

# START & GO

Nº 43 | OUTUBRO 2020

## CALÇADO

**APICAPPS** - setor do calçado contribui com mais de 1,3 mil milhões euros para a balança comercial portuguesa

**Mukishoes** - A arte do Calçado Descalço

**Josefinas** - 10 anos a inspirar e empoderar mulheres

**Nae Vegan Shoes** - De Portugal para o Mundo!

**O que as empresas familiares fizeram à Indústria do Calçado?**

**“Calçar os sapatos do cliente”?**

# Índice

## CALÇADO

APICAPPS - setor do calçado contribui com mais de 1,3 mil milhões euros para a balança comercial portuguesa	4
Mukishoes - A arte do Calçado Descalço	7
Josefinas - 10 anos a inspirar e empoderar mulheres	10
Nae Vegan Shoes - De Portugal para o Mundo!	13
O que as empresas familiares fizeram à Indústria do Calçado?	16

## MARKETING & VENDAS

E se o tema for "Calçar os sapatos do cliente"?	20
Passos rumo ao futuro: inovação no marketing do calçado	23
A extraordinária oportunidade de errar	25
A desafiante gestão de múltiplos canais de venda e de comunicação!	28

## GESTÃO & ESTRATÉGIA

O planeamento estratégico ou a falta de estratégia de planeamento: o (infeliz) exemplo do futuro aeroporto de Lisboa	31
--	----

## RECURSOS HUMANOS

Empresas "human centric": como fazer com que as pessoas se sintam bem	34
Gestão de Recursos Humanos e Inteligência Artificial: união de forças ou guerra aberta?	36
A rotatividade e a escassez de talento são uma realidade para a maioria das empresas	38
"Quiet quitting", "Loud quitting" e "Great resignation" - A sua empresa está preparada?	40

## ECONOMIA

Três, foi a conta que mal fez	42
-------------------------------	----

## TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO

Desvendando os dez maiores obstáculos na implementação da Inteligência Artificial	44
Work-life balance e progressão de carreira são dos fatores mais valorizados por quem procura emprego no sector tecnológico	47

## O QUE APRENDEI NAS MINHAS VIAGENS

ESPAÑHA – O PODER DO PROPÓSITO	49
--------------------------------	----

## PRODUTIVIDADE & BEM ESTAR

IDG – Inner Development Goals	54
A Influência do Exercício Físico na Produtividade Humana	56





# NOTA DO

# EDITOR

Muitos atribuem aos egípcios a arte de curtir couro e fabricar sapatos, porém, existem evidências de que os sapatos foram inventados muito antes, no final do Período Paleolítico.

Em Portugal, a tradição na produção de calçado é já bastante longa e ninguém poderia imaginar que seria, hoje, uma vantagem comparativa para a economia portuguesa. Composto fundamentalmente por pequenas e médias empresas demonstra ser um exemplo de associativismo conseguindo posicionar a marca "made in Portugal" no país e no mundo. "Calçar os sapatos do Cliente", como nos aconselha o José Carlos Pereira no seu artigo para esta edição, será certamente um aspecto fundamental na estratégia desta indústria.

Há uns dias num grupo onde estavam vários responsáveis pela gestão de pessoas de grandes empresas portuguesas, a preocupação era o futuro do trabalho com a incorporação da inteligência artificial.

Como poderemos preparar as pessoas para esse futuro, que já é uma realidade? Bem, vivemos em tempos únicos e, na minha opinião, não há receitas milagrosas. Cada empresa é uma empresa, cada realidade é uma realidade. A verdade é que as pessoas e a tecnologia são pilares fundamentais das organizações, e não me parece que um possa substituir o outro. O desafio será certamente ensinar e preparar as pessoas para o melhor uso da tecnologia. Muitas novas oportunidades certamente surgirão 😊.

É nosso desejo que a Start & Go possa contribuir com conhecimento e informação que permita a todos os nossos leitores serem bem-sucedidos neste contexto atual.

Já sabe o que tem de fazer...  
Votos de boas leituras,

Just Start & Go!!!

Mónica Monteiro



# APICAPPS - setor do calçado contribui com mais de 1,3 mil milhões euros para a balança comercial portuguesa

Fundada em 1975, a APICCAPS é a associação que representa toda a fileira do calçado português, um setor que exporta 98% da sua produção para 170 países. Porém, a falta de mão de obra é, cada vez mais, um desafio. De forma a combater este cenário, a associação tem em marcha o "Roteiro do Conhecimento", um projeto de divulgação do setor junto de escolas, de modo a preparar as gerações futuras e a atrair uma nova geração de talento para a indústria.

Por Fernanda Silva Teixeira

Representando o conjunto da fileira industrial do calçado, a APICCAPS – Associação Portuguesa dos Industriais de Calçado, Componentes, Artigos de Pele e seus Sucedâneos é a base de suporte de centenas de empresas em áreas críticas como a internacionalização, estudos, projetos e consultadoria ou contratação coletiva. Uma das particularidades, é ter fundado os Centro de Formação e o Centro Tecnológico do Calçado.

Desafiado a fazer um balanço dos 48 anos de atividade da associação, Paulo Gonçalves, diretor de comunicação e porta-voz da APICCAPS, assume que este é “claramente positivo”. “Desde logo porque o setor tem crescido ao longo das últimas décadas e no último ano registou mesmo o melhor ano de sempre”.

Ainda assim, o caminho também teve desafios, reconhece, nomeadamente a “agregação”. “Não é comum uma associação

representar toda uma fileira, nomeadamente empresas com perfis e interesses distintos. Felizmente, temos conseguido fazê-lo”, realça o porta-voz da APICCAPS.

A nível económico este é também um setor com um peso muito relevante na economia nacional, em especial porque exporta a quase totalidade da sua produção. “O maior contributo do setor para a economia portuguesa é ao nível da balança comercial. Todos os anos, o setor do calçado contribui com mais de 1,3 mil milhões euros para a balança comercial portuguesa”.

Mas o setor também enfrenta importantes desafios. Em termos imediatos, a maior dificuldade para as empresas é de natureza conjuntural, “na medida em que vários dos principais mercados de destino do calçado português estão numa situação económica frágil, alguns mesmo em recessão”, indica Paulo Gonçalves.

Por outro lado, acrescenta, “a médio prazo, até 2030, a indústria europeia da moda vai necessitar de 500 mil novos colaboradores”.



Paulo Gonçalves, Diretor de Comunicação da APICCAPS



Foto: Pedro Ferreira | Conceito Criativo: Ana Caracol in <https://portugesesoul.com/2023/09/06/drop/>

Os dados são da Comissão Europeia, e afetará em particular países como Espanha, França, Itália e Portugal.

Consciente dessa realidade, a indústria portuguesa do calçado, através da APICCAPS, está a procurar antecipar cenários futuros e está a empreender um "Roteiro do Conhecimento" pelas escolas, de modo a preparar as gerações futuras e a atrair uma nova geração de talento. Em termos práticos, foram identificadas 86 escolas em Felgueiras, Guimarães, Oliveira de Azeméis, Santa Maria da Feira e S. João da Madeira que serão

alvo de iniciativas pedagógicas.

Numa primeira fase, as iniciativas dirigem-se aos alunos do 1º ciclo e pretendem "divulgar o potencial da indústria do calçado, valorizando o território e atividades locais e potenciando a indústria local". A partir de setembro, serão abordados ainda os alunos do 2º e 3º ciclo.

Este "Roteiro do Conhecimento" deverá ter uma duração de três anos, e enquadra-se no Plano Estratégico do Cluster do Calçado 2030 que pretende transformar a indústria de calçado.

**Setor  
exporta 98%  
da sua  
produção para  
170 países**



Foto: Carmo Amorim | Conceito Criativo: Joaquim Szkutnik da Rocha in <https://portugesesoul.com/2023/04/04/hot-new-talents-24/>

O setor do calçado exporta 98% da sua produção para 170 países, sendo o mercado europeu o mais revelante, como é o caso da Alemanha, França, Países Baixos ou Reino Unido. No entanto, é nos EUA que o setor mais tem crescido no passado recente pelo que será uma forte aposta de futuro.

Paulo Gonçalves relembra-nos que todos os anos, a nível internacional, são produzidos 24 mil milhões de pares de sapatos. A Ásia tem uma quota de 87% da produção. Um único país, a China, tem um peso superior a 50% na produção. Já a Europa é responsável por apenas 3% da produção mundial. "Isso coloca muita pressão aos pequenos players como Portugal. Não nos parece que seja sustentável". Por isso, assume que 2023 será um ano de grande exigência para o calçado português. "O setor exporta mais de 95% da sua produção. Cresceu mais de 20% no último ano para mais de 2 mil milhões de euros atingindo os melhores resultados de sempre. Contudo, dificilmente atingiremos estes resultados este ano".

E acrescenta, 2023 começou a um ritmo muito positivo, mas o facto de os principais mercados de destino do calçado português enfrentarem uma situação económica débil, mesmo anémica, ou de recessão técnica, condicionará seguramente os resultados do ano. A evolução do setor estará sempre dependente da evolução da conjuntura internacional. "Temos consciência de que os próximos meses serão exigentes, mas esperamos que seja de consolidação do setor nos mercados externos", frisa o porta-voz da APICCAPS.

Sobre o futuro, a associação apresentou recentemente o seu Plano Estratégico para a próxima década. No essencial, o setor quer afirmar-se como uma referência internacional e reforçar as exportações portuguesas, aliando virtuosamente a sofisticação e criatividade com a eficiência produtiva, assente no desenvolvimento tecnológico e na gestão da cadeia internacional de valor, garantindo assim o futuro de uma base produtiva nacional, sustentável e altamente

competitiva. O novo Plano Estratégico do Cluster do Calçado 2030 define quatro prioridades: Qualificação de Pessoas e Empresas; Produtos e Processos Sustentáveis; Flexibilidade e Resposta Rápida; Presença Ativa nos Mercados. São 24 medidas e 113 ações concretas para reposicionar o setor na cena competitiva internacional. Com este 'choque estratégico' o setor prepara-se para uma nova década de crescimento.

**O setor no  
último ano  
registou  
mesmo o  
melhor ano de  
sempre.**

# Mukishoes - A arte do Calçado Descalço

Descalço não apenas na areia - sempre que puder - para uma estrutura corporal saudável!

**M**arta Dias e Madlen Pinto fundaram a Mukishoes em 2018. A Madlen sempre foi entusiasta de andar descalça e a Marta na altura trabalhava como designer têxtil numa fábrica. As duas, mães recentes, já eram amigas com experiências na arte, desporto, moda e com vontade de criar um produto que não conseguiam encontrar no mercado - Um sapato que dá a sensação e benefícios de andar descalço, e que elimina o contacto com toxinas e plásticos desnecessários. Com atenção à regeneração de materiais e de produção local.

**Start & Go - Como surgiu a ideia de criar a Mukishoes?**

**Marta e Madlen** -A ideia surgiu num almoço entre amigos.

Histórias partilhadas de experiências negativas numa área polémica como a indústria têxtil. Entre começar a contactar fábricas e fornecedores passou ainda um ano.

**S&G - Qual o conceito da vossa marca? O que é uma marca minimalista?**

**M & M** - Isso não se pode colocar só em uma ou duas palavras. Em primeiro lugar fazemos calçado descalço também conhecido por calçado "barefoot" ou "respeitador", isso significa um calçado minimal que respeita a forma natural do pé, é muito flexível, leve e dá a sensação de andar descalço. Protege do perigo de objetos que podiam magoar o pé ou de agressões do ambiente (chuva, frio, etc.) e ao mesmo tempo fortalece os músculos dos pés, evitando lesões ou posturas incorretas que danificam a saúde do nosso corpo.

Esse conceito minimalista do nosso produto espelha-se na forma de gerir o nosso negócio. Com consciência. Apoiamos um crescimento orgânico para sermos capazes de acompanhar a produção em Portugal, a escolha de materiais, práticas de salários justos, partilha de lucros e respeito para a equipa toda. Para isso obviamente temos que gerir uma margem para investir em futuros projectos e na melhoria do nosso produto.

Como marca temos a responsabilidade de apoiar projectos que vão partilhar valor com todos os envolvidos. Para isso precisamos de transparência na cadeia inteira de produção. Com parceiros e colaboradores locais mas também além fronteiras, como no caso do algodão orgânico do Brasil que cresce em agriculturas regenerativas ou o cânhamo tem origem na Roménia, de um antigo negócio familiar.





**S&G - Quais os atributos de valor dos vossos produtos?**

**M & M** - Com calçado minimalista podemos melhorar e recuperar as funções do nosso corpo. Um calçado que não dá espaço aos nossos pés e com tacão elevado pode prejudicar a nossa postura e o equilíbrio do nosso corpo. Pode causar dores e deformações. Os nossos sapatos permitem que as crianças se desenvolvam de uma forma natural e forte. Além disso, trabalhamos com materiais não tóxicos, biodegradáveis e naturais. Tentamos comprar os tecidos em cru para podermos acompanhar o processo de tingimento natural, de preferência com plantas ou desperdício alimentar.

**Produtos disponíveis em [www.mukishoes.com](http://www.mukishoes.com) e em breve no Porto, Lisboa, Setúbal e Guimarães.**

**S&G - Podemos dizer que os vossos produtos são circulares?**

**M & M** - Estaríamos a mentir se dissessemos que são 100% circulares. Na escolha dos materiais usados nos sapatos pensamos de onde vêm e quais os recursos usados, mas também para onde podem ir depois. Os materiais em si, sim, são biodegradáveis, mas ainda não há estrutura para separar e recolher sapatos. Há dois anos começámos um programa de troca de solas para clientes da Europa e para o futuro queremos trabalhar num programa de arranjos e segunda vida para os sapatos. Mas esses programas são um desafio grande



para equipas e empresas pequenas. Necessitam de longas fases de teste.

**S&G - Qual tem sido a aceitação do mercado ao conceito "pé descalço" a nível nacional? e internacional?**

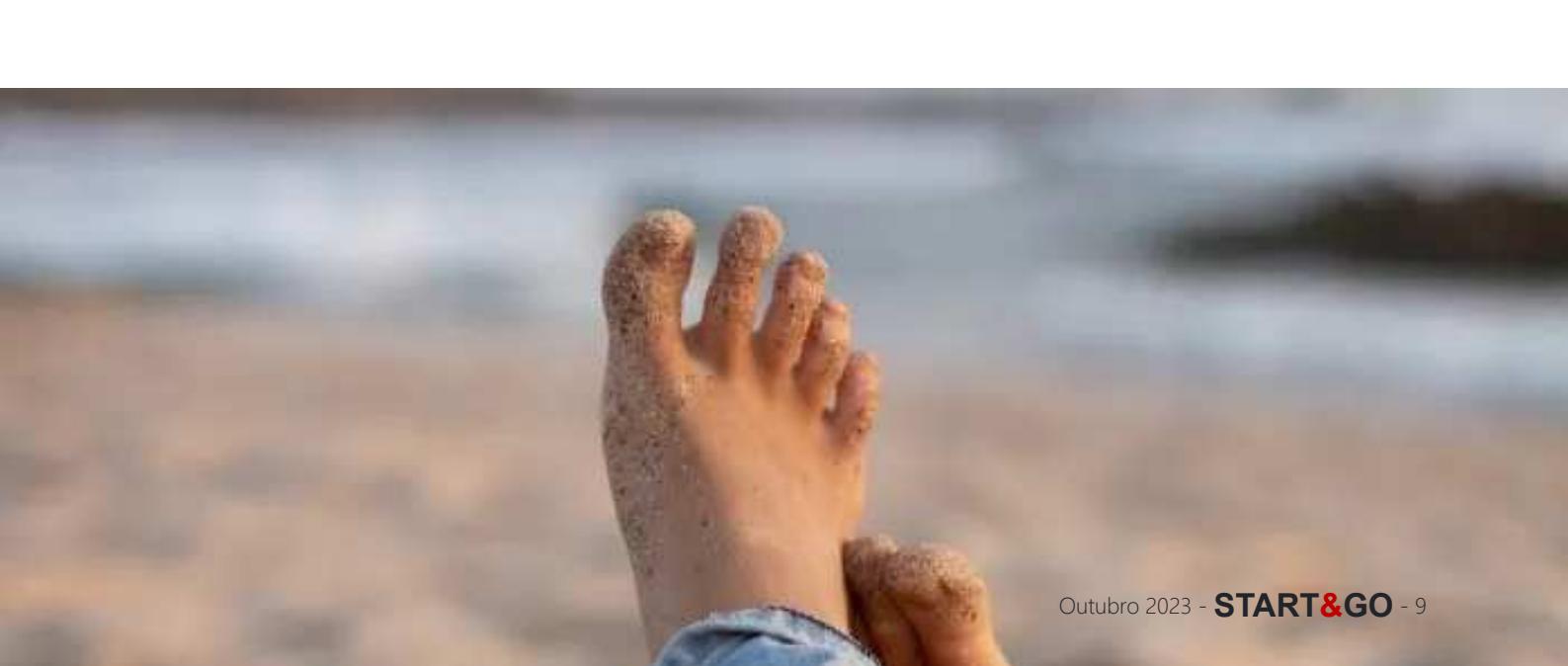
**M & M** - Os nossos mercados iniciais eram unicamente internacionais. Vendemos para países nórdicos e Estados Unidos. Nos últimos dois anos trabalhamos e investimos muito no mercado nacional e espanhol. Um desejo que tivemos desde início, mas

como o conceito "pé descalço" já era conhecido fora de Portugal, foi muito mais fácil para nós. Aqui tivemos que fazer ainda um trabalho educativo. Um trabalho que nos dá prazer e nos deixa muito satisfeitas, porque vemos que há um aumento na consciência para o uso de produtos mais saudáveis e nacionais.

