

EMPREENDEDORISMO

START & GO

Nº 44 | FEVEREIRO 2024



ANOS



www.startandgo.pt

GESTÃO & ESTRATÉGIA

LIDERANÇA

MARKETING & VENDAS

GESTÃO DA QUALIDADE

ECONOMIA

RECURSOS HUMANOS

TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO

PRODUTIVIDADE & BEM ESTAR

Índice

10 ANOS

MARKETING & VENDAS

Marketing: 10 transformações que moldaram a última década	4
10 ANOS DE RETALHO!	6
10 frases inspiradoras de VENDAS para 2024	10
"Silêncio"Uma Experiência transformadora	14

GESTÃO DA QUALIDADE

"Para onde vamos, não precisamos de estradas"	19
---	----

ECONOMIA

"10 anos depois...o conceito de produtividade na última década e como será o futuro"	21
O Olimpo das Compras	24

RECURSOS HUMANOS

10 Anos... Dez tendências para a GRH	26
O desenvolvimento de competências na última década	28
UMA CONVERSA SOBRE PSICOLOGIA POSITIVA	30

GESTÃO & ESTRATÉGIA

COMO CONSTRUIR UMA EMPRESA DE SUCESSO	36
chatGPT, chatGPT, ... o que me dizes das empresas familiares?	41
Design Organizacional Especulativo - O next STEP da Inovação	46

FORA DA CAIXA

UMA LIÇÃO E VISÃO	50
-------------------	----

TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO

Filme tecnológico desfocado	52
Transformar dados em estratégia: 10 anos de Business Intelligence	55

PRODUTIVIDADE & BEM ESTAR

A MUDANÇA É PESSOAL!	58
----------------------	----

NOTA DO EDITOR

Desde miúda que adoro histórias e acredito no poder das mesmas para ensinar e para transmitir conhecimento.... Outra coisa que me dá imenso gozo é aprender, estudar, saber mais... Talvez por isto a Start & Go tenha nascido nos bancos da escola!

A verdade é que este projeto, inicialmente fruto de uma parceria com o grupo editorial Vida Económica, celebrou, no final de 2023, uma década de existência.

Nesta edição, em jeito de celebração 😊, pedimos aos nossos autores residentes que fizessem uma reflexão crítica sobre os últimos 10 anos e que lançassem pistas para o futuro. O resultado? Mais uma edição recheada de conteúdos de elevada qualidade nas diferentes áreas da gestão.

10 anos depois, quarenta e quatro edições, mais de mil artigos de diferentes autores, podemos afirmar que muito aconteceu nesta década. Hoje, o projeto tem vida própria e ainda está na sua infância.

E agora? Só me ocorre agradecer. OBRIGADA! Obrigada a cada um dos nossos autores, que ao longo destes 10 anos aceitaram os meus desafios e acreditaram que a Start & Go poderia criar e entregar valor aos empreendedores, empresários e gestores do nosso país. Mais do que uma publicação, criamos uma comunidade de conhecimento, de respeito e profissionalismo.

Este é um momento de reflexão, de avaliar e definir novos caminhos sempre com o mesmo propósito - contribuir positivamente para o desenvolvimento da sociedade criando pontes e partilhando conhecimento.

Esteja desse lado connosco por mais uns anos...
Just Start & Go!!!

Mónica Monteiro



ANOS



CARLOS BRITO

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

Marketing: 10 transformações que moldaram a última década

Os últimos dez anos testemunharam mudanças significativas no âmbito do marketing, em larga medida impulsionadas pelos avanços tecnológicos no domínio da digitalização e por alterações no comportamento dos consumidores... tudo isto afetado por uma pandemia que, em muitos casos, acelerou tendências que já vinham detrás.

De que mudanças estamos, então, a falar? Creio que podemos sintetizar em dez pontos as principais transformações que o marketing conheceu ao longo da última década.

1. REDES SOCIAIS

A enorme importância assumida pelas redes sociais – como Facebook, X (ex-Twitter) e LinkedIn – tornou-as peças fundamentais no âmbito das estratégias de marketing. Com base nessas plataformas, as marcas passaram a ter uma capacidade muito maior, não só para potenciarem o engagement dos clientes através de uma crescente customização, mas também para criarem comunidades de consumidores que compartilham entre si conteúdos de maneira mais direta e personalizada.

2. CONTEÚDOS VISUAIS

O conteúdo visual, especialmente o vídeo, ganhou enorme destaque ao longo da última década. Plataformas como YouTube, TikTok e Instagram tornaram-se canais importantes para as marcas alcançarem os seus públicos-

-alvo de maneira mais dinâmica e envolvente. Isto, a par de suportes mais tradicionais como os próprios websites que, em muitos casos, passaram a funcionar como “prova de vida” na medida em que não estar presente na Internet passou a ser sinónimo de irrelevância ou mesmo de inexistência.

