comum, o significado de sustentabilidade é ainda mais abrangente. Segundo definição do Relatório de Brundland, de 1987: “Desenvolvimento sustentável é aquele que atende às necessidades das gerações atuais sem comprometer a capacidade das gerações futuras de atenderem às suas necessidades e aspirações”. Ou seja, é tudo aquilo que engloba o bem-estar dos seres humanos na sociedade.

E como falar de “bem-estar” sem incluir a segurança e saúde no trabalho?

A segurança do trabalho tem o objetivo de estabelecer na empresa uma cultura em que a promoção da saúde do trabalhador seja relevante e garantida. O desenvolvimento saudável das empresas depende da saúde física e mental dos colaboradores.

A pandemia de COVID-19 demonstrou a importância crucial da Segurança e Saúde no Trabalho (SST) para a proteção da saúde

dos trabalhadores, o funcionamento da nossa sociedade e a continuidade das atividades económicas e sociais críticas.

Por conseguinte, o caminho para a recuperação e reativação da produtividade deve passar também pelo compromisso renovado de continuar a dar prioridade à segurança e saúde no trabalho e melhorar as sinergias entre a SST e as políticas de saúde pública.

É urgente agir em conformidade com os preceitos legais e alinharmos com os restantes Estados-Membros, uma vez que, que já vigora desde Junho de 2021 o novo Quadro Estratégico da UE para a Saúde e Segurança no Trabalho 2021-2027 | *Safety and health at work EU-OSHA* (europa.eu).

Também para suportar esta visão de parceria da Segurança no Negócio, um importante marco foi estabelecido em Junho de 2022, durante a sessão plenária da 110ª Conferência da Organização Internacional do Trabalho (OIT), em Genebra, onde foi incluída, por unanimidade, a Segurança e Saúde no Ambiente de Trabalho no rol dos princípios fundamentais presentes na Declaração de 1998, que trata dos Princípios e Direitos Fundamentais do Trabalho, significando que Segurança e Saúde no Trabalho passam a ser a quinta categoria.

Durante o período de vigência da anterior Estratégia de SST 2015-2020, não foram realizadas reformas nos eixos estruturais do Sistema Nacional de Segurança e Saúde no Trabalho, onde uma das mais prementes é a contínua falta de recursos humanos nesta atividade, nomeadamente médicos e enfermeiros do trabalho. Em relação à nova Estratégia de SST 2021-2027 não é um tema importante na agenda do Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social. Foi publicada recentemente a Lei n.º 13/2023, de 3 de abril, que altera o Código do Trabalho e legislação conexa, no âmbito da Agenda do Trabalho Digno sem qualquer alteração ou menção à Segurança e Saúde no Trabalho.

É necessário o compromisso de todos os atores em promover políticas preventivas e aproximar a prevenção de riscos ocupacionais das empresas considerando as novas realidades dos ambientes de trabalho, para enfrentar com sucesso futuras crises e desenvolver e acompanhar com ações ordenadas e abordagens atualizadas em matéria de SST e que as mesmas sejam concretizadas nos locais de trabalho.

Linhas de ações prioritárias:

- Definição da Estratégia Nacional para a Saúde e Segurança no Trabalho;
- Revisão da lei base que se encontra desfasada da realidade empresarial, sendo um obstáculo ao desenvolvimento da SST;
- Serviços Externos de Segurança e Saúde no Trabalho: Fomentar a competência e qualidade destes serviços, uma vez que estão desvalorizados e subaproveitados, sendo os mesmos a primeira linha de prevenção e deteção precoce de repercussões na saúde do trabalhador resultante de exposição profissional face às condições de trabalho e à suscetibilidade individual do trabalhador, nomeadamente nas PME;
- Reforçar a formação de médicos de medicina do trabalho;
- Orientações específicas e atualizadas, bem como ações de sensibilização e ferramentas digitais, com especial destaque para as PME, a fim de as apoiar nesta transição e assegurar um elevado nível de proteção dos trabalhadores e soluções sustentáveis, mas também para preservar a competitividade;
- Aumentar os recursos da Autoridade para as Condições de Trabalho e da Direção Geral da Saúde - Equipa de Coordenação do Programa Nacional de Saúde Ocupacional;
- Desenvolver investigação e formação dos profissionais de Segurança e Saúde no Trabalho;
- Aplicar Inquéritos, recolha de dados e análises sobre temas específicos no quadro atual, tanto a nível nacional como a nível da UE, contribuirão para a concretização dos objetivos de mudança, prevenção e preparação em matéria de SST;
- Desenvolver projetos e referenciais de boas práticas em saúde do trabalho.

Não basta apenas cumprir o que determina a lei, mas desenvolver boas práticas que minimizem ao máximo os riscos, que assegurem a prevenção de doenças profissionais. Promover campanhas de prevenção de acidentes, incentivar uma boa alimentação e exercício físico e ainda oferecer acompanhamento psicológico, entre outros cuidados, são exemplos do que é possível fazer-se. Ao investir na qualidade de vida dos trabalhadores, as empresas melhoram não apenas a produtividade e os resultados internos, como também a

sua vida pessoal, tornando-se mais confiante e motivado, dentro e fora da empresa.

Os custos de uma SST deficiente são elevados para os indivíduos, empresas e sociedade. Ninguém deve sofrer de doenças ou acidentes relacionados com o trabalho. Condições de trabalho saudáveis e seguras são uma pré-condição para uma mão de obra saudável e produtiva, aspeto importante da sustentabilidade e da competitividade da economia.





JÚLIA LAGINESTRA

Economista

A economia do futuro é circular

O impacto ambiental causado pela atividade humana apresenta tendência de crescimento exponencial, que pode ser observada no caso da produção de lixo e resíduos. Tendo como base este cenário, a economia circular surge enquanto ferramenta para reformatar a economia tradicional em linha que desconsidera o reaproveitamento de recursos e resíduos.

Num mundo onde há escassez de recursos e impacto negativo na vida dos seres vivos devido a diversos fatores, e sendo um deles a economia linear, a economia do futuro deve ser desenhada de forma a maximizar o tempo de vida útil dos bens produzidos, assim como das matérias-primas utilizadas. Ainda quanto ao tempo de vida útil, este deverá ser interpretado como flutuante, já que a matéria-prima poderá transitar entre diferentes cadeias produtivas, o que significa que uma matéria que tenha seu tempo de vida útil finalizado em um determinado ciclo, poderá ser incorporada como recurso em outro ciclo, formando assim, uma teia de produção móvel que funciona como um sistema de engrenagens e conecta diferentes setores.