**S&G - Que projetos para o futuro?**

**M & M** - Muitos. Estamos a trabalhar numa nova sola com materiais

mais locais. Estamos a experimentar novos materiais biodegradáveis. Como já falado, queremos trabalhar em aumentar o ciclo de vida do sapato através de reparações e aproximarmo-nos cada vez mais a um produto 100% circular. Acreditamos que uma revolução não se faz sozinha, também queremos investir mais em colaborações com outras marcas, produtores, artesãos e criativos, pessoas que querem fazer parte da mudança!



# Josefinas - 10 anos a inspirar e empoderar mulheres

As mil e uma noites, o ballet russo ou o lendário conto de Lewis Carol, Alice no País das Maravilhas, foram a inspiração para o nascimento da marca.

**A** Josefinas completou 10 anos de vida e tem edificando o seu próprio caminho assumindo-se como marca de moda e lifestyle. Continua, orgulhosamente, a afirmar-se como uma marca digital portuguesa de calçado e malas de luxo criada com o propósito vincado de inspirar e empoderar mulheres enquanto celebra e perpetua a herança e o savoir-faire português. Tem sido aclamada e apoiada por mulheres empenhadas na luta pela igualdade, pelos mais prestigiados meios de comunicação e é a escolha de muitas celebridades e influencers em todo o mundo.

Nasceu em 2013 e continua a crescer e desenhar-se com cada vez mais maturidade e expressão.

A Start & Go esteve à conversa com Joana Esteves CEO da marca.

**S&G - A Josefinas fez 10 anos. Como caracterizam este percurso até agora?**

**Joana Esteves** - Recuando até ao início da nossa jornada, recordamos e partilhamos alguns momentos adversos. A Josefinas foi fundada em 2013 num país em plena crise, onde os sonhos eram uma extravagância, porém sempre soubemos que a missão de inspirar e empoderar mulheres através de calçado e malas de criação artesanal e sustentável, que enaltecem o savoir-faire dos nossos mestres sapateiros e artesãos portugueses, com anos de experiência, know-how e dedicação, tinha de ser disseminada, pois trata-se de um legado/herança que é fundamental continuar a preservar e a disseminar. Ao longo do caminho, foi nos momentos de dificuldade, que nos reinventámos e superámos.





Durante o contexto pandémico deu-se uma mudança de paradigma na vida de todas as empresas, e a Josefinas, que já tinha um modelo de negócio digital, registou um período de crescimento. No entanto, os pequenos negócios que apoiávamos, como o dos artesãos, foram mais afetados, pelo que o facto de o nosso trabalho continuar a fluir e a aumentar, permitiu-nos apoiar estes negócios tão *sui generis* a manter as suas dinâmicas e estruturas que tanto valorizamos e queremos continuar a preservar.

Entretanto, o nosso país também cresceu e amadureceu e o nosso mercado interno floresceu com vigor, qualidade e talento. Existe um leque cada vez mais composto de marcas portuguesas de excelência com crescente expressão internacional, marcas estas que se conseguiram estabelecer em setores como a moda, os vinhos, a cortiça e o calçado e, assim, levar Portugal mais além, reposicionando o nosso país no cenário global.

**“ Ao longo do caminho, foi nos momentos de dificuldade, que nos reinventámos e superámos.**

Para além disso, neste momento a tônica estáposta no universo do luxo que é um dos ecossistemas que cria mais valor em toda a sua cadeia. Esta união e reforço daquilo que melhor se faz em Portugal, tem ajudado a elevar o nosso país e a fazer com as que marcas tenham maior notoriedade a nível internacional, alavancando o seu crescimento e expansão.

Atualmente, na Josefinas, acreditamos e afirmamos com cada vez mais convicção e orgulho que cada peça que fazemos é uma obra de arte e, por isso, especial. Trabalhamos com os melhores artesãos que, dotados das mais minuciosas técnicas e usando apenas os melhores e mais nobres materiais, tornam qualquer produto em algo mágico e exclusivo. A procura de materiais que contam a nossa história, tradição e cultura (portuguesa) determina também a nossa missão e é algo que queremos sublimar e perpetuar na atualidade e na história da moda.

Cada par de Josefinas é criado artesanalmente, especialmente para cada encomenda (*made-to-order*). Isto significa que, tal como qualquer outra criação manual, cada peça é única e exclusiva. Defendemos também que apenas com tempo se criam peças extraordinárias e que perduram no tempo.

**S&G - #ProudToBeAWoman é o lema da marca. Que conselhos dariam às meninas e jovens mulheres que desejam empreender?**

#ProudToBeAWoman é um lema inspirador e acreditamos que quando ajudamos uma mulher contribuímos para um mundo melhor e mais justo, e é isso o que nos move. Sempre ambicionamos que a marca tocasse a vida das mulheres de várias formas: como sendo um amuleto da sorte, uma motivação, um ombro onde outras mulheres se pudessem apoiar, como uma amiga que sempre caminha ao nosso lado. Esta sempre foi nossa alma e coração da Josefinas.

Acreditamos, igualmente, que o poder desta marca que toca a vida das mulheres vai muito para além daquilo que ela calça ou usa ao ombro, impacta efetivamente o seu presente e o seu futuro. A Josefinas tem promovido e trabalhado continuamente com projetos, escolas e campanhas que ajudam meninas e mulheres a consolidarem o seu merecido espaço na sociedade, com confiança, igualdade e sucesso. A mãe do feminismo, Gloria Steinem, pensou exatamente o mesmo quando se juntou ao nosso movimento e esse foi outro momento #ProudToBeAWoman memorável.

Na marca, desde sempre convidamos e apoiamos a que meninas e jovens mulheres tenham voz e expressão na criação da sua trajetória de empreendimento para que possam também inspirar outras mulheres a fazerem o mesmo. Devemo-nos sempre lembrar que cada jornada empreendedora é única e não existe um caminho certo ou errado.

O mais importante é que estas meninas e mulheres sigam os seus sonhos, trabalhem com dedicação e persistência, aprendendo com as experiências ao longo do caminho.

**S&G - Como imaginam a Josefinas daqui a 10 anos?**

O futuro da Josefinas é um caminho onde cabe tudo – imaginação, criatividade, luxo, intemporalidade, irreverência e perpetuação da herança e legado português... onde não só pretendemos continuar a deixar a nossa marca no mundo da moda com

elegância e propósito, como fazemos questão de continuar a inspirar e a capacitar as mulheres que caminham connosco, porque são elas que movem a Josefinas.

A Josefinas ambiciona, nos próximos anos, tornar-se uma referência na moda a nível internacional, a par das grandes maisons, reforçando a sua trajetória de crescimento e trabalhando afincadamente a sua internacionalização com a intenção de vincar o cunho e a herança portuguesa dos nossos artesãos além-fronteiras.



# Nae Vegan Shoes - De Portugal para o Mundo!

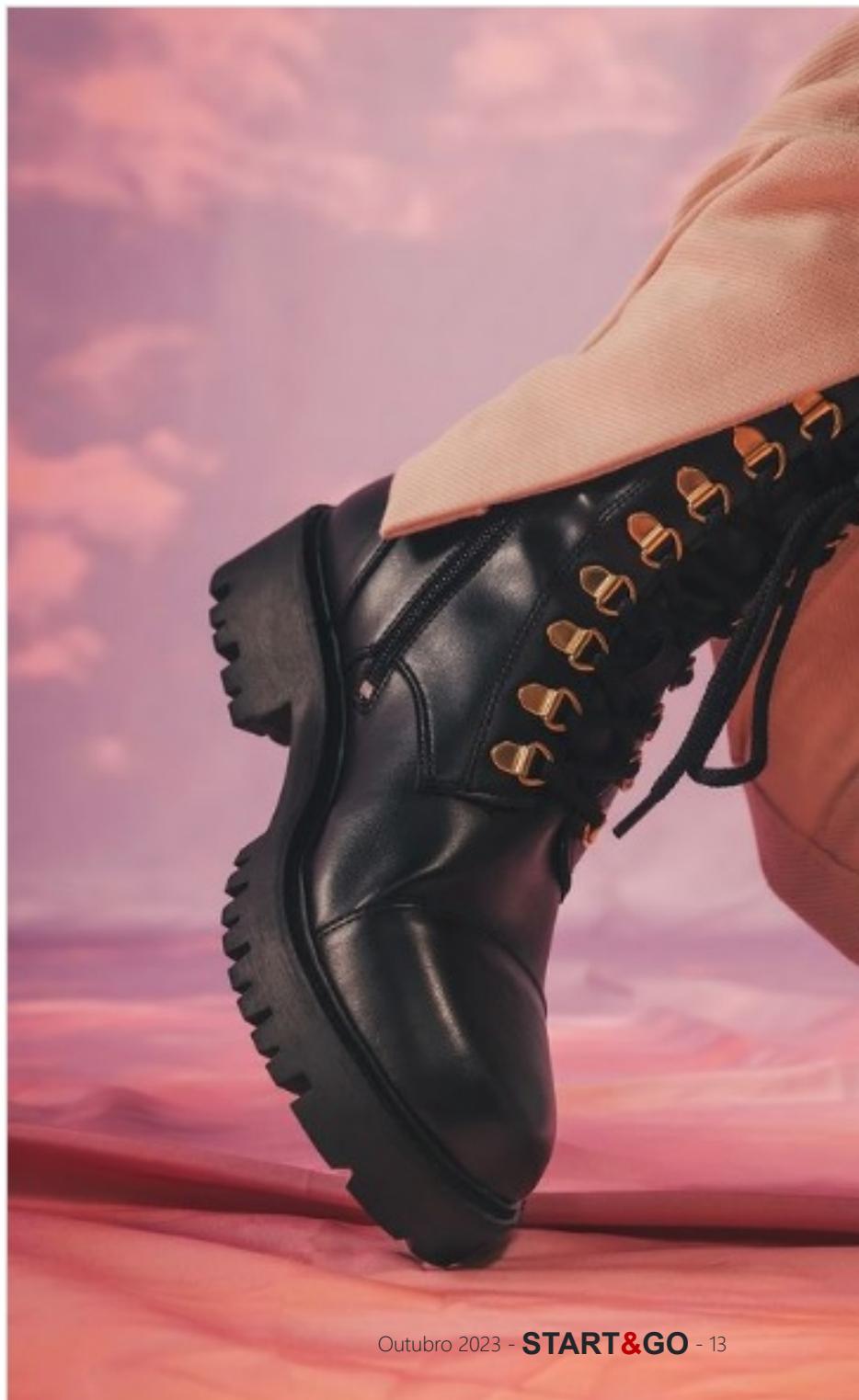
Uma marca amiga dos animais e do ambiente, para todos os gostos e ocasiões – a Nae.

**E**stamos em 2008. Paula, sempre teve um especial gosto por calçado, como a maioria das mulheres, mas o facto de ter adotado um estilo de vida Vegan, fez com que se tornasse muito difícil encontrar calçado bonito, confortável e animal-friendly. Havia falta de opções no mercado. Começa, assim, a aventura da criação de uma marca amiga dos animais e do ambiente, para todos os gostos e ocasiões – a Nae.

A Nae é uma marca de sapatos vegan para Homem e Senhora preocupada com a sustentabilidade ambiental, trabalhando com materiais naturais, reciclados e sustentáveis como a cortiça, o plástico reciclado (garrafas de plástico e não só), microfibras ecológicas, têxtil natural oriundo de fibras de plantas e borracha 100% natural.

Procurando, desde o início, ser uma marca alternativa para quem procura calçado português de design, com uma forte preocupação com o meio ambiente, a sustentabilidade foi uma aposta ganha no mercado.

Sob o olhar atento de uma gama de consumidores exigente e preocupado com a origem das suas matérias primas, o principal desafio foi encontrar bons materiais de trabalho e conseguir fábricas para fazer a produção.





"Não é fácil iniciar uma marca. E torna-se ainda mais difícil quando o objetivo dessa marca é fazer sapatos e utilizar materiais sustentáveis e naturais na sua confeção. É preciso dedicar tempo a fazer pesquisas sobre novos materiais e conseguir fornecedores dignos e de confiança. Depois, é explicar às fábricas, que durante toda a sua existência fizeram calçado com recurso a pele, que é possível fazer sapatos recorrendo a estes materiais.

*"Não foi um processo fácil. Foi necessária muita persistência e segurança no produto que estávamos a apresentar".*

Um aspeto importante para o crescimento da marca foi a descoberta da fibra de folha de ananás. Pois para além da componente ecológica, por ser um material natural que resulta do desperdício, permite à marca o desenvolvimento da sociedade, já que promove a plantação do ananás junto das comunidades fornecedoras.

*"À parte disto a fibra de folha de ananás também consegue ser resistente e bonita o que nos permite brincar e construir modelos atrativos. É sem dúvida o nosso maior trunfo neste momento."*

Hoje o mercado está mais aberto à proposta de valor da Nae e isso verifica-se na crescente procura por produtos naturais e sustentáveis.

*"Se olharmos para estes 11 anos, podemos dizer que houve uma clara mudança na forma de pensar de muito*

*de nós. Toda a gente conhece pelo menos uma pessoa vegan ou já ouviu falar em movimentos como o ZeroWaste, por exemplo. Isto diz muito sobre o aumento do interesse, da procura de informação e da transformação na forma de pensar. Não foi sempre assim, mas neste momento o mercado está atento e aberto a marcas como a nae que só querem minimizar o seu impacto no meu ambiente".*

Destinando cerca de 70% da sua produção para mercados externos, o processo de internacionalização aconteceu de forma gradual.

*"Na verdade, no início desta aventura*

*não fizemos grandes planos de internacionalização e, portanto, tudo aconteceu de forma natural", afirma a empreendedora. A Nae conta já com uma forte presença internacional, sendo a mesma mais expressiva em mercados onde o veganismo se acentua mais como no caso da França, Alemanha, Reino Unido e EUA.*

Tendo entrado no mercado fundamentalmente pelo canal online, potenciado pelas redes sociais e criando parcerias com os media, hoje sentem *"a necessidade de ter um espaço físico que pudesse não só transmitir confiança a quem compra online pela*

*primeira vez, mas também proporcionar ao cliente um contacto direto com o produto. Para já estamos apenas em Lisboa mas em breve vamos abrir uma loja em Barcelona."*

Para o futuro está previsto o desenvolvimento de novos produtos que complementem a coleção que já conta com sapatos, cintos, carteiras e sacos de algodão orgânico.

A quem quer empreender a empresa deixa o seguinte conselho *"Fazerem um bom plano de negócios, isso é fundamental. E depois serem persistentes pois o sucesso pode não chegar logo."*

(Artigo publicado na edição de março 2019)



#NAEMATERIALS

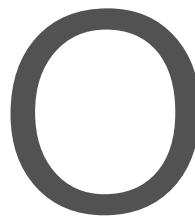


ANTÓNIO NOGUEIRA DA COSTA

CEO da efconsulting | docente e membro do N2i do IPMaia

# O que as empresas familiares fizeram à Indústria do Calçado?

Se no século XX o setor do calçado era associado a negócios tradicionais e pouco apelativos, o século XXI veio revelar a transformação das suas empresas em focos de enorme atratividade.



que permitiu tal (re)evolução? A capacidade de associação e de inovação das empresas

familiares que dominam as principais atividades desta indústria.

Em 1994, Mira Amaral, Ministro da Indústria do governo de Cavaco Silva, encomendou um estudo a Michael Porter sobre a competitividade da economia portuguesa. Em síntese, o relatório concluiu que Portugal deveria concentrar a sua energia, inovação e marketing, para se diferenciar em contextos internacionais, com especial foco nos sectores tradicionais como o calçado, o vinho, os têxteis, madeira e papel, entre outros.

Em 2019, 25 anos após este relatório, o ECO procurou um balanço do mesmo junto de Mira Amaral: "A aplicação do projeto Porter permitiu melhorias evidentes nos setores tradicionais como o calçado, têxtil, vestuário e confeções, nos vinhos e no mobiliário. [...] E teve um efeito baixo em todos os elementos de cooperação entre as empresas".<sup>1</sup>

Salientou ainda a falta de apostas em verdadeiros clusters tecnológicos, a excessiva atomização do tecido empresarial português e a necessidade de ganhar escala. Focando na indústria do calçado e analisando um conjunto de dados do setor, com referência ao da realização do estudo e dois períodos posteriores, destacam-se os seguintes elementos:

a) de 1994 para 2010, período de 16 anos em que a inflação acumulada foi de cerca de 50%, o setor sofreu de forma arrasadora:

- Redução do nº empresas (24%), da mão de obra (46%) e do nº de pares produzidos (43%) – um enorme declínio da indústria;

- Decréscimo do volume de negócios em 20% e aumento do preço médio do par de sapatos em 41% (abaixo do valor da inflação);

b) de 2010 para 2022, período de 12 anos com uma inflação acumulada de cerca de 31%, o setor rejuvenesceu:

- Redução do nº empresas (5%), acréscimo insignificante do emprego (0,5%) e um incremento do nº de pares de sapatos (29%) – aumento de produtividade;

- Incremento do volume de negócios em 77% e do preço médio do par de sapatos em 37% (acima do valor da inflação) - incremento no valor acrescentado.

Ano	1 994	2 010	2 022	2010 vs	2022 vs
Nº Pares (milhões)	109	62	80	-43,0%	29,0%
Volume € (milhões)	1 620	1 297	2 300	-19,9%	77,3%
Empresas	1 635	1 245	1 186	-23,9%	-4,7%
Emprego	59 099	32 132	32 292	-45,6%	0,5%

Fonte: publicações da APPICAPS

<sup>1</sup> Fonte: <https://eco.sapo.pt/entrevista/25-anos-depois-do-relatorio-porter-o-que-mudou-na-economia-portuguesa-mira-amaral-responde/>, consultado em 2023/07/07



Os dados refletem uma inversão da deterioração dos negócios para um posicionamento de significativa evolução da competitividade internacional e valor acrescentado - a grande maioria da produção é para exportação: mais de 90% em 2022, num valor na ordem dos dois mil milhões de euros).