3. INFLUENCERS

O recurso a influenciadores cresceu exponencialmente. Se no passado o *endorsement* era tipicamente feito por personalidades com notoriedade pública, a proliferação das redes sociais fez com que as marcas passassem a recorrer a pessoas “vulgares” para promoverem os seus produtos e serviços – pessoas que, tendo como único asset enormes bases de seguidores, proporcionam abordagens aos clientes mais direcionadas e (aparentemente!) mais autênticas.

4. COMÉRCIO ELETRÓNICO

O e-commerce e, mais recentemente, o m-commerce experimentaram um crescimento significativo, um fenómeno que acelerou durante o confinamento imposto pela pandemia do Covid-19.

Apesar de algum abrandamento posterior, a verdade é que o comércio eletrónico veio para ficar, impulsionado pela conveniência e pela crescente disseminação e facilidade de uso dos dispositivos móveis.

5. PLATAFORMAS COLABORATIVAS

As transformações decorrentes da digitalização não se restringiram à forma de comunicar e comercializar. O uso crescente de plataformas colaborativas propiciou o surgimento de novos modelos de negócio assentes na interação em rede entre utilizadores – com frequência provedores de serviços – que compartilham recursos e coordenam atividades. Uber, Airbnb e Spotify são alguns dos casos com maior notoriedade, mas muitos outros existem, mormente no âmbito do coworking, algo que também foi potenciado pela crise sanitária que se viveu.

6. EXPERIÊNCIA DO CLIENTE

As empresas passaram a dar mais importância à experiência dos clientes enquanto diferencial competitivo. Mais do que venderem produtos e serviços,

as marcas têm vindo a apostar em estratégias centradas no consumidor capazes de proporcionarem uma jornada mais rica e personalizada. A interação experiencial de canais de distribuição através de abordagens *omnichannel* é uma das áreas específicas onde se têm registado avanços significativos em termos de integração do *off-line* com o *on-line*.

7. BIG DATA

Com o acesso a grandes volumes de dados e a crescente capacidade para deles tirar partido através de sofisticados algoritmos, as marcas têm vindo a customizar as suas estratégias para atenderem às preferências individuais dos consumidores. Isso inclui uma enorme variedade de ações de marketing, a começar na realização de campanhas de e-mail personalizadas, até recomendações individualizadas de produtos, passando pelo desenvolvimento de experiências adaptadas aos gostos e expectativas de cada um.

8. INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL

Muito do que foi dito seria impensável sem o suporte da inteligência artificial. Esta passou a desempenhar um papel crucial na personalização da experiência do cliente, na automação de campanhas de marketing e na análise de dados em larga escala. Chatbots e assistentes virtuais são apenas dois exemplos de como a inteligência artificial está a ser utilizada no

atendimento, mas a sua presença no marketing é holística. Trata-se de um campo com enorme margem de progressão que está a merecer uma atenção crescente não só por parte de gestores e marketeers mas também em domínios tão diversos como a educação, a saúde e a mobilidade.

9. PRIVACIDADE E SEGURANÇA

Tudo isto tem gerado crescentes preocupações com a privacidade e a cibersegurança, o que conduziu à criação de quadros legais específicos, como o Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados na União Europeia e as leis de privacidade nos EUA. Para além das condicionantes às práticas de coleta e uso de dados pelas empresas, crescem as preocupações sobre os limites da inteligência artificial, ainda numa fase inicial, mas que irão conhecer desenvolvimentos significativos num futuro próximo.

10. SUSTENTABILIDADE E RESPONSABILIDADE SOCIAL

Last but not least, ao longo da última década os consumidores têm-se tornado cada vez mais conscientes em relação às questões ambientais e sociais. Nesse contexto, as marcas têm vindo a incorporar práticas sustentáveis e de responsabilidade social nas suas estratégias de marketing, pese embora o longo trajeto que ainda vai ser necessário percorrer, isto para não falar do muito que ainda infelizmente se vai praticando em termos de *greenwashing* e *bluwashing*.

WHAT'S NEXT?

Todas estas tendências revelam bem a profunda mudança que o marketing conheceu durante a última década. O foco crescente na personalização e no caráter experiencial da *customer journey* bem como a utilização cada vez mais disseminada das tecnologias digitais, a par da progressiva aposta na autenticidade, na transparência e na responsabilização, são transformações que vieram para ficar no âmbito do marketing.

E quanto ao futuro? Num momento em que o mundo parece estar a tornar-se ainda mais VUCA (do inglês, Volatile, Uncertain, Complex and Ambiguous), fazer previsões é um exercício arriscado. Tudo irá depender do modo como algumas das principais variáveis irão evoluir.

O aquecimento global (que assume cada vez mais a forma de crise climática), as tensões geopolíticas (com duas guerras a decorrer de consequências imprevisíveis e com o possível agravamento da tensão em Taiwan), o crescente nacionalismo e protecionismo (que tem conduzido a uma reglobalização do comércio internacional) e as ainda desconhecidas potencialidades (por muitos consideradas fontes de ameaças) da inteligência artificial, irão afetar a sociedade, o mundo dos negócios e, conseqüentemente, o processo de gestão de marketing.