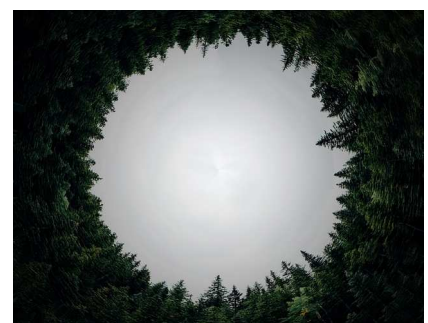
Ainda nesta perspectiva, é importante perceber que os loops da matéria ou do produto internos ao ciclo devem ser priorizados quando em comparação com o input de novos recursos, sendo este, o princípio que torna possível o sistema de engrenagens conectadas. Para que o loop seja exequível, a criação e

produção do produto devem sofrer adaptações tornando o processo produtivo rentável e eficiente. Ao fim do ciclo da economia circular, estas adaptações podem resultar em diferentes tipos de destinos para o produto, sendo um deles a reutilização. Este destino entrelaça o processo produtivo das organizações com as necessidades dos consumidores, o que torna a adaptação mencionada crucial para que haja uma expansão da curva de utilidade para cada consumidor, delineando uma estratégia que torne atrativa e possível, a manutenção do produto por mais tempo.

Mais do que um tipo de processo produtivo a implementar em empresas, para que a economia circular torne-se um formato aplicável em grande escala no futuro, o envolvimento dos consumidores é essencial no que diz respeito à adaptação do estilo de vida, da forma de consumir e da mentalidade, fatores estes que tornarão possível o formato circular dos ciclos produtivos e de consumo. Durante os próximos anos e de acordo com a tendência que se observa nos incentivos, financiamentos e subsídios governamentais para o processo de transição de empresas de um formato

linearizado de produção para um circular, é possível que seja observado um lack de mentalidade voltada para uma economia circular dos consumidores quando em comparação com as organizações. O minimizar deste lack das pessoas individuais deverá ser um dos próximos passos a ser dado já que, como anteriormente mencionado, para o funcionamento do formato circular, é essencial a participação dos consumidores.

Assim sendo, um modelo económico baseado em circuitos fechados, quando aplicado de forma transversal à sociedade, permite tornar eficiente o consumo de matérias, reduzir custos de produção, colaborar para um futuro mais verde e gerar, simultaneamente, mais qualidade de vida e desenvolvimento económico com base na regeneração e reaproveitamento do capital natural.





CATARINA QUINTELA

Director of Corporate Solutions na Porto Business School

Formação e Aprendizagem: Encarar o Futuro de Forma Positiva

Nos últimos meses, com o lançamento do Chat GPT, voltou a intensificar-se o discurso da substituição do Homem pela Máquina. A pergunta que se coloca é: devemos estar otimistas ou pessimistas quanto ao futuro?

Se a Inteligência Artificial vai permitir realizar atividades que nós já não queremos realizar, ou queremos cada vez menos, também é verdade que começa a entrar em áreas e atividades que há bem pouco tempo consideráramos pouco prováveis. Um exemplo disso, são as áreas criativas e artísticas. Do ponto de vista ético, vale a pena refletirmos que vantagens teremos que algumas tarefas, nomeadamente as criativas, sejam efetuadas por robots? Provavelmente, nenhuma...

Do ponto de vista individual, o desafio é encarar a tecnologia, nomeadamente a AI, como uma oportunidade e não como um problema, causador de medo e receio, e as pessoas só conseguirão fazer isso se se sentirem seguras e preparadas. Os receios existem e vão continuar a existir, mas o que vemos é que a alternativa é procurar soluções e antecipar problemas. A preparação e o alargamento de competências são um dos caminhos. À medida que as pessoas vão tendo acesso à tecnologia

e vão lidando com esta, apercebem-se também das falhas e de que forma podem acrescentar valor e isso também vai aumentando a tranquilidade.

Então, como estar preparado? A formação, na dupla perspetiva de upskilling e reskilling, assume particular relevância nesta altura. É por isso que a procura se tem intensificado tanto do lado das empresas, como do lado das pessoas. Há cada vez mais percursos e formas de aprender (formais e informais, online e presenciais) e uma maior necessidade de personalização.

Upskilling refere-se ao processo de aprendizagem de novas habilidades e conhecimentos para expandir as habilidades existentes de um profissional, no âmbito da sua função. Já o reskilling envolve a aquisição de habilidades completamente novas para mudar de carreira ou função.

As duas estratégias são importantes para manter os profissionais atualizados e relevantes num mercado de trabalho em permanente mudança. As empresas devem investir em programas de upskilling e reskilling para desenvolver e reter seus

colaboradores, além de melhorar a sua produtividade.

As empresas procuram cada vez mais proporcionar jornadas de aprendizagem individuais e coletivas, o que constitui um esforço adicional (pois implica tempo e investimento financeiro) em garantir a transferência e impacto da formação, mas também um maior retorno. É fundamental que as empresas proporcionem aos seus quadros oportunidades de aprendizagem focadas no presente (competências para garantir o negócio hoje) e no futuro (competências o que podem vir a precisar naquilo que será o negócio amanhã). É preciso garantir a ambidextria e o pensamento divergente dos líderes.

Paralelamente, é necessário criar nas empresas ecossistemas de aprendizagem e de desenvolvimento de forma a garantir a inovação e sustentabilidade do negócio. Para tal, é necessário aprender com os erros, incentivar experiências de contextos diferentes do mundo corporativo e reforçar a aplicação do Modelo de Aprendizagem 70-20-10.


Neste modelo, 70% das aprendizagens ocorrem da experiência profissional, dos desafios, e das responsabilidades. O desenvolvimento resulta da interação com a função, da resolução de problemas e da realização de novas atividades.

20% aprendemos na relação com os outros, fruto das interações e dos feedbacks, além de ser fundamental a identificação e observação de profissionais, que possam servir

como modelos.

Os 10% restantes correspondem a processos de formação "formal", tais como cursos, mestrados, congressos, seminários e workshops.