Esta análise permite uma perspetiva distinta da apresentada por Mira Amaral. Se, por um lado, o cluster é caracterizado por empresas de reduzida dimensão:

- cerca 50% - microempresas (menos de 10 trabalhadores),
- 27% - pequenas empresas (10 a 49 trabalhadores),
- 8% - médias empresas (50-249 trabalhadores),
- Menos de 10% (10 empresas) – grandes empresas que empregam 250 trabalhadores ou mais (INE dados de 2016);

Por outro, pode-se considerar esta capilaridade como um fator gerador de grande agilidade e competitividade. As grandes e médias empresas possuem uma capacidade de satisfazer os seus clientes em pequenas quantidades (quando vistas a nível internacional) e com produtos mais elaborados porque, para além da sua própria produção, podem recorrer à subcontratação no setor. Esta agilidade é proporcionada exatamente pela estrutura do setor incluir muitas microempresas as quais, por sua vez, possuem uma enorme agilidade na adaptação às necessidades – essencialmente de mão de obra intensiva e tempos curtos de produção.

Em suma, o surgimento de umas quantas empresas com escala é desejável e possível porque estas se suportam numa estrutura piramidal que inclui outras de média dimensão e muitas microempresas na sua base.

Esta particularidade reflete uma significativa cooperação dos membros da indústria, a qual surge também refletida na enorme evolução da principal associação do setor - APPICAPS (Associação Portuguesa dos Industriais de Calçado, Componentes, Artigos de Pele e seus Sucedâneos).

Fundada em 1975, com sede no Porto e de âmbito nacional, representa as principais atividades industriais do setor, com relevância para o calçado e suas componentes, e tem tido um papel crucial na transformação e (r)evolução do setor, de que são exemplo:

- A fundação, em 1986, do Centro Tecnológico do Calçado de Portugal (CTCP);
- O desenvolvimento e implementação de planos estratégicos, sendo que o último (Plano Estratégico 2030 Cluster do Calçado) destaca a sua visão: "Ser a referência internacional da indústria de calçado e reforçar as exportações portuguesas, aliando virtuosamente a sofisticação e criatividade com a eficiência produtiva, assente no desenvolvimento tecnológico e na gestão da cadeia internacional de valor, assim garantindo futuro de uma base produtiva nacional, sustentável e altamente competitiva."

Nesta mesma linha evolutiva e a pensar no longo prazo, o setor desenvolveu um cluster que junta 45 parceiros - 14 empresas de calçado e marroquinaria, 9 empresas de componentes, 15 empresas de base tecnológica e 6 entidades de interface científico e tecnológico - num projeto coordenado pelo Centro Tecnológico do Calçado de Portugal (CTCP), e está a desenvolver a fábrica inteligente do futuro.

O projeto FAIST — Fábrica Ágil, Inteligente, Sustentável e Tecnológica — envolve um investimento de €50 milhões, no âmbito do Plano de Recuperação e Resiliência (PRR), e "tem como principal objetivo dotar e potenciar esta indústria com tecnologias inovadoras, ... para ser a mais moderna do mundo em processos e materiais sustentáveis, aumentando a capacidade de resposta às exigências do mercado e continuando a tornar a indústria portuguesa de calçado e marroquinaria a mais moderna do mundo", Florbela Silva, coordenadora do projeto.

Acresce que este setor possui uma outra expressiva singularidade: a grande maioria das sociedades que o compõem são empresas familiares. Sim, aquelas que são fundadas por pessoas empreendedoras - muitas vezes com menos qualificações académicas, mas contrabalançadas com enorme experiência, capacidade de aprendizagem e de criatividade para



encontrar soluções - que "arrastam" as suas famílias para o desenvolvimento dos negócios e possuem uma capacidade de resiliência ímpar.

Esta última capacidade evidenciou-se no período tempestivo, de quase três décadas, da indústria do calçado e vai continuar a imperar no desafio que enfrentam todas as famílias empresárias®: manter a união para

assegurar a continuidade geracional dos negócios em mãos da família.

A indústria, ilustrada por três empresas familiares abaixo, ao conjugar as competências de associação e cooperação, com uma visão de longo prazo e com empresários suportados em robustas empresas familiares, reflete um promissor futuro para o setor do calçado.

## RODIRO

Com origens em 1992, a RODIRO é uma empresa familiar, inserida no mercado de tradição de calçado de Felgueiras, produzindo para homem e senhora. Optando por não se focar no desenvolvimento de marca própria, nos mais de 16.400 m<sup>2</sup> quadrados e com uma equipa superior a 450 trabalhadores, produz diariamente oito mil pares de sapatos para marcas de prestígio internacional, localizadas nos cinco continentes, sendo o seu volume de negócios superior a €46 milhões de euros.



## ATLANTA

Fundada em 1995, com apenas 2 máquinas e 5 funcionários, a Atlanta – Componentes para Calçado, Lda possuía uma capacidade de produção de 500 a 700 pares de solas monocolor.

Especialistas no desenvolvimento e produção de solas para a indústria do calçado, desde cedo se destacou pela ousadia, originalidade e design das suas coleções próprias, pela vasta gama de modelos de solados, pela sua complexidade técnica e qualidade.

Atualmente, a Atlanta dispõe de instalações próprias com uma área coberta de cerca de 8.000 m<sup>2</sup> e uma capacidade de produção de 20.000 pares de solas/dia, monocolors, bicolores ou tricolores, em materiais reciclados TPU, TR (com certificação GRS Global Recycled Standard) SBR, TR, pré-fabricados e EVA. No campo da inovação e da sustentabilidade, a



empresa tem uma parceria com a Universidade do Minho, com quem faz a investigação de novos materiais e

fórmulas de fabrico. Em 2021 e com quase 90 empregados, a empresa faturou cerca de €8 milhões.



## AMF Shoes

Nascida em 1999, A AMF Shoes começou em regime de outsourcing para fábricas da região, oferecendo soluções de segurança inovadoras, atrativas e funcionais.

Em 2005 nasce a 2W4 (To Work For) que deu origem à marca TOWORKFOR que se assume pela conceção e produção de calçado de segurança

ergonómico, com design arrojado, inovador e altamente tecnológico.

A marca própria e os projetos de Private Label para grandes marcas europeias, posicionam a AMF como uma empresa de referência na produção de calçado de segurança para todo o mundo, tendo com os seus 144 empregados faturado mais de €17 milhões em 2021.

“

Em suma, o surgimento de umas quantas empresas com escala é desejável e possível porque estas se suportam numa estrutura piramidal que inclui outras de média dimensão e muitas microempresas na sua base.



**JOSÉ CARLOS PEREIRA**

Especialista em Vendas e Negócio Internacional

# E se o tema for “Calçar os sapatos do cliente”?

O título do artigo, só por si, já é provocatório. E, claro, tinha de estar alinhado com a indústria do calçado – tema de capa da revista –, pois até aqui o tema deve ajustar-se ao “tamanho” pretendido. A editora, Mónica Monteiro, dá uma orientação e o autor adapta-se com criatividade!

**J**á alguma vez sentiu, num processo de compra, que, calçando apenas 38, lhe estavam a vender um 42 (com necessidade de preencher um espaço vazio no sapato)? Ou, calçando um 45, tentaram vender-lhe um 38 (com necessidade de cortar a biqueira)?

Fica a eterna questão: temos de desenvolver produtos ou serviços para os nossos clientes, ou encontrar clientes para os nossos produtos e serviços? As duas estratégias podem fazer sentido, dependendo do estado de maturidade do negócio.

As vendas são muito importantes em todos os negócios, pois sem vendas não há negócio. E foram as vendas que transformaram a minha vida. Acima de tudo, modelos de vendas para aumentar a conversão e a sua previsibilidade, pois quem não sabe vender (ou comunicar) estará sempre dependente ou a trabalhar para quem o sabe fazer.

**“ Todos adoramos comprar, principalmente quando temos orçamento. Mas não gostamos que as coisas nos sejam vendidas! ”**



“ Já alguma vez sentiu, num processo de compra, que, calçando apenas 38, lhe estavam a vender um 42? Ou, calçando um 45, tentaram vender-lhe um 38?

E quais são os 4 tipos de "dinheiros" que existem num negócio/mercado? (1) dinheiro do próprio; (2) de um sócio/investidor; (3) de um financiamento ou banca; (4) ou do cliente, através de uma boa equipa de vendas. Simples, certo? Eu prefiro o último dos "dinheiros", aquele que eu posso ir buscar, acrescentando valor a um cliente, fazendo propostas, resolvendo os seus desafios e, acima de tudo, entregar resultados. E, no final, pelo valor que entrego, receber um pagamento como transação (partindo do princípio de que temos uma relação para compras repetidas).

Um produto (ou serviço), só por ser bom, não se vende sozinho. Quando pensamos assim, já estamos num "processo de cegueira" pela desatenção. Ter um bom produto é um adicional, mas não chega! Temos de ser intencionais num processo de venda – ter uma estratégia – e medir o que está a acontecer (o que está a resultar, ou não). E isso obriga à comunicação, ao controlo do processo, à distribuição e atingir alguém com apetência de compra ou qualificado para comprar – com a mensagem certa, no momento certo e no contexto certo. E vejo alguns casos em que a mensagem está certa para o cliente errado, ou a mensagem está errada para o cliente certo; ou mesmo, em muitas situações, a mensagem certa é colocada no momento errado.

O que procuramos quando compramos é segurança e previsibilidade, com diminuição das incertezas e obstáculos para avançar na tomada de decisão. **Vender é um conjunto de pilares num processo de servir:** ambição (não confundir com ganância), técnica (não é um dom, mas um processo treinável) e resiliência (muito foco). E isso obriga a uma atitude, um processo/técnicas e enormes competências de gestão emocional. Vender é servir e ajudar no processo de decisão (ajudar a comprar).

Resume-se ao **MAPA**: Mentalidade (atitude), Ambição (compromisso), Processo (modelos) e Ambiente (contexto). Se cumprirmos com isto, em termos de Competências, Habilidades e Comportamentos (**CHA's**), os resultados podem ser excepcionais.

Antes de vender, há que consciencializar a necessidade de compra, de um problema que já existe ou de um latente (ainda não percebido). As pessoas, com base na bioeconomia, só compram influenciadas pelo medo de perder alguma coisa (que pode ser resolvido por uma oferta do mercado) ou pela ambição (de querer mais do que aquilo que já têm). A consciência do problema deve ser de graça, mas a consequência tem de ser paga. Só podemos vender e ter um pitch de vendas quando alguém está preparado para o receber, caso contrário ele afasta-se.

Pense nisto – mas pense mesmo a sério! –, pois pode ser um "game changer": educar o cliente a comprar, num processo de decisão, aumenta o nível de consciência e a probabilidade de venda. Ou seja, o processo é vender o produto certo, com a intensidade certa, para o cliente certo, com a mensagem certa e no momento perfeito de consciencialização. Onde muita gente falha não é na intensidade nem no produto certo (ou mesmo bater à porta certa), mas sim no timing completamente errado. Vender bem é um método e um processo e não apenas ser intenso e curioso. O segredo é não investir tempo em quem não está consciente para nos comprar, isto é, fora de um perfil ideal de compra. Ou, no limite, consciencializar antes de começar a vender – lembrando sempre que a perfeição de um processo que converte (com simplicidade) não está onde nada mais temos a adicionar, mas sim onde nada mais é preciso retirar.

Primeiro, é despertar a vontade. Depois, fazer perguntas, muitas e boas perguntas (inteligentes), que vão alimentar o mapa de oportunidades. E nada vai colocar melhor execução no processo quando temos a coragem de nos expor ao fracasso e falhar (pois nem tudo vai dar certo), além de acreditarmos na direção que está a ser tomada (com um propósito), mesmo com muitos "nãos" pelo caminho. No limite, posso mesmo assumir que vender é um processo seletivo.

E nunca sobredimensionar o vender o produto ou o processo. A sensibilidade para ler os momentos de decisão é também muito importante.

Alguns negócios estão na mesa, prontos para serem fechados, e são ignorados por uma mente não preparada ou distraída.

**Apenas treinar não vende. Mas vender, treina! – vender pelas razões de quem compra e não pelas nossas...**

Daí a expressão "calçar os sapatos do cliente" no seu caminho de compra, pois, fazendo-o, ficamos mais habilitados a criar e desenvolver produtos e serviços que vão ao encontro dos seus "pain points" e problemas/desafios. A oferta tem de resolver um problema; e se, na decisão, a opção for a nossa, é sinal de que atingimos um cliente ideal, que está disposto a pagar pelo valor que lhe entregamos. O conhecimento, em detalhe, das suas "dores" vai facilitar nas emoções que temos de transmitir, em termos de comunicação, ao longo do caminho de compra. Podem ser experiências e "dores" pessoais, financeiras ou estratégicas que se manifestam com um desejo emocional para melhorar o seu estado atual. Ao falar para o seu cérebro, "passando pelo coração" e pelos seus sentimentos, ficamos aptos a conectar emocionalmente e bem acima de uma necessidade puramente racional. É a partir deste detalhe, dos desafios, que se constroem histórias e narrativas para vender (*storyselling*), de preferências com testemunhos similares (*storytailor*) de outros, que funcionam como fortes provas de ganho na decisão.

Em resumo, que relação tem este artigo com sapatos? A minha proposta é: "não vendas para todos", vende apenas para alguns, mas vende bem e ajustado ao seu tamanho/medida. De facto, num processo de compra, todos os sentidos são percebidos. E se os sentimentos e a confiança que estamos a transmitir não estiverem em sintonia com quem compra, ele foge e vai comprar os sapatos a outro!



**CARLOS BRITO**

Professor da Universidade do Porto – Faculdade de Economia e Porto Business School

# Passos rumo ao futuro: inovação no marketing do calçado

O setor do calçado enfrenta desafios significativos que, afetando as condições de concorrência, exigem um esforço constante de inovação não só ao nível dos produtos e processos, mas também do marketing e dos próprios modelos de negócio.

**D**esde a concorrência de países com mão-de-obra barata até ao desafio da sustentabilidade ambiental e social, passando pela crescente digitalização dos negócios, tudo isto tem um enorme impacto no setor, exigindo às empresas que nele operam uma capacidade de adaptação e inovação constantes.

Começando por salientar a visão e solidez da estratégia que tem sido seguida, sendo de realçar o papel desempenhado pela APICCAPS, a associação industrial do setor, a verdade é que o desafio da valorização das marcas deve continuar a estar no centro das atenções da generalidade das empresas portuguesas.

Sem querer dar qualquer receita milagrosa, deixo cinco sugestões que, contribuindo para uma maior diferenciação, sejam potenciadoras do valor acrescentado e, consequentemente, da criação de riqueza no setor do calçado em Portugal.

**1. CUSTOMIZAÇÃO AVANÇADA.** Uma forma de responder à concorrência de países cuja competitividade se baseia em mão-de-obra barata passa pela personalização do produto. Dar a possibilidade aos clientes de escolherem materiais e cores, de fazerem ajustes no tamanho e, quiçá, de cocriarem os seus próprios modelos, tudo isto são formas de ir mais além, respondendo às preferências individuais e até excedendo as expectativas.

**2. MARKETING DIGITAL.** A crescente digitalização da economia abre a porta ao reforço das ações de marketing digital, não apenas ao nível da comunicação, mas também das vendas, do desenvolvimento de novos modelos de negócio e do marketing analytics. As empresas devem adaptar-se a essa mudança, otimizando a presença online das marcas, criando experiências de compra fluidas e personalizadas, e implementando estratégias de marketing digital eficazes para alcançar os potenciais compradores, gerar leads e vendas e, em última instância,

fidelizar os consumidores.

**3. EXPERIÊNCIAS IMERSIVAS.** As marcas deverão proporcionar experiências imersivas aos clientes, indo além das simples transações comerciais proporcionadas pelo comércio eletrónico. Isso pode incluir eventos exclusivos, experiências em lojas físicas que combinam moda, tecnologia e entretenimento, bem como a colaboração com influencers, artistas e designers de renome para a criação de experiências únicas e memoráveis.

**4. INTEGRAÇÃO DE TECNOLOGIAS.** Os avanços tecnológicos geram oportunidades para além das que foram anteriormente mencionadas. O uso de tecnologias como a realidade aumentada irá permitir que os consumidores experimentem virtualmente os produtos que pretendem adquirir antes de fazerem a compra. Por outro lado, a internet of things abre campo a que o próprio calçado se assuma como dispositivo inteligente, capaz de coligir dados sobre o desempenho e de fornecer informações adicionais aos utilizadores.

**5. SUSTENTABILIDADE.** A preocupação com a sustentabilidade está na ordem do dia, havendo consumidores cada vez mais atentos às práticas éticas e ao impacto ambiental da indústria do calçado. O marketing pode ajudar a destacar iniciativas que neste domínio sejam adotadas pelas marcas, como o uso de materiais eco-friendly, a prática de formas de produção responsáveis e a transparência nas cadeias de abastecimento, atraindo desse modo consumidores conscientes que valorizam estes aspectos.

Estas são algumas sugestões para o marketing na indústria do calçado.

É importante que, apesar da incerteza quanto ao futuro, o setor continue a evoluir tirando partido das novas tecnologias, procurando adaptar-se às mudanças nas preferências dos consumidores e lidando com a crescente concorrência internacional. Para isso, as marcas devem apostar na criação de valor, diferenciando a sua oferta com base numa inovação de marketing que acompanhe a inovação de produtos, processos e modelos de negócio. O que exige um mindset e uma cultura organizacional abertos à mudança que permitam uma adaptação e criatividade permanentes num mercado em acelerada transformação.