Sabemos que a Transformação Digital é mais um tema de pessoas do que um tema de tecnologia, pois a tecnologia encontra-se disponível e é uma questão de tempo (pouco) até passar a integrar o nosso cotidiano.



Cabe às pessoas, prepararem-se para uma convivência sustentável com a tecnologia e esta preparação passa, em grande medida, pela formação e atualização de competências.



ANA ISABEL LUCAS

Formadora e Consultora

Comunicação Interna – Quando a prática reforça a teoria

Quantas vezes já ouviu que a prática não tem nada a ver com a teoria? Quantas vezes num ato de ira ouviu “para que estudamos tanto se a prática não tem nada ver com isto?”

A estas perguntas, eu respondo com um clássico “não há nada mais prático do que uma boa teoria.”

Na sequência de um diagnóstico organizacional, foi-me lançado o desafio para operacionalizar três medidas de um plano de ação numa pequena empresa.

Na sua generalidade, consistiam na otimização de processos – de negócio e RH. Uma última medida era efetuar um plano de mudança.

Por questões estratégicas, comecei nos RH e segui para o plano de mudança e só por fim a otimização dos processos de negócio.

As lacunas eram inequívocas – as poucas competências em liderança e a motivação de equipas saltavam à vista “desarmada”, mas só dei conta do verdadeiro problema depois de duas voltas em torno do mesmo.

Os processos continham o essencial – entradas e saídas, recursos, indicadores e tudo o resto. Porém, outras questões se elevaram. E as atividades? Quem as faz? Como são feitas?

O confronto com estas questões direcionou-me para a causa-efeito.

Quando se organizam os processos, existe uma preocupação em identificar todas as atividades, as entradas e as saídas, bem como as formas de medida, mas nem sempre o controlo é efetivo, dada a natureza de algumas atividades muito específicas.

As perguntas e as respostas e a observação no terreno, apontavam para o papel do colaborador – o que faz, como faz e como deve ser feito.

Entre o que faz e o que deveria fazer havia um desfasamento. O como faz – “sempre fez assim!”. O como deveria ser feito – ainda não é a altura propícia para lá chegarmos, o terreno parece estar em cima de areias movediças!

A esta realidade, adicionamos as características pessoais do próprio colaborador – sempre que as atividades não são motivantes, sobrecarrega-se com outras atividades que não aportam valor.

A esta altura é pertinente a questão: então, qual é a causa? Muito simples! A não existência de uma estratégia de comunicação.

A minha visão salta para o campo teórico - o composto de comunicação organizacional - e a Dr^a Margarida Krohling Kunsch esboça um sorriso. Sim! Para mim não existe melhor mapa!

Na sua essência, este mapa desdobra-se em três tipos de comunicação: a comunicação interna e administrativa, a comunicação institucional e a comunicação mercadológica, sendo obvio que deverão ser vistas como processo – a coordenação e gestão das várias atividades ajudam na consecução dos objetivos organizacionais.

Destaco aqui o papel da comunicação interna – para muitos refere-se ao envio de circulares e trabalho administrativo dentro de uma empresa, ou então, numa visão mais redutora, refere-se ao conjunto dos meios de comunicação usados pela empresa para comunicar com os públicos internos. Com cinco verbos singelos consegue-se descrever a comunicação interna: ouvir, informar, mobilizar, educar e manter a coesão interna.

São as ações potenciadas pela dinâmica destes verbos que dão voz à empresa.

Encaixamos estes cinco verbos mágicos em quatro eixos: eixo da circulação, eixo da compreensão, eixo do confronto e eixo da coesão – e já só falta a estratégia! - O ato de comunicar e o conteúdo certo.

A arquitetura deste sistema vai beneficiar o correto desempenho da tarefa pelos colaboradores e a noção do papel que desempenham dentro da empresa.

Na dissecação do problema identificado anteriormente, o nosso diagrama de Ishikawa parece agora estar mais claro – a causa

evidente é a falta de uma estratégia de comunicação interna.

Ainda que o eixo da circulação possa funcionar, é visível a incompreensão do colaborador sobre a tarefa que desempenha e do seu papel dentro da empresa.

Na minha modesta opinião, a comunicação interna é uma arte que começa nos alicerces – os meios de comunicação. O arquiteto apoiado pela estrutura, desenha a sua estratégia com o foco no ato de comunicar e no conteúdo certo que vai dar cor e forma à comunicação e juntos cantam em

unísono.

Para concluir, o campo de ação da comunicação interna incide nos processos, nos recursos humanos, nas ações de mudança e em outras especificidades a eles inerentes.

Deixo aqui o testemunho e uma reflexão que, tal como esta empresa, outras se deverão identificar.

Os processos de negócio, os recursos humanos e a gestão da mudança – três caminhos distintos em espiral a apontar para o mesmo centro – a comunicação interna.



ALEXANDRA O'NEIL

Professora Universitária | Autora | Consultora | Palestrante | Formadora

Diversidade, Inclusão e... quotas!?

Qual na sua opinião será a composição da população residente em Portugal? Somos maioritariamente mulheres ou homens?

Interessantemente, quando perguntamos a uma sala ou auditório, online ou presencial, temos a perceção correta de que teremos uma representação semelhante. O relatório de cidadania e igualdade de género aponta para cerca de 52%/48%, com ligeira vantagem de representação pelas mulheres.

E se o questionarmos o mesmo auditório relativamente à representatividade de sexo a partir dos 30 anos de idade?

De forma igualmente curiosa, verificamos segundo os dados disponíveis que, não obstante de nascerem mais homens do que mulheres, a partir dos 30 anos a preponderância da representação das mulheres aumenta, sendo esperado que, em médias mulheres vivam mais cerca de 6 anos do que os homens.

Quando questionados sobre as áreas de ensino mais escolhidas por mulheres ou homens, facilmente as identificamos e curiosamente as



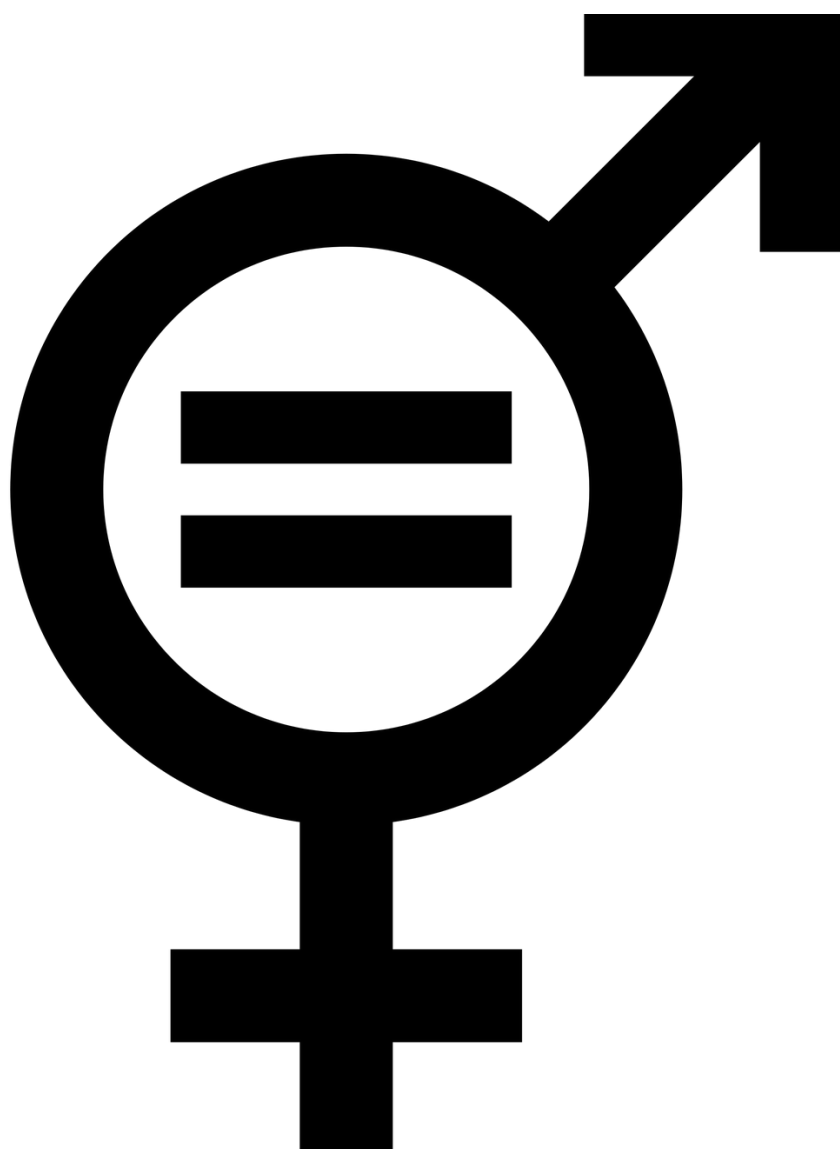
comprovamos com dados também. Áreas de ensino como a Saúde ou Educação são escolhidas maioritariamente por mulheres, com uma representatividade de mais de 75% dos alunos, sendo as engenharias a escolha masculina com cerca de 76%, e as Tecnologias de Informação com 83% de representação por alunos do sexo masculino. Interessantemente as mulheres são maioritárias nas conclusões dos estudos superiores, representando cerca de 60% dos alunos que concluem licenciaturas e mestrados.

Postos estes dados “em cima da mesma”, o que prevemos para taxas de desemprego e níveis salariais?

Infelizmente também neste indicador, grande parte de nós consegue prever o resultado. A taxa de desemprego é maioritária nas mulheres, e são estas com maior precariedade contratual. Os dados parecem não chocar, mesmo com a informação inicial que apresentámos, até porque, temos a percepção correta, mais uma vez explicada e confirmada pelos números, que as mulheres assumem, não só em Portugal, como na Europa, a “responsabilidade de cuidar”, não obstante de comparticiparem nas “contas da casa” de forma igualitária, mesmo com desníveis salariais de 16%, para as mesmas funções e responsabilidades, ou 30% de desnível

remuneratório nas pensões.

Quando olhamos para uma representação de cerca de 50% entre homens e mulheres na força de trabalho europeia, surge como um número não previsível para a maioria, que em funções de responsabilidade, mulheres apenas sejam cerca de 11%. De acordo a European Women on Boards (EWON), 2022, “apenas 7% das empresas na Europa são lideradas por mulheres”, apenas “35% dos membros dos conselhos de administração das empresas são mulheres, 19% desempenham papéis executivos”, “7% das mulheres são CEO, e CFO são cerca de 16%”. Portugal surge em “13.º lugar, abaixo da média europeia”.



Até porque, igualdade de género, significa “igualdade de direitos e de oportunidades, igual visibilidade, valorização, poder e participação de homens e mulheres em todas as esferas da vida pública e privada”. O que tem este conceito de “difícil”, ou que nos possa fazer “opor”?

Em “2019, a Lei Orgânica n.º 1/2019, de 29 de março alterou a Lei da Paridade (Lei Orgânica n.º 3/2006, de 21 de agosto) e passou a Estabelecer o limiar mínimo de 40% de mulheres e de homens nos cargos e órgãos de decisão política. Mas só no Parlamento Europeu esse limiar foi atingido”. Ora, escrevi, “40% de mulheres e de homens nos cargos e órgãos de decisão”, escrevi “Lei da Paridade”, não escrevi, nem alguém referiu somente representação feminina, mas sim, uma recomendação vigorosa para a igualdade de oportunidades, para uma representação de homens e de mulheres.

Até porque, igualdade de género, significa “igualdade de direitos e de oportunidades, igual visibilidade, valorização, poder e participação de homens e mulheres em todas as esferas da vida pública e privada”. O que tem este conceito de “difícil”, ou que nos possa fazer “opor”?

A igualdade de género, significa “a igual visibilidade, poder e participação de homens e mulheres em todas as esferas da vida pública e privada” e conforme consagrado na Constituição da República Portuguesa, constitui “um aspeto essencial da dignidade da pessoa humana” (artigo 1º), “devendo ser promovida pelo Estado como uma tarefa fundamental” (artigo 9º).