Foto: APICCAPS in <https://portugesesoul.com/2023/06/18/140-million-reasons-to-believe/>



**RUI GUEDES**

Diretor de Vendas das Páginas Amarelas

# A extraordinária oportunidade de errar

É proibido errar

Numa empresa como a Páginas Amarelas que se mantém em atividade há mais de 60 anos, há muitas histórias que vão passando de geração em geração e, mesmo correndo o risco de poderem chegar aos dias de hoje já sem os detalhes apenas conhecidos por quem os viveu, continuam a valer a pena ser contadas.

**N**o tempo das listas telefónicas, que deixaram de ser produzidas há já muitos anos, como facilmente se comprehende, errar não seria propriamente das coisas mais valorizadas. Sabendo que todas as listas tinham uma vigência de 12 meses, qualquer lapso ali impresso, como uma morada por exemplo, estaria sistematicamente a fornecer uma informação errada a todos os que por ali faziam pesquisas.

Ora conta-se que há umas dezenas de anos um contabilista recebeu um telefonema de uma pessoa muito interessada em comprar... portas. A situação repetiu-se e o contabilista constatou que a sua presença nas listas telefónicas estava na área de atividade errada.

Ficou furioso, com toda a razão, fez uma reclamação algo exaltada e foram analisadas formas de o compensar por este erro, já que não se podiam corrigir os milhares de exemplares impressos e distribuídos.

Só que ao fim de algum tempo o contabilista, já bastante mais calmo, informou o vendedor da Páginas Amarelas que a situação estava resolvida.

As chamadas telefónicas que recebia eram tantas, que ele decidiu contactar uma empresa que efetivamente produzia portas, fez um acordo para passar a essa empresa os contactos que lhe iam chegando e passou a responder com o ar mais natural do mundo, que sim, *nós fabricamos portas!*

### É DESEJÁVEL ERRAR

A história do contabilista que decidiu começar a vender portas acabou bem, revelou criatividade, capacidade de adaptação perante uma nova realidade completamente inesperada, mostrou ainda como é que uma adversidade pode ser transformada numa oportunidade mas, naquele contexto em que a internet não existia e as listas tinham uma importância extrema, foi uma exceção. O foco tinha que estar em fazer tudo bem feito. Era necessário filtrar, rever e voltar a analisar, para levar a que possibilidade de um qualquer erro fosse praticamente inexiste.

Felizmente as organizações evoluíram para um patamar no qual o erro passou a ser visto de um ângulo completamente diferente e acredito que para isso terá contribuído uma análise de alguns factos históricos, que afinal sempre ali estiveram para deles fazermos o que quiséssemos.

São conhecidos os fracassos de Thomas Edison, a recusa da Decca em gravar os Beatles pois as bandas rock com guitarras iriam deixar de estar na moda, e os negócios falhados de Henry Ford que terá dito que o insucesso era apenas uma oportunidade para recomeçar e fazer de forma diferente e melhor.

Será que progressivamente começamos a ser inundados por frases lapidares que de alguma forma colocaram o erro num pedestal de quase intocabilidade? "Os erros são a porta de entrada para a descoberta" - James Joyce; "A única maneira de evitar cometer erros é não fazer nada" - Confúcio; "Aquele que nunca cometeu um erro nunca tentou nada novo" - Albert Einstein.

Temos em Portugal "O Marketing Mix do erro", um evento com várias edições e palestrantes de elevado nível, que tem vindo a fazer o seu caminho, e que deixa escrito de forma muito clara que pretende "reforçar e valorizar a importância do Erro no Marketing".

### E QUE TAL... CALIBRAR?

Num mundo com informação a ser disponibilizada às toneladas em cada segundo, nem sempre se consegue ir a fundo nos temas, facilmente se misturam conceitos, atira-se alguma areia para a ventoinha e está criada a confusão.

Se não *esticarmos*, se não nos agigantarmos, se não incrementarmos o esforço e nos limitarmos a fazer tudo aquilo que já foi feito, jamais iremos saber daquilo que somos realmente capazes e até onde conseguimos chegar. Simplesmente, isto traz consigo mais risco. A revisita a um interessante artigo da HBR lembrava-me que muitas pessoas vivem com medo de errar, alertando que quem não está preparado para falhar, não está preparado para aprender. Muitas vezes uma nova ideia fica na gaveta porque uma falha pode prejudicar a carreira e também porque se joga muitas vezes para não perder em vez de jogar para ganhar, já que "a dor da perda é o dobro do prazer da vitória".

As pessoas, as empresas e os países carregam os seus legados e condicionam muito do seu futuro em função de acontecimentos passados que não deixam de pairar sobre as suas cabeças. Também por isto, foi interessante ver James Quincey, CEO da Coca-Cola, empresa que protagonizou em 1985 aquele que muitos consideram ser o maior fracasso de marketing do século (lançamento da New Coke) dizer em entrevista que desejava afastar a empresa de uma cultura de excesso de cautela.

Desliguemos então momentaneamente a ventoinha para que a areia possa assentar e se clarifiquem dois detalhes importantes.

**#1 - A COCA-COLA CONTINUA,** juntamente com a Pepsi, a ser um caso de sucesso planetário, aguentou o impacto, corrigiu rapidamente o

erro e tudo indica que teve a situação sob controle apesar da revolução que provocou.

### #2."O MARKETING MIX DO ERRO"

que, já agora, é acreditado pela APPM - Associação Portuguesa dos Profissionais de Marketing, não se fica apenas por aquilo que acima foi dito e esclarece que não promove a cultura do errar "à vontade" mas que, percebendo que o erro faz parte, então não pode ser encarado como um tabu, mas como uma oportunidade de evolução.

### CONCLUSÃO

Algumas interpretações abusivas associadas a um mediatismo do erro que terá vindo para ficar, não podem ser um cheque em branco para um "vale tudo" leviano que tudo permite e tudo desculpa. Enquanto humanos estamos condenados a errar, mas isso não é em si mesmo nenhum fatalismo mas apenas uma simples constatação, porque afinal, estamos por cá há mais de 2 milhões de anos.

O que deve ser combatido com toda a convicção é a banalização do erro e aquela intelectualidade supostamente muito vanguardista, que parece querer começar tudo do zero, esquecendo todo o conhecimento até hoje produzido. Avançar em todas as frentes sabendo que se vai errar, é altamente ineficiente e produz elevados custos de oportunidade.

O mundo das vendas, mesmo no marketing digital que tem tatuado no corpo a "tentativa e erro", não se limita a ser uma lista de procedimentos assépticos que vamos percorrendo de forma mecânica. Mesmo os comerciais mais experientes e competentes, vivem dias onde as coisas não correm exatamente como foram planeadas, não conseguem fazer uma análise de necessidades suficientemente exaustiva, não tiram toda a informação relevante para a elaboração de uma boa proposta e não fecham a solução ideal. Noutros momentos já fizeram tudo aquilo bem feito, voltarão para esses elevados níveis de desempenho muito rapidamente, mas a perfeição humana não existe.

O maior divulgador do jazz em

Portugal, de nome José Duarte, disse num programa de rádio, qualquer coisa do tipo: - *No jazz, a primeira nota errada está sempre certa. A segunda, é que pode não estar.*

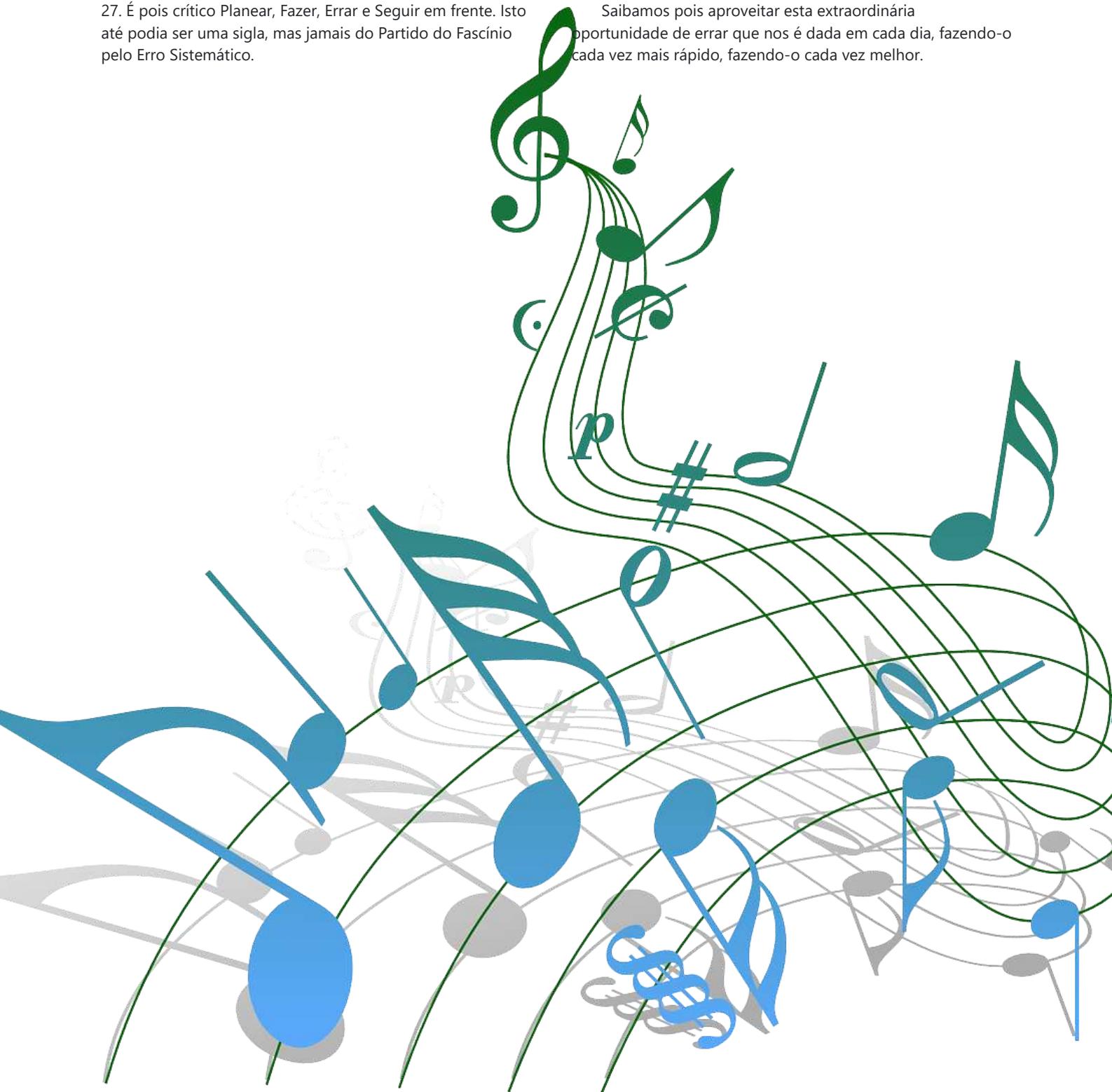
Isto é genial e ao mesmo tempo espantosamente simples, porque por um lado nos mostra que o erro anda sempre por ali a espreitar, mas por outro remete de imediato para a sua rápida correção, ou quem sabe até, anulação.

Vivemos no quinto país da União Europeia com menor produtividade e que está 35% abaixo da média registada nos 27. É pois crítico Planear, Fazer, Errar e Seguir em frente. Isto até podia ser uma sigla, mas jamais do Partido do Fascínio pelo Erro Sistemático.

Vivemos num mundo cheio de oportunidades, em que os fracassos podem estar neste momento a produzir um Thomas Edison aqui na casa ao lado. Mais do que endeusar o erro, devemos pois aprender com ele e ter presente que se errar é humano, acertar também é!

Em cada dia aprendemos um pouco mais a viver com as nossas próprias contradições, com as nossas limitações, com a constatação de que continuamos a tentar mas, para já, sem qualquer vestígio de resignação.

Sabímos pois aproveitar esta extraordinária oportunidade de errar que nos é dada em cada dia, fazendo-o cada vez mais rápido, fazendo-o cada vez melhor.





**HELDER BARBOSA**

Licenciado em Gestão de Empresas e Mestre em Marketing

# A desafiante gestão de múltiplos canais de venda e de comunicação!

Uma gestão eficiente de múltiplos canais de venda e de comunicação oferece diversas oportunidades para alcançar uma base de clientes mais ampla e aumentar as vendas de um negócio. No entanto, essa gestão requer esforço e um planeamento devidamente estruturado para manter a consistência da marca, garantir a integração entre os canais, gerir adequadamente o stock e respetiva informação e, garantir um serviço ao cliente coerente e eficaz em todos os pontos de contato.

Deste modo, impera a necessidade de construção de uma estratégia clara, precedente à seleção dos diferentes canais. Desse modo, as empresas precisam responder a questões basilares, tais como: porque é que faz sentido estar presente em vários canais? Quais são os canais mais adequados ao negócio? Como competir e diferenciar a oferta nos diferentes canais? Temos capital e know-how suficiente para gerir conteúdo, recursos, sistemas, dados e informação nos diferentes canais?

De facto, a gestão omnicanal impõe a integração de sistemas, por exemplo, de gestão de stocks, de vendas, de



atendimento ao cliente e de logística, entre e nos diferentes canais. Essa integração pode, por exemplo, evitar problemas de sincronização, como vender o mesmo produto duas vezes (e.g., offline/online). A falta de informação, em tempo real, como não ter os stocks atualizados, é também uma das principais causas de insatisfação dos clientes. Por exemplo, a falta de informação ou informação errada pode incentivar um cliente a deslocar-se de um ponto A ao ponto B, desnecessariamente.

Assim sendo, fatores como a integração e consistência da informação nos diferentes canais afiguram-se como pontos críticos para a avaliação da experiência do consumidor, reconhecimento da marca e confiança dos clientes nas múltiplas interações possíveis. Nesse sentido, seja devido a erros de registo, furtos, erros de contagens anteriores, falta de controlo à entrada da mercadoria ou outros fatores, as empresas 'Omnicanais' precisam, ainda mais, de objetivamente inventariar e corrigir os stocks de forma precisa, seja com recurso a sistemas de gestão de inventário, robôs ou drones, machine learning e inteligência artificial, identificação de radiofrequência (RFID), ou simplesmente recorrendo a humanos. A mensagem que circula nos diferentes canais de venda e comunicação deve ser, similarmente, coerente (ex., cores, logotipo, conteúdos).

Adicionalmente, o crescimento sucessivo do mobile e interações nas diferentes redes sociais, por diferentes gerações, impõe às marcas Omnicanais, a necessidade de oferecerem um serviço consentâneo e integrado nos diferentes pontos de contato. O atendimento ao cliente com recurso a diferentes meios, tais como, suporte por telefone, e-mail, ou chat online, para referir alguns, é, similarmente, outro 'ponto de dor' que merece a maior atenção na forma como é gerido, de modo a evitar ou resolver reclamações e recapturar clientes.

A política de preços adotada nos diferentes canais é outro dos fatores a

ter em consideração, na medida que, a presença online facilita a comparação de preços e as características dos produtos, tendo implicações diretas na tomada de decisão do consumidor. Na verdade, esta exposição de preços, no canal online, sugere o recurso a estratégias de 'produto aumentado', como forma de diferenciar o produto/serviço oferecido aos clientes, por uma determinada marca.

O sucesso da gestão de diferentes e múltiplos canais depende da capacidade de geri-los de uma forma integrada

Planos de pagamento (ex., 3, 4 ou 6 prestações sem juros) programas de fidelização, benefícios do ecossistema da marca, modelos de subscrição, serviços adicionais, serviços de assistência, e serviços de pós-venda, a par de atributos como qualidade, especialização, confiança, custos logísticos, atendimento personalizado, garantia ou mesmo as experiências anteriores, refletem exemplos de como uma estratégia de marketing aumentado influi na decisão de compra dos clientes. Portanto, muito para além da fixação de preços, impõe-se o uso de criatividade para diferenciar a oferta, em favor de uma melhor posição competitiva, face aos diferentes concorrentes, potencialmente diferenciados por canal. Acresce, ainda, que a política de preços praticada, em diferentes canais, corre riscos de canibalização, uma das razões pela qual se impõe uma estratégia coerente e consistente, para não incrementar custos no processo global de venda e suprimir rentabilidade do negócio.

Outro dos exemplos a relevar, é o uso de promoções e/ou ofertas específicas em distintos canais e/ou para diferentes perfis de clientes. Estrategicamente pode até fazer sentido, para otimizar e utilizar sinergias, e/ou maximizar o perfil dos clientes, no entanto, esta política deve estar alinhada com a estratégia global da empresa, precisamente, para não 'beliscar' a médio/longo prazo a

estratégia delineada pela empresa/marca.

Por fim, a gestão relacional dos clientes, assente na recolha e análise de dados, permite racionalizar custos, aumentar a eficiência e adaptar diferentes estratégias de marketing, a diferentes tipos de clientes e/ou, a diferentes tipos de comportamentos de cliente, em canais distintos. Por conseguinte, a gestão desta informação é crítica para responder às necessidades e desejos dos clientes. Nesse sentido, a análise de métricas como vendas, frequência, recomendação, partilha, conversões, taxas de retorno, entre outras, fornecem insights valiosos sobre o desempenho de cada canal e influem na tomada de decisões.

Não obstante, não se recomenda uma análise isolada, simplesmente porque o comportamento do consumidor resulta da interligação e integração dos canais. Por exemplo, os clientes podem ser estimulados num canal e agir noutro, nomeadamente visitar um showroom e comprar online, ou pesquisar online e experienciar offline. Esta interligação e interconexão deve estar presente na recolha e análise de dados para evitar conclusões enviesadas e erróneas.

Em suma, o sucesso da gestão de diferentes e múltiplos canais depende da capacidade de geri-los de uma forma integrada, da tecnologia usada e da qualidade da gestão de informação (ex., recolha e tratamento de dados), de modo a definir e implementar estratégias de marketing adequadas e assertivas, no tempo certo e na medida certa.

Como mencionado anteriormente, os clientes esperam uma experiência unificada, independentemente do canal que escolherem, e que esta seja única e diferenciada.

Para tal, a jornada dos clientes deve ser uma experiência híbrida, fluida, complementar, conectada, consistente, integrada e coesa, em todos os diferentes pontos de contato que compõem os distintos canais de venda e de comunicação, por forma a tornar a jornada do cliente híbrido mais conveniente e agradável!



Os clientes esperam uma experiência unificada, independentemente do canal que escolherem, e que esta seja única e diferenciada



**MOISÉS VIDAL**

Consultor em Desenvolvimento Organizacional

# O planeamento estratégico ou a falta de estratégia de planeamento: o (infeliz) exemplo do futuro aeroporto de Lisboa

*"Tudo tem que mudar para que tudo fique na mesma".*

A frase do Príncipe de Falconeri, inserida na magnífica obra de Giuseppe Tomasi de Lampedusa, *O Leopardo*, reflecte perfeitamente os diversos episódios ocorridos ao longo do famigerado processo do futuro aeroporto de Lisboa. Mais recentemente e no último ano, com as mudanças ocorridas no ministério que tutela o respetivo dossier, desde o ministro e secretários de estado, passando pela criação de uma Comissão Técnica Independente para avaliar as nove (!) localizações possíveis para o mesmo, incluindo saídas de elementos desta mesma Comissão com justificações inacreditáveis como "falta de tempo" e de "impreparação técnica" como se a definição da constituição de uma Comissão com esta responsabilidade fosse um simples passatempo... Há precisamente um ano, após o inverossímil e rocambolesco episódio da "decisão" sobre a localização do futuro aeroporto de Lisboa, quase de imediata, revertida, escrevi um artigo sobre a imperativa necessidade de planeamento ou mais concretamente, o exemplo

**“** O Ensino tem um papel preponderante nesta mudança de paradigma. A introdução de programas que apelam ao planeamento em cada disciplina leccionada... poderá seguramente auxiliar na criação do enraizamento deste importante factor de desenvolvimento pessoal, com impacte directo posterior nas organizações



prático da incapacidade nacional do mesmo.

Visto continuar a ser um tema da chamada “bolha mediática”, vou atualizar o texto inicial na expectativa de contrariar o Príncipe de Falconeri, *de pouco mudar para que tudo não fique na mesma...*

Seguramente que muitos de nós ainda se lembram das memoráveis tiradas de um inesquecível mago do futebol, nomeadamente com a imortal frase: *“A força da técnica imperou sobre a técnica da força”...*

Foi com este trocadilho de palavras que dei por mim a pensar no infeliz episódio relativo à novela do futuro aeroporto de Lisboa.

Não sendo uma qualquer “espuma do dia”, a situação caricata vivida em Julho de 2022, de evidente ou quiçá aparente insubordinação ministerial, prevaleceu algum tempo nos media e nas discussões diárias, até que novos temas mediáticos, relegassem este *aeroportogate* para plano secundário, como foi o caso dos infelizes acontecimentos dos incêndios de Agosto, o contínuo e galopante crescimento da taxa de inflação, os diversos e estrategicamente apelidados *casos e casinhos* com que regularmente éramos brindados e culminando com a “novela” da TAP, inicialmente criada por uma notícia de indemnização milionária que entretanto já deixou de ser...

Não pretendo abordar em termos político-tácticos, o episódio da (não) decisão relativamente à localização do novo aeroporto, nem sobre os comportamentos ou atitudes risíveis dos respectivos intervenientes perfeitamente visível para todos nós, nem muito menos, referir qualquer tipo de questões relacionadas com sucessões de liderança partidária.

Entendo sim, ser relevante elevar a discussão e sobretudo, elevar a exigência da nossa sociedade para algo bem mais sério, nomeadamente, a indefinição nacional e ausência de planeamento nas questões fundamentais para o nosso país.

Uma necessidade evidente como a do novo aeroporto que data, pelo menos, desde 1969 e que ainda não vê a respectiva “luz do dia” deverá ser motivo de reflexão.

Afinal de contas, educar e formar os jovens de modo a assegurar futuro da nação e ao mesmo tempo, promover esta visível incongruência de indefinição com mais de cinquenta anos, não deve deixar ninguém tranquilo nem tão pouco orgulhoso...

A crise petrolífera mundial e a revolução de Abril da década de setenta, o segundo resgate financeiro que o país foi sujeito e a respectiva admissão na antiga Comunidade Económica Europeia na década seguinte, podem ser, eventualmente, justificações para o adiamento desta concretização ao longo do século XX.

De qualquer modo, não seria possível ter sido iniciado a construção ou pelo menos, iniciar o desenvolvimento do respectivo projecto, no final do século passado ou mesmo, no início deste século? A resposta é mais que óbvia: Sim! E a solução encontrada seria de consenso geral e sem qualquer impacte negativo? Seguramente que não!

Contudo, tal realidade raramente ou mesmo nunca ocorre numa decisão desta natureza atendendo às diversas implicações e consequências associadas. É, acima de tudo, possuir capacidade de assumir uma decisão que deveria estar prévia e devidamente planeada.

Referido regularmente como sendo um investimento estratégico não só para a região mas também para o país, seria naturalmente exigível a participação de uma equipa transversal, com a necessária capacidade técnica e com representação de diversas partes interessadas da sociedade, nomeadamente, as empresas do sector do ambiente, as autarquias, as universidades, entre outras, de modo a encontrar uma solução para um determinado objectivo.

Seria “apenas” necessário que esta equipa tivesse capacidade de planeamento com foco neste objetivo de futuro aeroporto.

Os interesses que regularmente se apregoam como estando a gravitar à volta dos grandes investimentos públicos não podem, só por si só, ser a justificação para esta óbvia inércia e contínua indecisão.

Salvo raros exemplos e

maioritariamente associados ao sector privado, não existe enraizado no nosso país uma cultura de perspectivar o futuro, a nível de questões estratégicas.

Seria interessante conseguir apurar o número de organizações nacionais que aplicam o conceito de criação de possíveis cenários para fins de planeamento estratégico...Mas se logo à partida existem défices de não se planear a (quase) inexistência do respectivo enquadramento com a estratégia não deve ser algo que deva surpreender...

O contínuo adiamento da decisão sobre este novo aeroporto de Lisboa, para além do óbvio lamento, não é de todo, algo que nos deva surpreender mas deveria ser um excelente exemplo de reflexão para, de uma vez por todas, alterar este triste fado lusitano.

Concluindo, é urgente adquirir uma valência nacional que permita garantir o desenvolvimento desejado para o nosso país: a criação de uma efectiva cultura de estratégia de planeamento.

O Ensino tem um papel preponderante nesta mudança de paradigma. A introdução de programas que apelam ao planeamento em cada disciplina leccionada e por exemplo, a realização de um mini-projecto de ano que exija aplicar a capacidade de planejar aos alunos, poderá seguramente auxiliar na criação do enraizamento deste importante factor de desenvolvimento pessoal, com impacte directo posterior nas organizações tendo em conta o efeito nas respectivas funções dos futuros profissionais.

Com esta realidade aplicada, a cultura organizacional iria ficar mais valorizada, resultando num melhor output empresarial com consequências de benefício directo para o designio nacional, nomeadamente, na capacidade de: projectar, implementar, monitorizar e concretizar.

Se depois existe a fundamental capacidade de liderança com sapiência e acima de tudo, vontade de governar, ou a existência de interesses obscuros e nefastos para o interesse comum, isso são “contas de outro rosário”...

# Empresas “human centric”: como fazer com que as pessoas se sintam bem

Conhecer, escutar, ter empatia, idealizar e implementar são os passos fundamentais para as empresas passarem de centradas no objetivo para centradas no ser humano através da análise de dados

A

A relação entre as empresas e as pessoas está a mudar. No passado, pedia-se a uma marca que

cumprisse o que prometia em termos de produto e serviço, de preferência a um preço acessível. Depois, exigia-se transparéncia, cuidado com o ambiente. Depois do objetivo, surgiu a estratégia de colocar o cliente no centro: compreendê-lo para conceber soluções que melhor o satisfaçam. Atualmente, o conceito é centrado no ser humano, algo tão simples como fazer com que as pessoas se sintam bem.

O relatório "**A importância de fazer com que as pessoas se sintam bem: do propósito às empresas human centric**", elaborado pela LLYC, revela as razões pelas quais as marcas têm de se comprometer com esta estratégia e como podem desenvolver uma metodologia para construir um plano de posicionamento que se conecte, graças aos dados, com qualquer um dos seus stakeholders e, assim, gerar uma influência positiva sobre eles: seja um cliente, um funcionário, um investidor ou um fornecedor.

"É preciso pensar mais nas pessoas do que no produto. Se queremos fazer

*com que alguém se sinta bem, temos de o conhecer primeiro e, para isso, temos de perceber o que o preocupa, o que faz para resolver esses sentimentos e onde. Análise no final do dia. Atualmente, não há nada melhor do que os dados para alcançar uma maior probabilidade de sucesso. Ao colocar as pessoas no centro das decisões e das ações, as marcas podem construir relações mais valiosas e duradouras com os seus clientes", afirma Celia Fernández-Sesma, Diretora de Clientes de Deep Digital da LLYC Portugal e uma das autoras do relatório.*

## COMO DESENVOLVER UMA METODOLOGIA HUMAN CENTERED

Para fazer com que as pessoas se sintam bem, é necessário aplicar a influência digital em cinco fases:

### #CONHECER

O contexto é cada vez mais imprevisível. Por isso, qualquer abordagem deve começar por compreender o estado atual da sociedade com a qual nos queremos relacionar, compreender o desafio empresarial e complementá-lo com conhecimentos sobre as tendências da indústria, a concorrência, o contexto político-social e as tendências tecnológicas. Graças a esta fase, será possível estabelecer os desafios que são necessários para nos

ligarmos às pessoas-chave.

### #ESCUTAR

Esta fase centra-se no que diz e pensa o consumidor com o qual se quer relacionar. Atualmente, temos à nossa disposição muita informação. Utilizando ferramentas de inteligência, podem ser desenvolvidos modelos de análise e medição que contêm diferentes fontes de dados, proporcionando ordem e valor para obter um conhecimento mais ligado à realidade. Esta fase ajuda-nos a associar os desafios da marca às necessidades das pessoas.

### #EMPATIA

Conhecer e escutar é a base de dados com que devemos trabalhar se quisermos implementar um modelo de conversação empática. As inteligências generativas permitem-nos explorar novas formas de pensar e compreender as pessoas, trazendo um nível adicional de profundidade à nossa capacidade de empatia. Ajudam-nos a desafiar os nossos pressupostos, a explorar diferentes perspectivas e a gerar novas ideias que nos permitem estabelecer uma ligação com as pessoas a um nível mais profundo.

### #IDEALIZAR

Após o processo de análise (conhecer,



ouvir e sentir empatia), começa o processo de ideação.

Aqui, devem ser encontradas soluções diferentes para pessoas diferentes. Nesta fase, é importante não perder o foco: já tem os dados necessários para poder tomar decisões informadas. As necessidades dos clientes devem guiá-lo na definição das mensagens certas, no formato certo e

no momento certo. É fundamental ser capaz de ajustar e aperfeiçoar o fato para atender às necessidades das pessoas.

#### #IMPLEMENTAÇÃO

Esta é a fase final do processo, embora muitas vezes, quando se aborda um projeto de comunicação digital, acabe por ser o único passo.

Implementar sem conhecer, sem escutar e, sobretudo, sem empatia com as pessoas com as quais queremos relacionar-nos, conduz-nos a um processo de comunicação unidirecional em que as marcas falam e não conversam. Portanto, não haverá orientação para gerar promotores de conversação positiva.



**MARIA DE JESUS FONSECA**

Consultora em GRH e Comportamento Organizacional

# Gestão de Recursos Humanos e Inteligência Artificial: união de forças ou guerra aberta?

Li recentemente na Revista HBR (Harvard Business Review) um interessante artigo sobre a "maléfica" e "ameaçadora" IA (Inteligência Artificial) e a sua relação com os Humanos.

**A**IA está a alterar vários setores da economia existindo algum receio de que venha a substituir os colaboradores em "tarefas humanas" tão díspares como: diagnósticos médicos ou serviço ao cliente. Referia-se no artigo que o sucesso da implementação da IA depende mais da união de forças entre as características humanas e as capacidades das máquinas, do que da substituição das primeiras pelas segundas. Conclusões de um estudo que envolveu 1500 empresas.

Do lado humano referem-se as características de liderança, trabalho em equipa, criatividade e as competências sociais e do lado das máquinas apresentam-se como vantagens a rapidez e a capacidade de lidar com milhares de milhões de dados.

Assim, torna-se cada vez mais pertinente compreender o conceito de Inteligência Colaborativa, através da

qual se realçam os pontos fortes de ambos os lados e se assegura a complementariedade, não a substituição.

Qual é o papel do humano? Primeiro, é necessário o humano treinar a máquina (para ter "o comportamento" que deseja); depois, é necessário o humano explicar os resultados (interpretar corretamente os dados que a máquina friamente devolve) e, por último, o humano precisa garantir a qualidade da informação e que esta será criada, gerida e usada de modo responsável (que não provoca danos, nomeadamente, invasão da vida privada, ataque aos direitos fundamentais ou à segurança).

Por seu lado, a máquina pode ampliar as capacidades humanas, apoiando os processos de tomada de decisão, melhorando a eficácia da interação com clientes (internos e externos) e aumentando a sua força física.

Os processos de Gestão de

Recursos Humanos, quando auxiliados por IA, podem aportar inúmeras vantagens:

1. Flexibilidade – melhora a capacidade de adaptação à mudança e a agilidade dos processos;
  2. Velocidade – favorece a economia de tempo em tarefas burocráticas e morosas;
  3. Escala – aumenta a possibilidade de replicar o método em empresas de grande dimensão;
  4. Melhores decisões – permite o acesso a dados relevantes que melhoraram o processo de tomada de decisão;
  5. Personalização – sugere medidas adequadas a cada colaborador, tendo em conta as suas características e necessidades individuais.
- Não estando isenta de riscos e de desvantagens, a IA pode contribuir para a melhoria da Experiência do Colaborador, Planos de Formação mais eficazes, Recrutamento e Seleção mais célere e assertivo, definição de Planos

de Carreira ajustados às necessidades pessoais e organizacionais, melhor Gestão do Desempenho, são algumas das razões justificativas da incorporação destes avanços tecnológicos no dia-a-dia de trabalho dos Gestores de RH. Para tal, recomenda-se a definição de uma Política de IA Responsável. À semelhança do modelo da Microsoft, por exemplo, seis princípios deverão

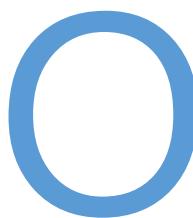
estar presentes: Justiça; Fiabilidade e Segurança; Privacidade; Inclusão; Transparência e Responsabilidade. Este último princípio sugere que “Todos são responsáveis pela forma como a tecnologia afeta o mundo”.

Nesse sentido é preciso criar, também, uma Cultura de IA Responsável, pois: “A transformação digital está mais presente do que nunca e é vital

que os executivos compreendam o potencial da IA no presente e futuro, de forma que consigam criar uma abordagem holística para a IA, adotar práticas de utilização responsável destas tecnologias e acompanhar as alterações de cultura organizacional e de processos nas organizações.” (in <https://observador.pt/2021/06/14/liderar-a-transformacao-digital-com-a-inteligencia-artificial/>).

# A rotatividade e a escassez de talento são uma realidade para a maioria das empresas

Atualmente, as organizações estão a investir cada vez mais recursos para melhorar a sua imagem e o compromisso dos profissionais com os seus valores corporativos.



"Estudo de RH 2023", o mais recente estudo da Factorial, empresa de software para a gestão dos

Recursos Humanos, concluiu que a maioria das empresas está a dar prioridade a estratégias de fidelização dos colaboradores, como o employer branding (35%), programas de formação (34%) e benefícios sociais (34%).

## AVALIAÇÃO E FORMAÇÃO: A CHAVE PARA ESTE ANO

A luta contra a rotatividade dos colaboradores está a tornar-se um dado adquirido nas organizações, pelo que os processos relacionados com o compromisso dos profissionais são uma prioridade para os líderes de Recursos Humanos. Definir estratégias de formação e de acompanhamento será fundamental para os responsáveis pela gestão de colaboradores, que valorizam cada vez mais as ferramentas de fidelização como forma de compensar a falta de talento.

## A ROTATIVIDADE É UMA PREOCUPAÇÃO E EXIGE MUDANÇAS NOS RH

A rotatividade do talento é um problema global e tem-se tornado uma

realidade cada vez mais comum nas empresas – sobretudo para as de pequena e média dimensão, que são quem apresenta uma taxa de rotatividade mais elevada (35% e 40%, respetivamente).

Apesar de a taxa média de rotatividade ser de 36% entre todas as organizações, a maioria não está demasiado apreensiva com o facto: 32% estão "moderadamente preocupadas", 17% estão "muito preocupadas" e outros 17% "extremamente preocupadas".

Contudo, independentemente da sua taxa de rotatividade e do seu nível de preocupação, quase 2/3 das empresas inquiridas globalmente já tem um plano de ação para reduzir este problema, ou encontra-se a trabalhar nesse sentido. Os líderes de RH acreditam que promover o crescimento profissional e as promoções internas são indispensáveis para combater a rotatividade e ajudar, ao mesmo tempo, a preencher as lacunas de qualificações.