“Homens e mulheres são sujeitos de direito e detentores de direitos iguais”, conforme reconhecido no

Preâmbulo da Carta das Nações Unidas, 1945, na Declaração Universal dos Direitos Humanos, 1948, nos Pactos Internacionais das Nações Unidas sobre Direitos Cívicos e Políticos e sobre Direitos Sociais, Económicos e Culturais, 1976, na Conferência de Viena sobre Direitos Humanos, de 1993, bem como nas convenções da Organização Internacional do Trabalho (OIT). O artigo 2º e no nº2 do artigo 3º do Tratado da Comunidade Europeia, consagra também a igualdade entre mulheres e homens como princípio fundamental do direito comunitário.

Segundo o estudo desenvolvido no âmbito da Parceria de Desenvolvimento do Projeto Diálogo Social e Igualdade nas Empresas, “a igualdade entre mulheres e homens no quadro da responsabilidade social contribui, numa perspetiva de longo prazo, para uma maior rentabilidade, reforçando o desempenho económico e social da empresa”. Não obstante do descrito, a Estratégia de Lisboa para o Crescimento e o Emprego reconhece a “existência de significativas desigualdades entre mulheres e homens no âmbito do emprego”.

Graça de Carvalho, deputada do Parlamento Europeu, defende que precisamos como sociedade, organizações e indivíduos, fomentar a meritocracia, e que será isso que a Lei da paridade, os incentivos à igualdade de oportunidades almejam. Como

exemplo, Graça de Carvalho ilustra o pretendido com o acesso à Universidade por exemplo para cursos de Medicina, que em Portugal conta com uma representação salutar e vigorosa de ambos os sexos na qual esta variável não surge como condicionante.

Ursula von der Leyen, presidente da Comissão Europeia, salienta que para além da igualdade de oportunidades como um direito, “todas as pesquisas e estudos económicos mostram que as empresas que adotam a diversidade são mais bem-sucedidas”. “Isto é verdade nos negócios, na política e na sociedade como um todo.”

Proponho assim que encaremos a Diversidade, como a diferença de cada um e a Inclusão como o respeito pela mesma, e as tão infames quotas como medidas no sentido de pavimentarmos o caminho para essa aceitação.

Quando se questiona a mesma uma sala ou auditório, online ou presencial, percebemos novamente o consenso no fundamental, agora aqui sem números, sem grau, mas numa síncrona opinião de que **todos merecemos dignidade, e respeito**.

Até porque, conforme referido por Simone Weil **“A igualdade é uma necessidade vital da alma humana. Deve-se dar a mesma quantidade de respeito e atenção a todo ser humano, porque respeito não tem grau”**.





FILOMENA CASTRO LOPES

Professora Universitária, Universidade Portucalense

“Ah! Uma nova tecnologia”

Nos últimos anos temos assistido a uma banalização do termo “transformação digital” acompanhada com o aparecimento assaz de novas tecnologias: Big data, Realidade Aumentada, Metaverso. No entanto, desde o final de 2022, só ouvimos falar em IA e, mais concretamente, em Chat GPT.



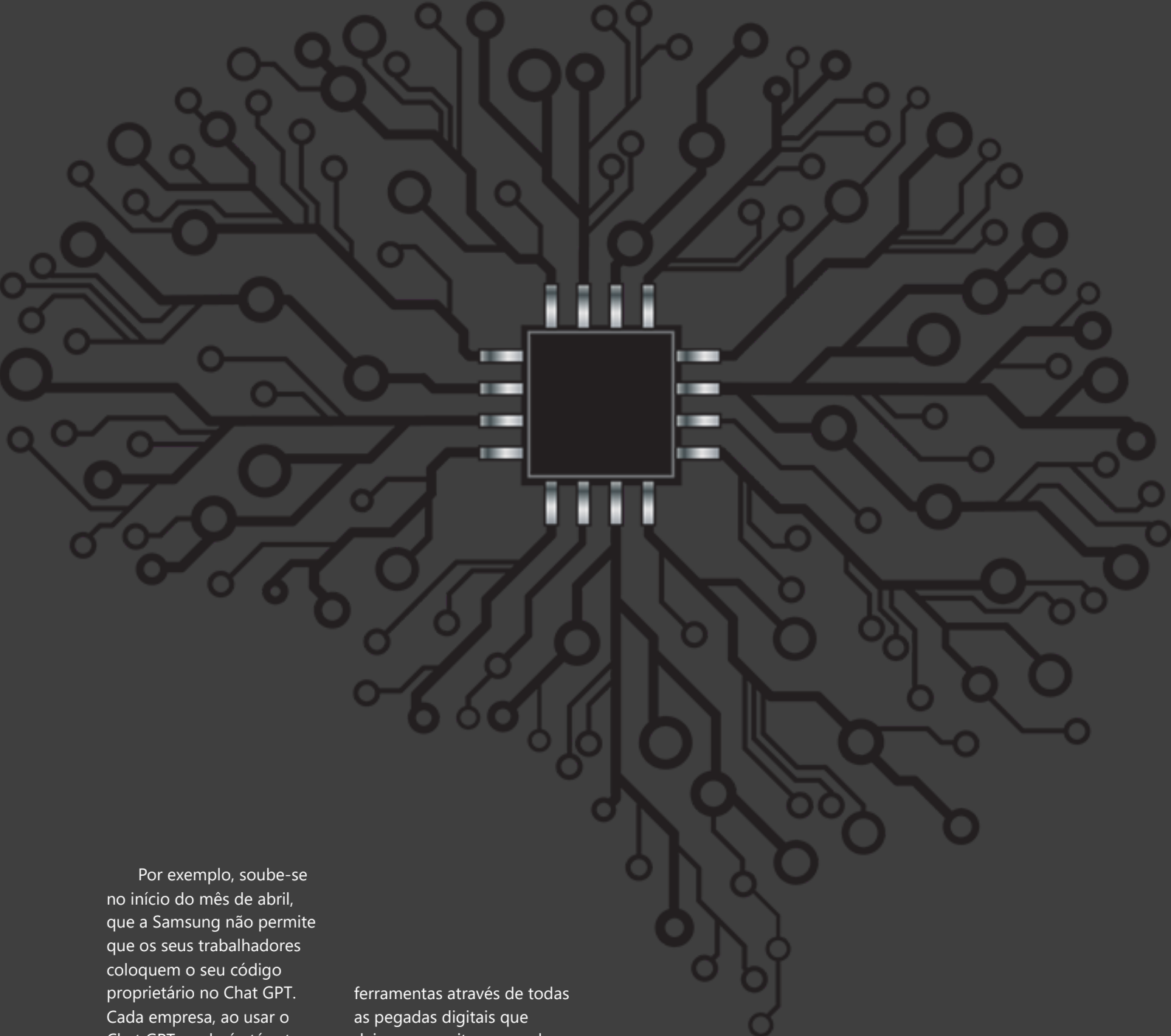
O Chat GPT é, até agora, a aplicação com o

crescimento mais rápido da história, tendo atingido 100 milhões de utilizadores em dois meses, enquanto, por exemplo, o Instagram levou dois anos e meio a atingir este número.

A utilização desta aplicação não se limita a utilizadores individuais, estendendo-se também, por exemplo, a de empresas de comunicação, de software, de marketing e até nas áreas da saúde e no ensino, bem como em gabinetes de advocacia ou de arquitetura.

Em princípio, a adoção desta nova aplicação, à imagem de outras que têm vindo ser adotadas, apresenta um conjunto de benefícios potenciais para as empresas, permitindo eliminar tarefas rotineiras e fastidiosas dos trabalhadores e acrescentar valor ao negócio.

O problema, no entanto, é que muitos dos utilizadores do chat GPT usam-no sem uma real noção de todas as tecnologias associadas e sem a total consciência de estarem a alimentar, ou a ensinar, uma poderosa ferramenta que não é sua.



Por exemplo, soube-se no início do mês de abril, que a Samsung não permite que os seus trabalhadores coloquem o seu código proprietário no Chat GPT. Cada empresa, ao usar o Chat GPT, poderá até estar a facilitar a automação de trabalhos repetitivos e até a contribuir para o aumento da sua produtividade, vantagens que se esperam das tecnologias de informação. Contudo, estão também a contribuir para um crescimento de outras empresas que não as suas. Desta forma, as empresas tecnológicas crescem duplamente: por um lado porque outras empresas adotam os seus sistemas de IA e, por outro, porque simultaneamente e de forma gratuita, as alimentam e as ensinam, tornando-as sistemas mais eficazes. Temos andado, durante anos, a alimentar o crescimento destas

ferramentas através de todas as pegadas digitais que deixamos, muitas vezes de forma não consciente.

O desenvolvimento destas ferramentas de IA tem também levantado desafios éticos. Por exemplo, a questão da privacidade dos dados coloca-se em grande escala aquando da utilização desta ferramenta, tendo por exemplo levado à proibição do uso desta ferramenta em Itália. Recentemente houve também o caso de uma fotografia gerada por inteligência artificial ter sido premiada num concurso mundial de fotografia, mostrando que, em muitos domínios, a sociedade não está ainda preparada para o uso desta tecnologia. Para responder a estes desafios,



há necessidade que seja criada regulamentação de utilização deste tipo de ferramentas, à imagem do que foi feito pela EU com o RGPA.

O problema do potencial desaparecimento de muitos tipos de posto de trabalho, reforça também a necessidade de repensar a estrutura das empresas e proporcionar o *re-skilling* dos seus trabalhadores, bem como fomentar uma reflexão sobre que profissões vão ser necessárias no futuro.

“ tem também levantado desafios éticos. Por exemplo, a questão da privacidade dos dados coloca-se em grande escala

Apesar destes problemas que merecem ponderação e resposta, certamente nem tudo é mau relativamente a esta tecnologia que esteve tantos anos “em banho maria” mas que nos últimos se desenvolveu exponencialmente.

Experiências positivas de utilização de IA nas empresas podem ser enumeradas, como por exemplo, recuperação automática de dados em documentos, assistentes de chatbox ou até, por exemplo, a integração de IA com sistemas de CRM melhorando a caracterização dos clientes ou dos potenciais clientes e assim, apresentando melhores respostas às necessidades dos mesmos.

Mas para que a utilização de IA possa contribuir positivamente para o desenvolvimento dos negócios e das nossas sociedades, tal como assistimos com outras tecnologias, há necessidade de dotar as empresas e a sociedade em geral com competências e conhecimentos sobre estas tecnologias.



MANUELA RIBEIRO

Consultora e criadora da metodologia THE CHOICE – service awareness

Porque a vida é una.

Um tributo a Donella H. Meadows e ao seu trabalho sobre Systems Thinking, que nos ajuda a compreender e a lidar com sistemas complexos, como aqueles em que vivemos.

Donella Meadows (1941-2001) foi uma cientista, professora universitária, escritora e reconhecida, como uma das melhores comunicadoras do mundo, sobre análise e modelagem de sistemas. Os seus livros foram escritos a partir da sabedoria desta visão sistémica, incorporando saberes da famosa escola MIT, de pensadores de várias disciplinas, de executivos do mundo empresarial e da sabedoria ancestral de diversos povos, desde os índios Norte Americanos até aos Sufis do Médio Oriente – tal como Donella escreve “Estranhos companheiros, mas o pensamento sistémico transcende disciplinas e culturas e, quando é bem feito, também ultrapassa a história.”

Pensar Systems Thinking é saber que o universo pode ser visto como um conjunto maciço de sistemas, que interagem de maneiras infinitamente complexas, em que qualquer sistema contém vários subsistemas, enquanto que simultaneamente atua como um subsistema de um sistema maior.

Pensar Systems Thinking, começa assim com a definição de Sistema, como:

- Um conjunto de elementos, inter relacionados e interdependentes, que geram resultados - o simples facto

de ter esta perceção bem presente, já poderia alterar de forma exponencial as nossas vidas. No ambiente organizacional, seria o fim do silos, uma vez que cada departamento se perceberia, efetivamente, como parte integrante do todo que é a organização e de todo o cenário externo que a envolve.

Uma nova embalagem que não foi devidamente validada com a produção, deixaria de acontecer, assim como uma reclamação mal resolvida ou o desenvolvimento de um novo produto sem partilha com a área de aprovisionamento.

Ao nível pessoal poderia alterar imenso os nossos hábitos de consumo, porque teríamos uma maior consciência de que qualquer ação, por mais simples que seja, tem um impacto no todo e assim, juntos como sociedade, contribuimos para um determinado resultado.

- O seu comportamento depende da estrutura e não apenas da soma das partes - e assim que percebemos esta relação entre estrutura e comportamento, podemos começar a entender como funciona o sistema, o que o faz produzir resultados aquém do pretendido e como o trabalhar, atuando em simultâneo nessas duas vertentes.