A par deste tema, podemos também mencionar que 71% das empresas estão preocupadas com a escassez de talento e outros 67% com a escassez de capacidades, que não permitem às equipas de RH encontrar os melhores profissionais para cobrir as suas necessidades.

## O SALÁRIO JÁ NÃO É TABU

O estudo da Factorial percebeu também que 54% das empresas inquiridas pretende aumentar os salários dos seus colaboradores nos próximos meses. A maioria acredita que as duas ferramentas mais eficientes na retenção de talento são a remuneração justa em função do desempenho e dar feedback aos colaboradores sobre o trabalho realizado – o que demonstra que a transparência traz sucesso.

O salário também já não é um assunto tabu na gestão dos colaboradores, nem tão-pouco o peso que tem na relação entre estes e a empresa. Por um lado, as legislações relacionadas com a equidade e a transparência salarial ajudaram a posicionar estes conceitos entre as prioridades das organizações; por outro, o acompanhamento das equipas é cada vez mais importante e uma remuneração equivalente ao desempenho demonstrado tornou-se quase uma exigência.

## A DIGITALIZAÇÃO JÁ ESTÁ ESTABELECIDA

De acordo com o relatório, quanto maior for uma organização, maior é a sua maturidade digital: 34% das empresas com mais de 500 colaboradores baseiam as suas decisões em dados. Contudo, 80% das empresas

inquiridas ainda não possui as ferramentas necessárias para tomar decisões de RH baseadas em dados; e 10% sente-se cautelosa ou indiferente quanto à utilização destes – o que é especialmente notório nas empresas de pequena e média dimensão.

A maior barreira à utilização da chamada business intelligence é uma combinação perigosa de falta de capacidades, infraestruturas e orçamento.

Assim, nota-se um significativo atraso na utilização de ferramentas focadas no bem-estar dos profissionais, como as relacionadas com o crescimento ou a monitorização do ambiente de trabalho. Apesar disso, foi possível perceber que as empresas com uma maior maturidade digital são as latino-americanas, nomeadamente o Brasil (65%), contrastando com as europeias no geral – e sobretudo com França, onde 26% das empresas não confia nos dados, ou estes são-lhes indiferentes.

*"Nos últimos anos, temos assistido ao aparecimento de novas ferramentas e necessidades no domínio da gestão de pessoas,"* comenta Jordi Romero, CEO e Co-Founder da Factorial. *"O debate sobre se a inovação e a eficiência são necessárias já foi esquecido; são-no, e muito. Agora estamos focados nas tarefas e nos processos a que devemos dar prioridade nesta área, para progredir da melhor forma tirando partido da digitalização e todas as portas que nos pode abrir."*



# “Quiet quitting”, “Loud quitting” e “Great resignation” - A sua empresa está preparada?

57% dos Diretores de RH inquiridos no Barómetro RH 2023, considera que a sua empresa não está preparada para dar resposta a fenómenos como "Quiet quitting", "Loud quitting" e "Great resignation".

**A** imprevisibilidade do mercado parece não ter tido impacto ao nível da motivação dos colaboradores das empresas inquiridas, que permanece com 14 pontos (escala de 0-20), à semelhança do que observamos na última edição. Por outro lado, apesar da rápida evolução da tecnologia, da geração dos novos modelos de trabalho e das disruptões causadas pela pandemia, mais de metade dos inquiridos (54%) afirma que continua a ter um modelo de trabalho totalmente presencial implementado nas suas empresas. De acordo com 80% dos inquiridos, a retenção e a captação de talento continuam a ser os eixos que mais preocupam os líderes deste setor, ao aumentar a taxa de turnover e afetando negativamente a produtividade das equipas. Para contornar esta questão, garantir um bom ambiente laboral (18%), aumentar o salário (17%) e proporcionar uma cultura empresarial robusta (16%), são as principais medidas que estão a ser implementadas nas organizações de acordo com os Diretores de RH.

*"Esta dificuldade em recrutar vai manter-se pelas dinâmicas do mercado de trabalho, pois estamos perante um mercado liderado pelo candidato e onde este tem um poder de negociação cada vez maior – estão mais seletivos, mais exigentes ao nível das condições e dos benefícios que pretendem, e mais resistentes à mudança de emprego. De forma transversal, está relacionado com expectativas salariais desalinhadas, o interesse e as próprias condições dos projetos que muitas vezes não vão ao encontro do que o profissional procura, as condições contratuais e a falta de interesse de mudança de emprego. Os empregadores devem repensar as suas estratégias de atração e retenção de talento, pacotes de benefícios, envolvimento com os projetos e conhecer bem o mercado... estas serão estratégias fundamentais" explica Sandrine Veríssimo, Regional Director da Hays Portugal.*

## ALAVANCAR O CRESCIMENTO, GARANTIR UMA CULTURA EMPRESARIAL ROBUSTA E FAZER UMA GESTÃO EFICAZ DO TALENTO

Apesar da implementação das políticas de ESG serem vistas como um fator de criação de valor e ser cada vez mais importante integrá-las na estratégia

corporativa, apenas 14% dos inquiridos tem como prioridade o lançamento e consolidação de iniciativas ESG. Ainda assim, no âmbito do eixo social do ESG, 48% dos diretores de RH admite que implementar práticas de trabalho justas e responsáveis - incluindo condições de trabalho saudáveis e seguras, remuneração justa, direitos do trabalhador e equidade de género -, será uma das principais prioridades. No que diz respeito ao processo de recrutamento, a abordagem skills-first - que se destaca por enfatizar as competências e capacidades de cada pessoa, colocando em 2º plano a sua experiência ou formação académica - parece estar a tornar-se numa tendência importante e 53% dos inquiridos afirma já estar familiarizado com esta abordagem e já considera esta componente no processo de recrutamento. Neste contexto, garantir um processo de onboarding eficaz é uma ferramenta essencial para o sucesso organizacional. Para auxiliar este processo, 41% dos inquiridos apostou na criação de um programa de acolhimento personalizado para tornar a integração mais eficiente. Por outro lado, 25% afirma que designar mentor

para fazer o acompanhamento inicial é outra das estratégias mais usadas.

A maior barreira à utilização da chamada business intelligence é uma combinação perigosa de falta de capacidades, infraestruturas e orçamento.

A flexibilidade laboral, as formas híbridas de trabalho e a conciliação entre a vida profissional e a pessoal conquistou maior relevância no decorrer dos últimos anos. Nesse sentido, múltiplos benefícios têm sido apontados relativamente à adoção da semana de trabalho de quatro dias. Contudo, 77% dos inquiridos afirma que não vai implementar a semana reduzida de trabalho, 19% afirma ainda não estar a implementar esta medida embora esteja a equacionar a possibilidade e 2% confirma estar a testar a implementação deste modelo. No âmbito dos aumentos salariais, 47% dos inquiridos afirma que se procederam a aumentos entre os 2,5% e os 5% em 2023, enquanto apenas 12% fez aumentos acima dos 7,5%.

*"O contexto atual vive dificuldades potenciadas pela gestão de talento, pressões de redução de custos e a necessidade de proporcionar ao cliente interno uma experiência cada vez melhor. Estas equipas são frequentemente desafiadas a ultrapassar obstáculos importantes na sua jornada para melhorar o desempenho operacional. Nesse sentido, não restam dúvidas que, neste contexto, os Recursos Humanos desempenham um papel central ao navegar nesta reviravolta e devem garantir que a função deve progredir para um novo nível de adaptabilidade e responsabilidade. O desafio do Kaizen Institute é a concretização dos objetivos disruptivos, potenciando a transformação diária e sustentada. Com a participação de todas as equipas chave, será possível desenhar uma visão focada no cliente, que irá conduzir a melhorias disruptivas na*

*performance, para chegar a níveis de desempenho económico e financeiro de excelência, garantindo a sustentabilidade das organizações",* afirma Filipe Fontes, Diretor do Kaizen Institute Western Europe.

## A TECNOLOGIA AO SERVIÇO DOS RECURSOS HUMANOS

Noutro campo, a digitalização continua a assumir um papel de destaque pois ao colocar a tecnologia ao serviço da transformação de processos de Recursos Humanos, é possível simplificar, melhorar o trabalho das equipas e eliminar as barreiras de comunicação. 31% dos diretores de RH afirma que está a trabalhar na simplificação e automatização de processos de trabalho e tarefas administrativas e 19% apostava no recurso a estas ferramentas para auxiliar o processo de análise de dados. Neste sentido, a digitalização não só abre portas para a prestação de serviços mais ágeis, completos, globais e inteligentes, como também permite o upskilling dos colaboradores. A tecnologia e as redes sociais têm um papel cada vez mais preponderante na agilização do processo de recrutamento, uma vez que oferecem ferramentas e recursos que permitem que as empresas encontrem e atraiam talentos qualificados de forma mais rápida e eficiente. Nesse sentido, 38% das empresas admitem estar a fazer cada vez mais uso das redes sociais para ter maior alcance nos recrutamentos e 30% afirma estar a recorrer a empresas de recrutamento especializado para assegurar maior rapidez no processo. Os inquiridos não deixaram de opinar acerca do contexto atual de emprego e 28% afirma que na sua empresa já estão a aplicar medidas para aumentar de forma agregada o recrutamento jovem (ex: através de protocolos de estágio com as universidades). Já 45% considera que é importante que o governo e as

instituições públicas procedam ao lançamento de programas de financiamento que permitam oferecer melhores condições salariais aos jovens.

## BARÔMETRO RH 2023

- 45% dos responsáveis de recursos humanos inquiridos no Barómetro RH 2023, realizado pelo Kaizen Institute em parceria com a Hays Portugal, defende a importância do governo e das instituições públicas procederem ao lançamento de programas de financiamento que permitam oferecer melhores condições salariais aos jovens;

- 77% dos inquiridos afirma que não irá implementar a semana de 4 de dias de trabalho na sua empresa;

- A retenção de talento (40%) e a contratação de novos profissionais (40%) são as duas principais prioridades destacadas pelas empresas relativamente aos RH;

- O Barómetro RH 2023 inquiriu cerca de 150 diretores de Recursos Humanos de grandes e médias empresas nacionais.

O Barómetro RH 2023, iniciativa promovida pelo Kaizen Institute em parceria com Hays Portugal, inquiriu cerca de 150 diretores de Recursos Humanos de grandes e médias empresas nacionais, com o objetivo de avaliar a resposta das organizações às principais tendências e desafios atualmente verificados na Gestão das Pessoas, bem como o grau de motivação e produtividade dos colaboradores.



**PEDRO AMENDOEIRA**

Partner na Expense Reduction Analysts

# Três, foi a conta que mal fez

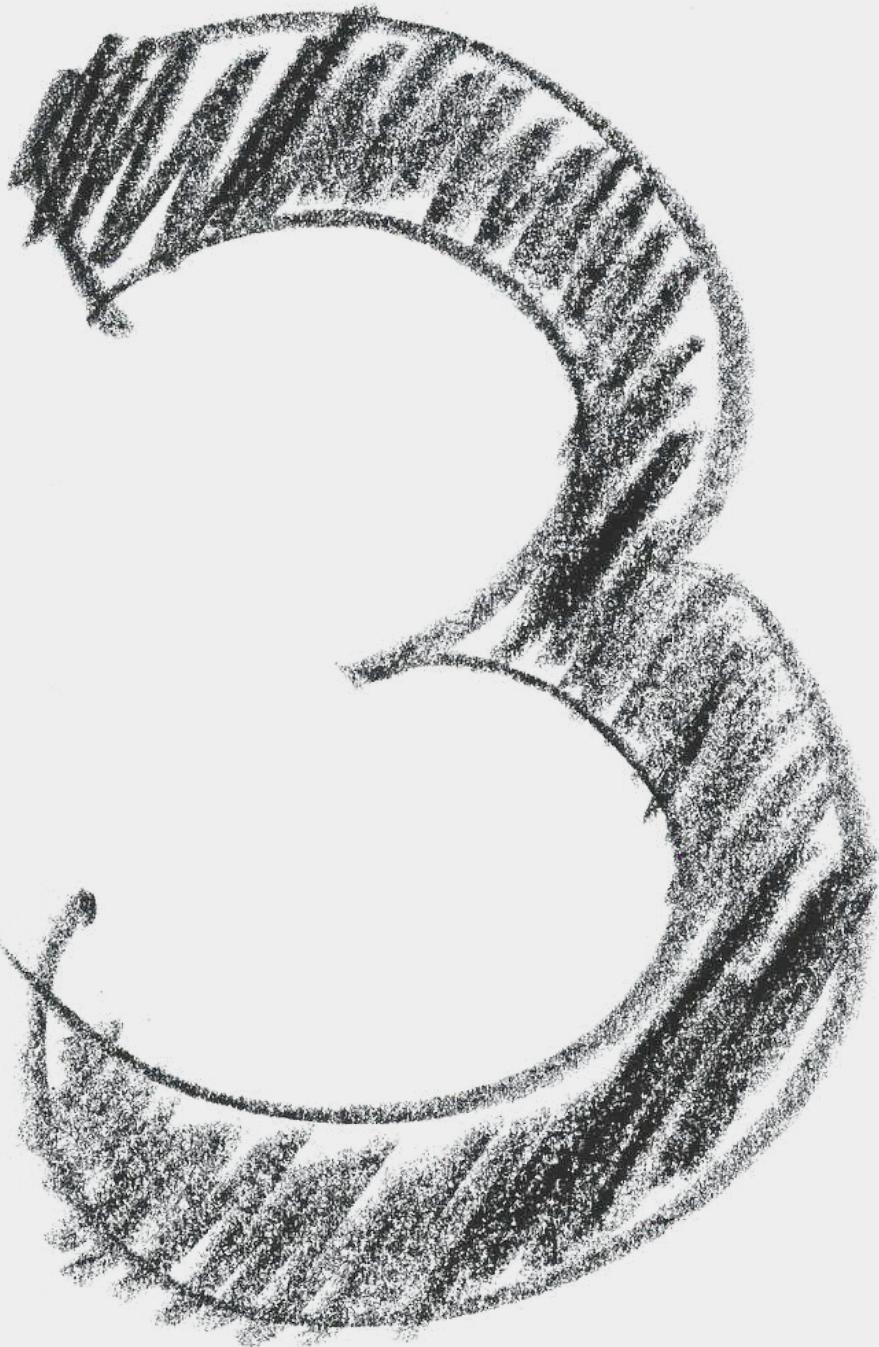
Era uma vez um executivo que atribuía o seu sucesso à sua obsessão com o número três. Acreditava no poder místico desse número e que com ele poderia resolver qualquer situação. Se tinha de resolver um problema, pensava em três soluções. Planeando o futuro, equacionava três cenários. Discursando sobre qualquer tema, resumia tudo a três tópicos.

Um dia estava perdido numa cidade estranha e pediu indicações a um desconhecido sobre como chegar ao seu destino. A resposta fez para ele todo o sentido "siga em frente, vire três vezes sempre na terceira à esquerda, caminhe reto mais 300 metros e chegará". Seguiu escrupulosamente as indicações... e deu a volta ao quarteirão, acabando exactamente no mesmo lugar.

Por estranho que possa parecer, em muitas empresas esta obsessão com o número três está muito viva. Um dos seus sinais é que quando questionados quanto à política de Compras, acham que seguem excelentes práticas porque consultam sempre três fornecedores.

Se por hipótese estiverem a consultar fornecedores numa área de negócio em que existem 100 potenciais soluções, só por muita sorte estarão a consultar os três que melhor encaixam com as necessidades da empresa.

Mesmo tendo identificado os três melhores fornecedores, ou numa área



*"Frequentemente a melhor solução não é a que resulta mais barata num processo de licitação entre três fornecedores"*

em que haja apenas três fornecedores qualificados, consultar todos de pouco serve se aquele que ganha for quase sempre o mesmo. Isso fará com que os outros dois respondam apenas por simpatia, não com um esforço real para ganhar o negócio. A prazo, apesar de consultar sempre três fornecedores, a empresa pode estar a pagar mais, pois o que normalmente ganha acomoda-se à situação e amplia margens, enquanto os restantes se desinteressam do negócio. Ser capaz de gerar concorrência efetiva é um desafio diário e difícil de atingir.

Ainda que admitamos que a empresa foi capaz de escolher os três melhores fornecedores de todo o mercado e que fomente uma real concorrência entre eles, as condições poderão não ser as melhores. Tomemos por exemplo um produto como uma caixa para condicionar mercadorias enviadas. Obtendo três boas cotações para essa caixa podemos pensar que temos a melhor solução. Esquecemos no entanto uma série de questões que podem conduzir a soluções bem mais rentáveis: é possível usar materiais alternativos? A espessura pode ser diminuída, sem perda de qualidade na entrega? A espessura deve ser aumentada, para diminuir quebras? Existem outros materiais adicionais que possam acondicionar melhor a mercadoria? As dimensões da caixa devem ser repensadas? Existem outras formas de paletizar? Podemos reutilizar?

Frequentemente a melhor solução não é a que resulta mais barata num processo de licitação entre três fornecedores, mas a que decorre do encaixe entre as necessidades qualitativas da empresa e de um amplo leque de variáveis e soluções.

Para o executivo da história, três pode ser o número certo em algumas ocasiões, noutras não. Mesmo quando o número está correto, por si só não é suficiente. Acreditar nas suas capacidades mágicas pode fazer com que caminhemos uma longa distância para descobrir que regressamos ao mesmo local.



LUÍS ALMEIDA

Consultor sénior em transformação digital e Inteligência Artificial

# Desvendando os dez maiores obstáculos na implementação da Inteligência Artificial

Estamos a ver organizações, grandes e pequenas, a iniciar o processo de exploração da Inteligência Artificial.

**A**lgumas das empresas estão bem avançadas na utilização de tecnologias inteligentes, contudo para a maioria das empresas o processo continua na fase inicial desta desafiante viagem.

O objetivo deste artigo é apresentar uma série de desafios que podem ser considerados possíveis obstáculos à adoção em larga escala da inteligência artificial pelas organizações.

Foram identificados dez desafios para implementar Inteligência Artificial que se verificam em muitas empresas, durante os primeiros anos da sua implementação. Para cada um destes desafios, foram exploradas as razões e destacado métodos para gerir e mitigar, por forma a garantir que possam progredir com a sua jornada sem que estes desafios se tornem obstáculos.

Embora alguns têm um elemento tecnológico para as empresas, muitos se relacionam com pessoas, processos, estrutura organizacional e cultura.

Inteligência artificial é uma tecnologia poderosa que pode ajudar as empresas a tomar decisões mais informadas e melhorar os seus processos. No entanto, a sua implementação é, e continua a ser um desafio para muitas empresas. Seguem os dez principais desafios que as empresas enfrentam ao adoptar inteligência artificial:

## # A FALTA DE DADOS DE QUALIDADE:

A Inteligência Artificial depende de dados de qualidade para fornecer insights valiosos. Se a empresa não possui dados suficientes ou de qualidade suficiente, pode ser difícil obter resultados precisos e úteis. Nesse sentido, é importante investir e definir uma estratégia para recolha e armazenamento de dados de alta qualidade e considerar o uso de técnicas de análise de dados para melhorar a qualidade dos mesmos.

## # FALTA DE COMPETÊNCIAS TÉCNICAS:

A implementação da Inteligência

Artificial requer competências técnicas específicas, como ciência de dados, aprendizagem de máquina (*Machine Learning*) e programação avançada. Muitas empresas têm dificuldade em encontrar e contratar pessoas com essas competências. As empresas devem investir em formação para os colaboradores existentes ou contratar recursos com especialização em IA externos.

## # CUSTOS ELEVADOS:

A implementação da Inteligência Artificial pode ser cara, especialmente para empresas menores ou com orçamentos limitados. Os custos podem incluir hardware, software, contratação de recursos e manutenção. Considerar soluções em cloud para reduzir os custos de hardware e software, investir em parcerias estratégicas e considerar modelos de negócios através da contratação de serviços a terceiros.

## # INTEGRAÇÃO COM SISTEMAS EXISTENTES:

“

Inteligência artificial é uma tecnologia poderosa que pode ajudar as empresas a tomar decisões mais informadas e melhorar os seus processos.

A Inteligência Artificial, pode exigir a integração com sistemas existentes da empresa, como, por exemplo: CRM's, base de dados, sistemas ERP, sistemas de gestão de conteúdo, etc. Isso pode ser um desafio técnico e logístico. Por vezes, é necessário desenvolver APIs (Interfaces de Programação de Aplicativos) personalizadas para permitir a comunicação e a integração entre os sistemas existentes e as soluções de Inteligência Artificial.

#### # FALTA DE COMPRENSÃO SOBRE O VALOR DA INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL:

Algumas empresas podem não entender completamente o valor da Inteligência Artificial e como ela pode ajudá-las a atingir os seus objetivos de negócios. Investir na educação e literacia dos colaboradores sobre os benefícios potenciais da Inteligência Artificial, destacando exemplos de sucesso em outras empresas.

#### # PREOCUPAÇÕES COM PRIVACIDADE E SEGURANÇA:

A Inteligência Artificial pode lidar com grandes quantidades de dados confidenciais, o que pode ser um risco para a privacidade e segurança da empresa e dos seus clientes. Garantir a conformidade com as leis e regulamentos aplicáveis de privacidade e segurança de dados, implementar medidas de segurança robustas e reforçar junto dos colaboradores como aplicar as melhores práticas de segurança.

#### # REGULAMENTAÇÃO:

A Inteligência Artificial é um campo em rápido desenvolvimento e é difícil acompanhar as mudanças na regulamentação. As empresas devem identificar os riscos e como mitigar. Além de acompanhar as atualizações de órgãos reguladores, como autoridades de proteção de dados e comissões de ética, para garantir que a sua empresa está ciente das últimas diretrizes e requisitos legais e avaliar a possibilidade de colaboração com os

“ Reconheço que cada organização é única e, por isso, o conjunto completo de desafios serão diferentes e por isso as abordagens para os resolver têm de ser adaptados para otimizar os resultados para cada cliente.

mesmos.

#### # MUDANÇA CULTURAL:

A implementação da Inteligência Artificial exige mudanças culturais na empresa, como novos processos de trabalho e novas formas de pensar sobre a tomada de decisões. Comunicar abertamente sobre as mudanças culturais necessárias, envolver os colaboradores no processo de adoção da Inteligência Artificial e fornecer formação e desenvolvimento para apoiar a mudança.

#### # EXPECTATIVAS IRREAIS:

Algumas empresas podem ter expectativas irrealistas sobre o que a Inteligência Artificial pode fazer por elas. É importante entender as limitações e definir expectativas realistas. Gerir as expectativas dos stakeholders e fornecer educação sobre as limitações da Inteligência Artificial, bem como focar em oportunidades realistas.

#### # ACEITAÇÃO DOS COLABORADORES:

A implementação da Inteligência Artificial pode enfrentar resistência dos colaboradores, que podem não se sentir confortáveis com a tecnologia ou não entender como ela funciona. É importante garantir que os colaboradores são formados adequadamente e tenham um bom entendimento de como a Inteligência Artificial pode beneficiá-los. Envolver os colaboradores na concepção e implementação

da Inteligência Artificial, fornecendo formação e suporte adequados e focando nos benefícios para os colaboradores. Além disso, comunicar claramente como a Inteligência Artificial é usada e proteger a privacidade dos colaboradores.

#### # CONCLUSÃO:

Este artigo analisou os dez principais desafios para a implementação de Inteligência Artificial nas empresas. Para cada um dos pontos foi destacado algumas das considerações-chave e possíveis formas de ajudar a mitigar os problemas típicos que são comuns

#### 10 Principais desafios

- A falta de dados de qualidade
- Falta de competências técnicas
- Custos elevados
- Integração com sistemas existentes
- Falta de compreensão sobre o valor da Inteligência Artificial
- Preocupações com privacidade e segurança
- Regulamentação
- Mudança cultural
- Expectativas irrealistas
- Aceitação dos colaboradores

# Work-life balance e progressão de carreira são dos fatores mais valorizados por quem procura emprego no sector tecnológico

ITC Sector Report Employer Brand Research 2023

**A** Randstad apresenta o estudo sobre o sector de Information Technology & Communication, que analisa as percepções relativamente ao setor que foi considerado mais atrativo no Randstad Employer Brand Research 2023. Como concluído nesse relatório, a área mantém a trajetória de crescimento acentuado em termos de atratividade para trabalhar.

Além de referir que o setor está em crescimento, o estudo setorial menciona que esta é também uma área que enfrenta vários desafios, nomeadamente um abrandamento de crescimento que se verificou no final de 2022 e início de 2023, particularmente na área das grandes tecnologias e após a pandemia de COVID-19. É ainda referido, em termos de contexto desta análise, que também a inteligência artificial, combinada com uma necessidade crescente de tecnologia sustentável e outras tendências emergentes, continua a desempenhar um papel relevante na evolução do setor. Assim, é indicado que os empregadores das empresas de Tecnologias de Informação (TI) devem permanecer atentos às necessidades dos colaboradores, tendo em conta que o setor tem assistido a várias evoluções nos últimos tempos.

No entanto, apesar das mudanças, é referido também neste estudo que as necessidades dos profissionais não sofreram alterações significativas, com a exceção dos cinco principais fatores: a saúde financeira do empregador ideal passou do sexto lugar para o quarto, o que pode ser atribuído, segundo a análise, a alguma instabilidade registada no setor no início deste ano. Para além disto, as necessidades dos profissionais de TI são semelhantes às necessidades da média dos trabalhadores, sendo ligeiramente menos exigentes. Porém, identificam as mesmas preocupações: salário e benefícios; *work-life balance* e progressão na carreira. É ainda mencionado que a procura por uma melhoria de *work-life balance* é a principal razão, por parte dos colaboradores do setor, para abandonar um empregador.

É também referido que o impacto do teletrabalho no *work-life balance* é um fator menos significativo para os profissionais de TI comparativamente com a média dos profissionais, provavelmente por ser ter já uma adoção generalizada, refere também a análise. Já uma localização conveniente continua a ser um ponto procurado na generalidade dos casos. A progressão de carreira no setor continua a ser um fator de preocupação fulcral, especialmente na Europa e América Latina.

O estudo indica ainda que, tendo em conta a elevada concorrência por competências tecnológicas, a incapacidade de satisfazer as necessidades em matéria de salário e benefícios, a ausência de progressão de carreira e de *work-life balance* poderão resultar em maior rotatividade.

É, assim, indicado pela análise, que o salário e benefícios; o *work-life balance*; a segurança no trabalho; a saúde financeira e a progressão de carreira são os cinco principais motivos que levam os colaboradores a valorizar um empregador.

De todos estes fatores, e em termos de regiões, é na Europa e na América Latina que se verifica a maior valorização do fator salário e benefícios, seguida de *work-life balance* na Europa e de progressão de carreira na América Latina. Na América do Norte, o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal ocupa o lugar principal, enquanto que os colaboradores da região Ásia-Pacífico revelam maior preocupação com segurança no emprego a longo prazo.

Relativamente à diferença entre o que é percecionado como o perfil de empregador ideal pelos colaboradores e o que consideram que realmente acontece, é referido que, em primeiro lugar, os colaboradores valorizam o salário atrativo e os benefícios, mas no empregador atual notam a segurança do emprego a longo termo.



A segurança no emprego é o terceiro fator mais importante para os profissionais do setor e os trabalhadores afirmam que a sua atual entidade patronal cumpre efetivamente este objetivo. O work-life balance e a saúde financeira também estão entre os principais fatores para os profissionais de TI.

"A nível global, o setor das TI foi considerado o mais atrativo no Employer Brand Research 2023 e conseguimos extraír insights muito pertinentes para ajudar as empresas a superar os desafios atuais do mercado de trabalho. Com a escassez de mão-de-obra especializada, torna-se cada vez mais importante encontrar

profissionais adequados para determinado cargo, trabalhando na atração de talento, mas também na sua retenção. Assim, estes dados ajudam a definir prioridades para a criação de estratégias eficazes de talento", comenta Isabel Roseiro, diretora de marketing da Randstad Portugal.

# 5

## top five reasons to choose an employer.



### ↗ salary & benefits

Salary & benefits remains the top driver of the ideal employer among ITC professionals.

This driver ranks highest for most demographics and carries the relative highest importance for the lower educated.



### ↗ work-life balance

Work-life balance also retains its spot, coming in second.

Among the millennial and female demographics, this is the top driver, surpassing salary & benefits.

Conversely, among Gen Z, work-life balance ranks sixth.



### ↗ job security

Job security holds the number three spot, unchanged from last year. Not surprisingly, this driver increases in importance with age.

It also ranks higher among lower educated ITC professionals.



### ↗ financially healthy

Financial health moves up two spots this year into the number four spot

Men place significantly more importance on the financial health of their ideal employer than women.



### ↗ career progression

Career progression moved down one into the fifth position this year.

Gen Z places the most importance on this driver, while older employees deem it less important.



VÍTOR BRIGA

Formador de Criatividade e Comunicação

# ESPAÑA – O PODER DO PROPÓSITO

Como manter a motivação elevada, o entusiasmo e a consistência depois de vinte e cinco anos a trabalhar na mesma área?

Como recuperar aquele sentimento de conquista e aquela energia inabalável que tínhamos nos primeiros anos de trabalho?

Onde encontrar vontade renovada, quando já se lidou com múltiplos desafios, já se superaram várias metas, já se fez a diferença e já se foi alvo de reconhecimento valioso?

**C**reio que estas são perguntas que muitos profissionais se fazem quando chegam a uma determinada fase da sua carreira.

As respostas simples são: precisamos de continuar a ganhar dinheiro e queremos o reconhecimento dos outros e a satisfação de continuar a fazer um trabalho bem feito.

Ok, é verdade. No entanto, sejamos honestos: a partir de uma certa altura, a recompensa monetária, por si só, não é suficientemente motivadora para fazer querer correr a "extra mile" e esperar pelo reconhecimento dos outros pode ser uma falácia do ego, pois todos já passamos por situações em que sabemos que fizemos um bom trabalho e, devido a variáveis fora do nosso controlo e que nada tiveram a ver com o nosso desempenho, não fomos justamente reconhecidos.

Por esse motivo, creio que a motivação é a alavanca inspiradora para querer continuar a fazer a diferença na vida dos outros, e para a contínua superação em busca da excelência, terá de se encontrar dentro de nós: no nosso propósito.

Um homem estava a caminhar e avistou três trabalhadores que estavam a fazer exatamente a mesma tarefa numa grande obra. Curioso, o homem aproximou-se do primeiro trabalhador e perguntou: "O que está a fazer?"

O trabalhador respondeu: "Estou a partir pedras, não vê? É um trabalho cansativo, pode deixar-me em paz e seguir o seu caminho!" Responde o homem, visivelmente zangado com a vida.

O caminhante dirigiu-se ao segundo trabalhador e fez a mesma pergunta. Este respondeu: "Estou a construir uma parede. É um trabalho cansativo, mas estou feliz por poder ganhar dinheiro para viver e sustentar a minha família."

Por fim, perguntou ao terceiro trabalhador: "E você, o que está a fazer?"

Este, com um sorriso no rosto, respondeu: "Estou a construir uma catedral. É um trabalho cansativo, mas sinto-me honrado por participar na construção de uma obra monumental e única que inspirará gerações futuras."

Esta história clássica ilustra a importância de ter uma perspetiva mais ampla das consequências daquilo que fazemos. A forma como o terceiro trabalhador via as suas tarefas dava-lhe uma sensação de propósito e significado, o que o fazia sentir-se mais realizado e satisfeito no seu trabalho.

Há exatamente vinte e cinco anos visitei pela primeira vez Barcelona. Nessa viagem, acompanhado de queridos amigos que mantenho até hoje, fomos visitar o Templo da Sagrada Família. Nessa altura, a obra ainda estava bastante crua, mas recordo-me de já me ter impressionado pela sua ousadia e originalidade.

Este ano, voltei a Barcelona, numa viagem de trabalho, e tive a oportunidade de entrar pela segunda vez neste Templo. É indiscutível o sentimento de espanto que tive perante a beleza do edifício. Senti que estava perante algo único e, na verdade, não queria vir embora, pois havia tanto para apreciar: a luz, os vitrais, as colunas, os detalhes, a originalidade, a relação

entre as várias visões dos arquitetos envolvidos... Tudo impressiona porque estamos perante a excelência e o belo, perante o resultado do trabalho de um homem com propósito: Antoni Gaudí.

Gaudí foi um arquiteto catalão conhecido pelas suas obras únicas e inovadoras, a famosa Sagrada Família, mas também, entre outras, a bela casa Milà (mais conhecida como La Pedrera) ou a Casa Batlló.

Para entender o propósito de Gaudí na construção da Sagrada Família, é importante perceber a sua vida e filosofia. Gaudí nasceu em 1852 em Reus, Espanha, e estudou arquitetura em Barcelona. Desenvolveu um estilo único e altamente ornamentado que incorporava elementos da arte e da natureza, pois a sua filosofia era baseada na ideia de que a arquitetura deveria ser orgânica e refletir o mundo natural. Tornou-se um dos líderes do movimento modernista catalão, tendo dedicado à Sagrada Família grande parte da sua vida. Assumiu o projeto em 1883 e trabalhou nele até à sua morte em 1926.

O propósito de Gaudí na construção deste Templo era criar uma obra arquitetónica que fosse profundamente espiritual adaptando a linguagem da natureza às formas estruturais da arquitetura. Incorporou uma série de elementos simbólicos como colunas que se assemelham a troncos de árvores, vitrais de cores diferentes que refletem a luz de forma sublime, acompanhando a entrada do sol ao longo do dia, e criou esculturas de animais e plantas que representam a criação divina.

Gaudí considerava a construção da Sagrada Família como um ato de devoção pessoal. Viveu numa pequena casa dentro da obra muitos anos e dedicou a maior parte da sua energia ao projeto. Na verdade, foi tão dedicado à construção da Sagrada Família que se recusou a trabalhar em outros projetos, mesmo quando recebeu ofertas lucrativas para o fazer. Embora não tenha vivido para ver a conclusão da Sagrada Família (que está prevista para os próximos anos),



esta obra continua a ser um dos marcos mais famosos e icónicos de Barcelona e é visitada por milhões de pessoas todos os anos. Gaudí morreu em 10 de junho de 1926, aos 73 anos de idade, devido a um trágico acidente. Foi atropelado por um elétrico enquanto caminhava para a igreja de Sant Felip Neri em Barcelona, onde costumava ir rezar diariamente.

Após o acidente, não foi reconhecido de imediato e foi

levado para o Hospital, onde foi confundido com um mendigo devido à sua aparência descuidada e maltratada. Como resultado, não recebeu os cuidados médicos adequados e faleceu poucos dias depois. A morte de Gaudí foi amplamente lamentada por toda a Espanha e a sua contribuição para a arquitetura moderna é reconhecida por todos!



# E você? Qual é o seu Ikigai?

Talvez por a obra de Gaudí atrair muitos arquitetos japoneses, dei por mim durante a visita a pensar que Gaudí tinha um forte Ikigai.