- Tem um propósito -- que quando claro, bem definido e comunicado, funciona como fator aglutinador dos elementos desse

sistema, que por sua vez se percebe dentro de um outro sistema mais amplo.

- Mantem a estabilidade através de processos de feedback loop – como uma grande coleção de stocks e de fluxos, com mecanismos de regulação, implementados no sentido de controlar os stocks, através da manipulação dos fluxos – ou seja a atividade de um sistema é uma coleção de feedback loops, que cria a interconexão de todas as partes.

Como resumo, podemos dizer que um sistema é um conjunto de elementos – pessoas, células, moléculas ... - interconectadas de determinada maneira que produzem o seu próprio padrão de comportamento ao longo do tempo. Esse sistema pode sofrer influencias externas comuns a outros sistemas, mas a sua resposta vai ser específica daquele sistema, seja uma organização privada ou pública, ou cada um de nós.

Esta perspetiva pode alterar substancialmente a nossa resposta aos desafios que surgem, porque fomos treinados para colocar a causa do problema fora do nosso sistema e nem tanto, para analisar o funcionamento interno desse sistema, em todas as suas especificidades, e o seu contributo para o problema em análise.

Uma ferramenta fundamental no trabalho com Systems Thinking é a aplicação do conhecido Modelo Iceberg, utilizando como referência

a imagem de um iceberg, em que a parte visível é diminuta, relativamente à dimensão de gelo que está debaixo da linha de água.

No Modelo Iceberg:

- A parte visível simboliza os eventos / os resultados / o que se manifesta;

- A parte imediatamente a seguir à linha de água simboliza a estrutura organizacional, o modo de funcionamento;

- A parte mais profunda simboliza os padrões mentais, característicos desse sistema.

A experiência tem evidenciado que a capacidade de alavancagem de medidas de melhoria, é tão mais intensa quanto mais se atua ao nível dos padrões mentais. Perante este conhecimento a responsabilidade de cada individuo e organização,

privada ou publica, aumenta significativamente, porque reconhecemos que a nossa forma de estar e de ser, impacta o sistema como um todo. Na criação de impactos ninguém é excluído, todos somos contribuintes líquidos do sistema e todos podemos aportar problemas ou soluções.

Trata-se sem duvida de uma mudança de paradigma, capaz de alterar a forma como vivemos e trabalhamos, mas acredito que é fundamental no sentido de criar resultados de unidade e não de separação.

A Donella Meadows deixou escrito uma lista de linhas de orientação, que ela designou por "Systems Wisdom" que podem trazer muita inspiração para todos nós e que partilho em inglês, para manter o sentido original:

- Get the Beat of the System
- Expose Your Mental Models to the Light of the Day
- Honor, Respect, and Distribute Information
- Use Language with Care and Enrich It with Systems Concepts
- Pay Attention to What Is Important, Not Just What Is Quantifiable
- Make Feedback Policies for Feedback Systems
- Go for the Good of the Whole
- Listen to the Wisdom of the System
- Locate Responsibility in the System
- Stay Humble – Stay a Learner
- Celebrate Complexity
- Expand Time Horizons
- Defy the Disciplines
- Expand the Boundary of Caring



Muito obrigada Donella Meadows por nos ter ajudado a compreender a UNIDADE.



ADRIANA GONÇALVES

Branding, Marketing e Posicionamento Digital

A importância da marca pessoal para as mulheres

Desde muito nova, cresci a ver a minha mãe como empreendedora. Ela tinha um cabeleireiro e passava horas a trabalhar para garantir que não nos faltava nada, a mim e ao meu irmão.

Naquela altura, não entendia bem o que significava ser empreendedora, mas sempre admirei a coragem, determinação e dedicação que a minha mãe depositava em fazer o seu negócio crescer.

A jornada não foi fácil para ela. Como mulher empreendedora, enfrentou vários desafios ao longo do caminho, como a pressão de ser mãe, cuidar da família e da casa, ao mesmo tempo que geria o seu negócio.

Infelizmente, ainda enfrentamos barreiras quando tentamos entrar no mercado de trabalho ou abrir o próprio negócio. Um estudo da Eurostat "*Gender Pay Gap Statistics*" mostrou que, em média, as mulheres ganham 14,1% menos do que os homens em toda a União Europeia. Continua a existir preconceito, desigualdade salarial e falta de representatividade em cargos de liderança.

Ter crescido com uma mãe empreendedora teve um impacto significativo no meu futuro.

Com o seu exemplo, compreendi que a confiança é fundamental e que quando uma mulher é confiante, consegue defender os seus interesses, mostrar o seu valor e comunicar melhor as suas ideias.

A forma como nos apresentamos e comunicamos com os outros tem impacto e foi também esse o motivo que me levou a mergulhar de forma profunda no Branding e Marketing pessoal nos últimos anos, para ajudar e encorajar mulheres a construir a sua marca pessoal com confiança, intenção e significado.

A marca pessoal não se trata apenas de como nos apresentamos nas redes sociais, mas sim de quem somos, do que fazemos e do valor que podemos oferecer. Ao desenvolver a nossa marca, podemos comunicar efetivamente o nosso valor único e destacar as nossas habilidades e competências.

Um estudo realizado pela Universidade de Harvard concluiu que a construção de uma marca pessoal é fundamental para o sucesso profissional, uma vez que permite que as pessoas comuniquem melhor as

suas ideias e mostrem o seu valor a clientes e empregadores.

Quando a tua marca pessoal reflete quem tu és e o que podes oferecer, torna-se uma ferramenta poderosa para alcançares os teus objetivos.

Como podes começar já a desenvolver a tua marca pessoal?

Investe no teu autoconhecimento

O autoconhecimento é essencial para o teu desenvolvimento pessoal e profissional, pois permite que entendas quem és, quais são as tuas habilidades, competências, valores e objetivos.

Quando ganhas consciência destes elementos, podes tomar decisões mais conscientes e alinhadas com o teu propósito e objetivos.

Ao desenvolver o autoconhecimento, aumentas também o teu amor-próprio e a confiança, o que impacta positivamente outros aspectos da tua vida, incluindo relacionamentos, saúde mental e sucesso profissional.

Vamos colocar as "mãos na massa"?