Ikigai é um conceito japonês que se refere a um senso de propósito e significado na vida. A palavra "Ikigai" é composta por dois termos: "iki", que significa "vida", e "gai", que significa "valor" ou "sentido". O Ikigai é frequentemente descrito como a interseção de quatro elementos principais:

**Paixão:** o que gosta de fazer.

**Missão:** o que o mundo precisa.

**Profissão:** o que pode ser pago para fazer.

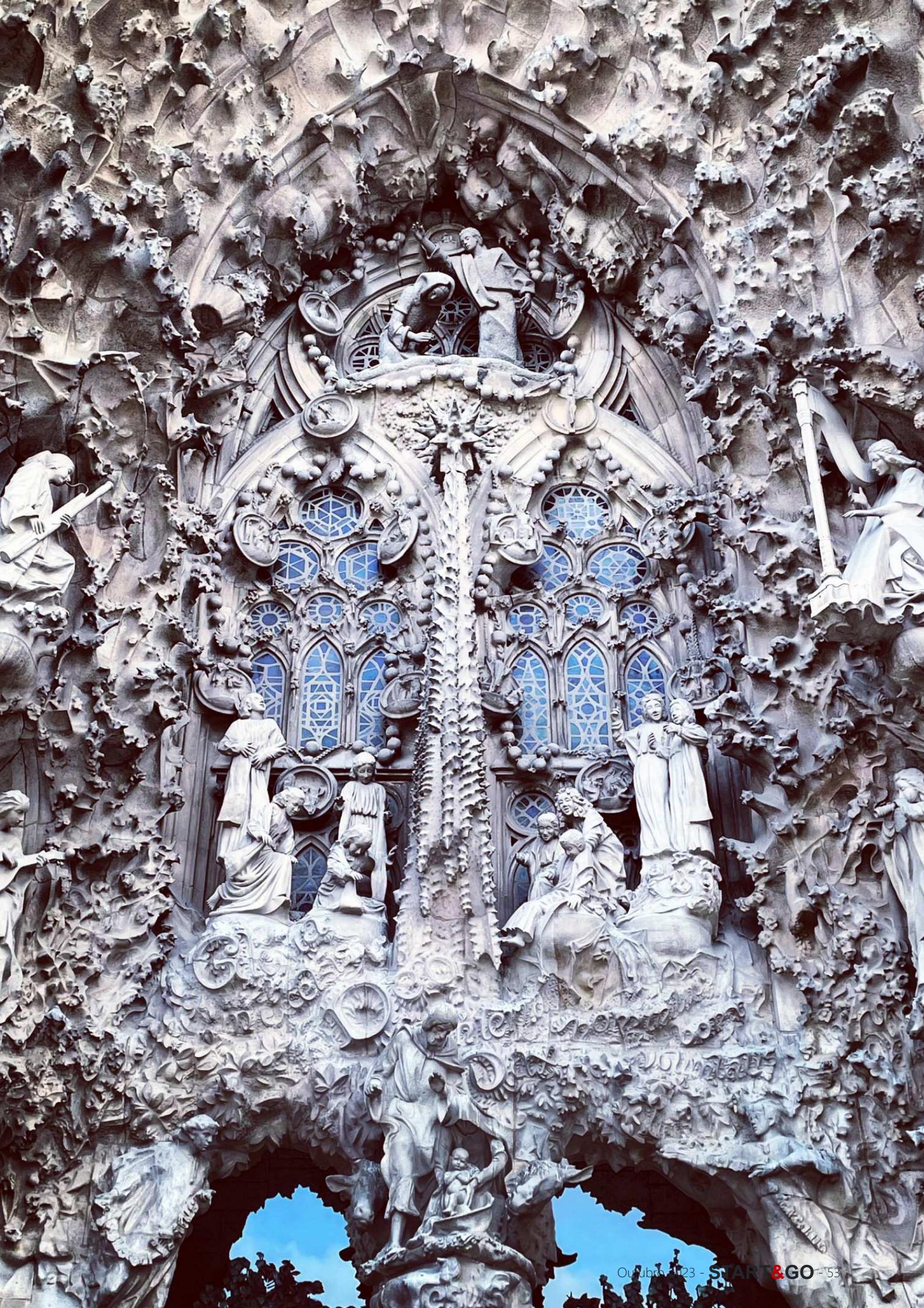
**Vocação:** aquilo que faz bem, aquilo em que é bom.

Quando estes quatro elementos se combinam, uma pessoa pode encontrar o seu Ikigai, ou seja, a sua razão de ser na vida, o seu propósito. Encontrar o seu Ikigai pode ser uma jornada pessoal significativa e um processo contínuo de autoexploração e desenvolvimento. O Ikigai é um guia para tomar decisões importantes na vida, como escolher a profissão ou definir as suas metas pessoais.

Muitas vezes, o Ikigai é encontrado através das atividades diárias que trazem alegria e satisfação, como passatempos, trabalho voluntário, relacionamentos pessoais ou desafios profissionais. Encontrar o seu Ikigai pode envolver uma grande mudança de vida.

O conceito de Ikigai tem sido associado a uma série de benefícios para a saúde mental e bem-estar, incluindo maior satisfação com a vida, maior senso de propósito, menor risco de depressão e ansiedade e maior longevidade.

Cada dia é uma oportunidade para deixarmos um pouco da nossa marca nas pessoas com quem nos cruzamos ou nas tarefas que fazemos. Não precisamos de construir uma Sagrada Família, mas podemos ser mais completos, e criar espanto e gratidão nos outros, se nos atrevermos a ser consistentemente autênticos, gentis e generosos naquilo que fazemos.





**MANUELA RIBEIRO**

Consultora e criadora da metodologia THE CHOICE – service awareness

# IDG – Inner Development Goals

O que são? E como contribuem para o Desenvolvimento Sustentável?

**E**stamos todos conscientes de que o planeta e a humanidade vivem um momento importante de viragem, os efeitos das alterações climáticas têm sido bem claros na sua manifestação no nosso quotidiano e é impossível não os sentir.

Em simultâneo, desde há alguns anos, que existem indicações claras sobre as ações a desenvolver e os objetivos a atingir – a agenda das Nações Unidas 2030 e os 17 – ODS - Objetivos de Desenvolvimento Sustentável - no entanto a implementação de medidas para o atingimento destes objetivos, têm níveis de execução muito inferiores ao que seria esperado.

Na primavera de 2019, um grupo de líderes de pensamento de vários países, representantes da Academia sueca e do mundo empresarial mundial, dedicaram-se a estudar as razões do baixo nível de atingimento dos ODS e tornou-se evidente que, apesar de estarmos conscientes sobre O QUE precisa ser feito, talvez não tenhamos conhecimentos suficientes sobre O COMO o fazer.

Quando somos colocados perante desafios globais desta dimensão, existe todo um conjunto de competências cognitivas e emocionais, que vão muito além do que normalmente aprendemos nas escolas e no ensino superior e foi a

partir da percepção desta lacuna a um nível global, que os IDG - Inner Development Goals foram criados, com o intuito de serem divulgados de forma aberta a todas as pessoas e organizações, que os pretendam trabalhar.

Os IDG – Inner Development Goals, são ferramentas de desenvolvimento pessoal fundamentais, para que cada um de nós, como indivíduo dentro da sociedade e como colaborador de uma organização, seja parte ativa na implementação de medidas, que nos permitam atingir os ODS – objetivos de Desenvolvimento Sustentável, dentro dos prazos estimados.

Um dos principais aspetos desta iniciativa é a visão sistémica, é trazer para o consciente coletivo, o facto de que cada pessoa é criadora de impactos no todo, a partir de cada ação individual e essa ação individual tem início na forma como cada pessoa se percebe a si mesma. Trata-se assim de reconhecer que em cada efeito visível das nossas ações, existe um determinado mindset que o determinou.

Quando nos trabalhamos ao nível do mindset, podemos mais facilmente criar novas Escolhas e mais alinhadas com o melhor para o todo.

Foi a partir deste ponto base que foram identificadas as 5 principais dimensões de crescimento pessoal a serem desenvolvidas e que foram posteriormente validadas, com

inquéritos efetuados a nível mundial, até que em 2021 a iniciativa foi formalmente lançada.

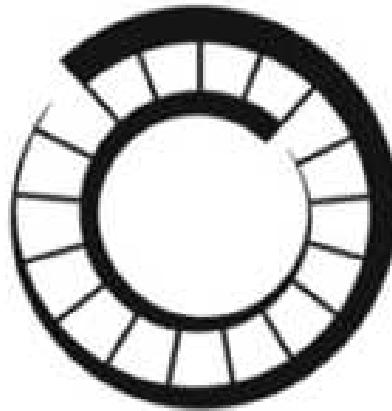
A forma como nos percebemos SER e PENSAR, a forma como nos RELACIONAMOS e COLABORAMOS com os outros e a forma como materializamos esse estado interno, no AGIR, são as dimensões trabalhadas nos IDG.

A partir deste conjunto de 5 dimensões, foram identificadas 23 competências e as respetivas ferramentas para as desenvolver, que podem ser encontradas, de uma forma totalmente aberta, no website: <https://idg.tools/>

A iniciativa está em curso a nível mundial, existe um sem número de empresas que já incluem estes temas nas suas estratégias de sustentabilidade, bem como outras entidades de caráter social, que desenvolvem ações junto da comunidade em geral.

Eu tenho vindo a participar nas reuniões mensais do grupo IDG Practitioners Group - qualquer pessoa pode participar – onde trocamos experiências, dificuldades e novas ideias de implementação. Em cada reunião percebemos que, em essência, não existem diferenças entre países ou tipos de organizações – estamos todos juntos a enfrentar um mesmo problema e de igual forma, temos a possibilidade de em conjunto encontrar a solução.

O tempo de agir é AGORA!



# INNER DEVELOPMENT GOALS

Transformational Skills for Sustainable Development

1 BEING – Relationship to Self	2 THINKING – Cognitive Skills	3 RELATING – Caring for Others and the World	4 COLLABORATING – Social Skills	5 ACTING – Driving Change
Inner compass	Critical thinking	Appreciation	Communication skills	Courage
Integrity and Authenticity	Complexity awareness	Connectedness	Co-creation skills	Creativity
Openness and Learning Mindset	Perspective skills	Humility	Inclusive mindset and intercultural competence	Optimism
Self-awareness	Sense-making	Empathy and Compassion	Trust	Perseverance
Presence	Long-term orientation and Visioning		Mobilization skills	

Principais dimensões de crescimento pessoal e competências associadas.



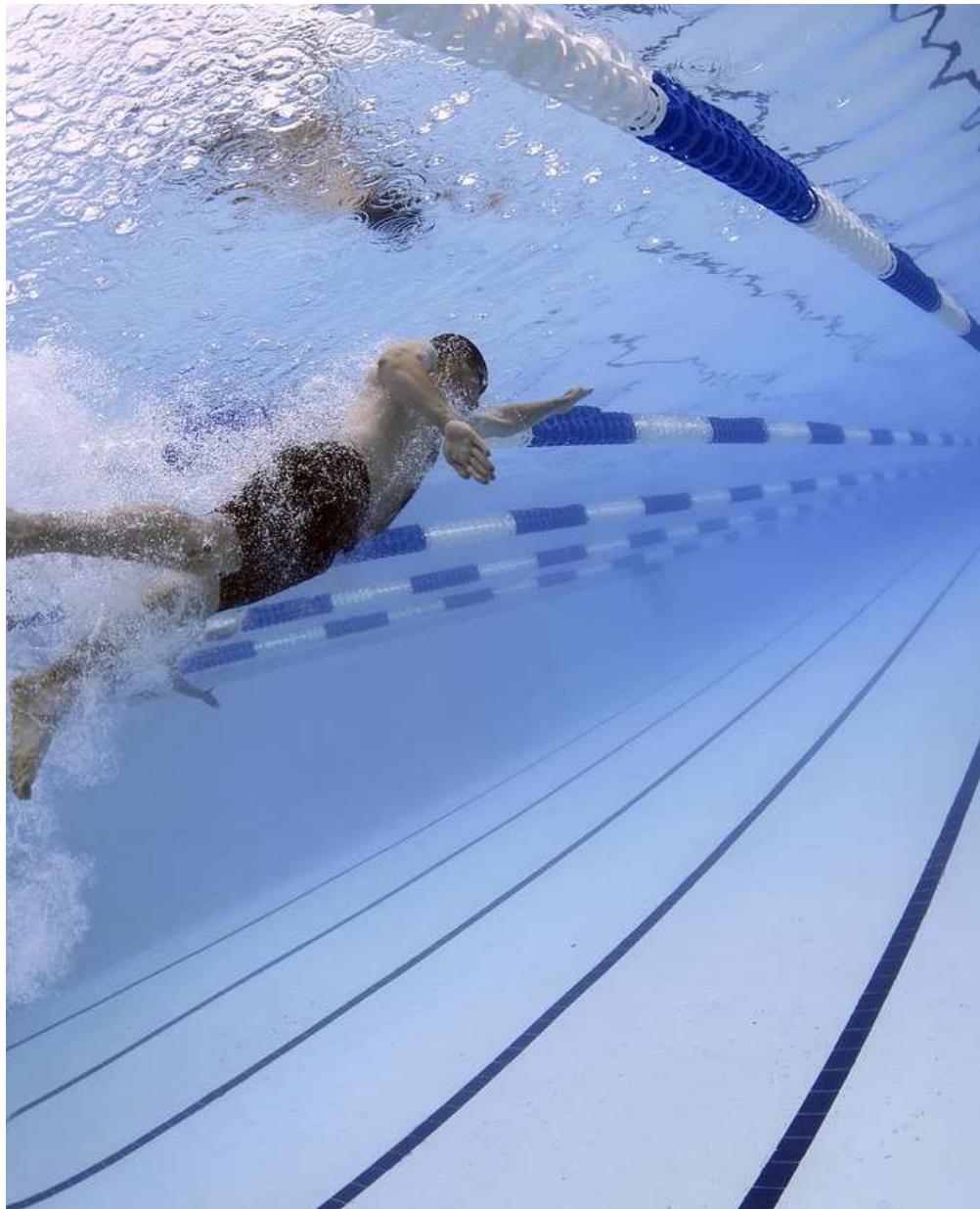
**SÓNIA SILVA**

Head of Strategy & Business Development @ BI4ALL

# A Influência do Exercício Físico na Produtividade Humana

**A** influência do exercício físico na produtividade individual tem sido alvo de crescentes investigações a nível global ao longo dos últimos anos. Os benefícios, com impacto direto no corpo e na mente, justificam e alavancam o interesse e a continuidade de exploração neste sentido. De uma forma genérica, o corpo humano beneficia do exercício físico através de uma maior capacidade do controlo de peso, do aumento da saúde cardiovascular, do aumento da capacidade de resistência e da saúde óssea. Por outro lado, sabemos que a mente humana consegue alcançar melhorias significativas relativamente ao sono, reduzir consideravelmente os níveis de stress e ansiedade, alcançar alterações favoráveis no humor e aumentar a capacidade de foco e concentração.

Longa é a lista de benefícios mas também de autores e investigadores associados a este campo de estudo. Para nos provar que no exercício físico reside um grande potencial para o aumento da produtividade diária de forma sustentável, a maioria destes investigadores têm apresentado conclusões relevantes, consistentes e capazes de influenciar



# O Exercício físico promove o aumento da produtividade individual de forma sustentável

o comportamento humano numa linguagem cada vez mais acessível. De uma forma simplista, face à profundidade, qualidade e diversidade dos estudos levados a cabo, apresento-vos algumas razões que justificam a atenção sobre este tema.

Arthur Kramer, enquanto professor e investigador, tem estudado extensivamente a influência do exercício físico na neuroplasticidade evidenciado a sua influência na memória, na plasticidade cortical e na manutenção das funções neurológicas. Na verdade, Kramer tem investigado o impacto da prática de exercício nas várias gerações, contribuindo para a investigação sobre a longevidade das funções cognitivas e neurológicas.

Andrew Huberman, neurocientista e professor, tem estudado e comunicado ativamente a relação entre a neuroplasticidade, o exercício físico e a produtividade humana. Através do podcast de divulgação científica com cobertura global, Huberman defende uma combinação de fatores e ações rotineiras benéficas para o organismo, muitas delas ancoradas à realização de exercício físico enquanto gatilho para uma maior capacidade de atenção e foco. Para além dos efeitos das ações, Huberman explica-nos o papel de neuro moduladores como a dopamina, serotonina, adrenalina e epinefrina nestes processos, bem como a sua relação com os fatores que podem maximizar ou reduzir a nossa capacidade produtiva.

Em adição, Wendy Suzuki defende a relação entre o exercício físico, o impacto no aumento do hipocampo em adultos, na formação de novas conexões neurais e na recuperação de lesões cerebrais. Suzuki, é também autora de um livro que pode capacitar-nos para uma melhor compreensão destes benefícios : "Healthy Brain, Happy Life", que remonta ao ano de 2015.

No livro é explicada a relação entre o exercício físico e o bem-estar, incluindo a melhoria da memória, a rapidez de trabalho a agilidade na performance de diferentes tarefas.

Em linha com a experiência empírica de Suzuki partilhada no seu livro, também eu confirmo a influência do exercício físico na produtividade. Se há cerca de uma década descobri no fitness o foco, a disciplina e a resiliência, no início deste ano encontrei na natação uma ferramenta eficaz para o controlo da ansiedade. Ao lado da prática de exercício físico, da motivação por ela gerada e das habilidades motoras em desenvolvimento, é irrefutável a influência do exercício sobre a manutenção do bem-estar geral.

Ancorado a um processo de extrema complexidade influenciado pela herança biológica e cultural, o comportamento funciona, na verdade, como gatilho para a alteração do cérebro humano. Neste contexto, o movimento constitui apenas um primeiro passo em torno da manutenção de um cérebro saudável, condição na qual reside a prática desportiva com impacto direto na tão aclamada e desejada neuroplasticidade humana.

Revista Digital

# START&GO

---

# 2013 - 2023

---



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

Contacte-nos  
0 919 759 761  
geral@startandgo.pt  
<https://www.startandgo.pt>