Pega numa folha e numa caneta, e tenta responder às seguintes questões:

- Se tivesses que escolher três

momentos positivos e três momentos negativos da tua história de vida, quais seriam?

- O que representaram esses momentos para ti? Consegues definir o que sentiste?

- Quais são os teus valores inegociáveis. Consegues explicar porque são inegociáveis para ti?

- Algum desses valores relaciona-se com os momentos marcantes da tua história de vida?

- Quais são as tuas principais habilidades e competências?

- Quais são as tuas maiores conquistas pessoais e profissionais até agora?

- Como podes usar as tuas habilidades e conhecimentos para fazer a diferença no mundo?

- Porque fazes o que fazes?

- O que desejas alcançar?

Estas são algumas das questões que exploramos em conjunto no desenvolvimento de marca pessoal. O objetivo é tomar consciência e ter mais clareza para também agir e comunicar com mais intenção.

Rede de apoio e networking

Unidas enfrentamos todas as barreiras. Procura criar relações de confiança com outras mulheres, participa em grupos de networking e encontra mentores que possam apoiar-te e guiar-te na tua jornada.

Aqui estão algumas dicas para te ajudar a desenvolver a tua rede de networking:

- Participa de eventos como formações, encontros, feiras de emprego, conferências ou até eventos online;

- Prepara um cartão de visita com os teus contactos para distribuir nesses eventos;

- Usa as redes sociais conectar com novas pessoas e conhecer outros profissionais;

- Oferece apoio e valor, pode incluir enviar artigos interessantes, participar em podcasts, participar em formações como convidada.

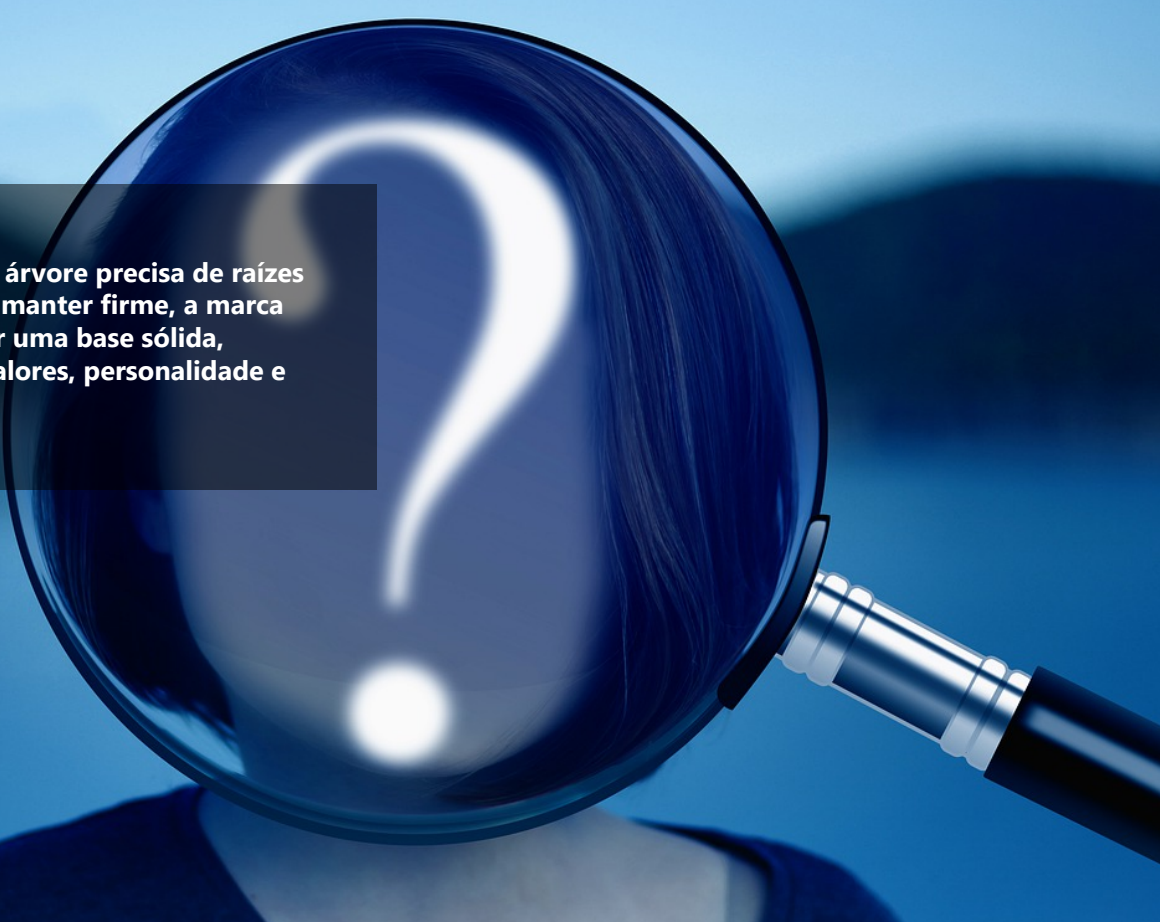
Lembra-te em criar relacionamentos autênticos e genuínos. Desenvolve relacionamentos significativos e duradouros com pessoas que admiras e são inspiradoras para ti.

Luta contra a desigualdade de género.

A luta pela igualdade continua e não podemos ficar em silêncio. Existem diversas mulheres inspiradoras que têm usado o poder das suas marcas pessoais para promover a igualdade de género e outras causas sociais importantes.

Internacionalmente, recordamos grandes figuras como Malala Yousafzai, Emma Watson, Oprah Winfrey, Beyoncé. Em Portugal, destacam-se Tânia Graça, Catarina Furtado e Carolina Deslandes. Devemos usar a nossa marca pessoal como uma voz ativa na promoção da igualdade e na defesa dos nossos direitos.

Num mundo cada vez mais competitivo, é crucial desenvolver e aprimorar a nossa marca pessoal, pois ela pode abrir portas para conquistar oportunidades e, acima de tudo, ajudar-nos a realizar os nossos sonhos e objetivos. Para isso, devemos ser autênticas, coerentes e consistentes na nossa mensagem. E lembremo-nos: como uma semente, a nossa marca precisa de tempo, cuidado e dedicação para crescer e dar frutos.



Tal como uma árvore precisa de raízes fortes para se manter firme, a marca pessoal requer uma base sólida, baseada em valores, personalidade e habilidades.



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>