HELDER BARBOSA

Licenciado em Gestão de Empresas e Mestre em Marketing

10 ANOS DE RETALHO!

Os últimos 10 anos têm sido pautados por um ligeiro progresso no poder económico dos portugueses, no entanto estes enfrentam desafios enormes como a inflação, salários baixos e uma elevada carga fiscal. Estes fatores acentuam as dificuldades, condicionam a iniciativa individual, a produção de riqueza e limitam o próprio consumo, o que tem, naturalmente, impacto no setor de retalho.

A última década fica ainda marcada por uma crise sanitária, sem paralelo nos tempos modernos, e uma guerra às portas da Europa. Ambas as situações, posteriores a uma crise financeira severa, coloca-nos desafios enormes. A mais recente instabilidade política associada a uma quebra de confiança nas instituições públicas, governativas, políticas e jurídicas também não abona favoravelmente em favor da confiança dos consumidores e investidores, em particular para investimentos a longo prazo no retalho.

Neste sentido, a conjugação de fatores diversos, como os referidos supra, porventura antagónicos, influi a tomada de decisão de retalhistas nacionais e internacionais, por exemplo, em permanecer e/ou (re)investir no retalho em Portugal.



Não obstante, setores como o turismo, as exportações e as áreas do conhecimento continuam a alavancar a progressão do país, contribuindo positivamente para a evolução do retalho, na sua generalidade.

Colocando agora em retrospectiva a última década, esta pauta-se por uma pluralidade considerável de negócios, bem como uma evolução de novas soluções com influência na qualidade da oferta retalhista. Relativamente ao setor da distribuição alimentar, observamos, em particular, um crescimento do número de lojas Discount, nomeadamente as marcas alemãs, Lidl e Aldi (esta última tem vindo a expandir-se em ritmo acelerado, de Sul para Norte). Mais recentemente, sob um posicionamento de 'preços sempre baixos', a cadeia espanhola Mercadona (líder em Espanha, e último player a chegar a Portugal), fecha o ano com, aproximadamente, 50 lojas, em território nacional. Já a iminente aquisição do Auchan sobre o Dia/Minipreço trará uma nova configuração ao contexto atual, o que se afigura desafiador para as restantes marcas, nomeadamente as que ficam com menos quota de mercado e/ou se encontrem estagnadas ou com crescimentos débeis, nos últimos anos.

Ainda neste segmento, não é desprezável a estratégia de franchising usada por diferentes cadeias como a Dia/Minipreço (será provavelmente absorvida pelo Auchan), Sonae e JM. Estas últimas usando as marcas 'Meu Super' e 'Amanhecer', respetivamente. Neste caso, todas estas marcas procuram, mediante uma visão B2B2C, conquistar pequenos negócios tradicionais e de proximidade. Atuam como parceiros/fornecedores para dinamizar e evoluir o negócio. A sua relevância resulta das fraquezas que os pequenos negócios têm para se manterem competitivos. Já o sucesso da estratégia residirá num trabalho profundo, em que pelo menos 6 dimensões críticas para o negócio são necessárias, a saber: financeira, logística, comercial, operacional, humana e tecnológica.

No segmento não alimentar, temos assistido à entrada no mercado doméstico, de diferentes players internacionais, o que revela o quão interessante é o mercado nacional. Por exemplo, na categoria de cosmética e maquilhagem, a entrada do player espanhol Primor (com lojas físicas e loja online) veio agitar, inevitavelmente, os players em Portugal. Outras marcas, em diferentes categorias, mas igualmente focadas na variável 'preço, como a Pepco, Kik, entre outras, também prometem competir por quota de mercado. E desengane-se quem pensa que a variável 'preço' é apenas procurada pelas classes mais baixas, i.e., com menos rendimentos. Hoje, comprar bem é sinónimo de compras inteligentes, as quais permitem deslocar a poupança obtida para outro tipo de consumo, nomeadamente mais hedónico.

um dos maiores desafios que os retalhistas enfrentam é, precisamente, a competição na última milha

Quanto ao canal online, o e-commerce tem crescido sustentadamente, ao longo dos anos, tendo, naturalmente, alcançado o seu expoente máximo durante a pandemia (fonte: CTT report). Destacam-se, porém, várias diferenças em categorias distintas, atendendo à sua natureza.

Posto isto, espera-se que e-commerce continue a crescer, à medida que as pessoas vêm melhoradas as suas condições económicas e os retalhistas ofereçam soluções híbridas, tais como comprar online e recolher no ponto de venda mais perto do consumidor.

Acresce que uma vantagem significativa das compras online reside na confiança, flexibilidade e facilidade de uso de diferentes meios de pagamento, fatores estes praticados por um já significativo número de vendedores.

Quanto à rivalidade competitiva, é também curiosamente no canal online, onde os agentes económicos encontram maiores constrangimentos.

É um canal muito exigente financeiramente, razão pela qual muitas empresas sucumbem, porventura, com menos mediatismo, quando comparado com as lojas físicas. Na verdade, as marcas precisam, provavelmente, de um avultado orçamento de marketing para que se tornem visíveis e/ou atrativas. São exemplo, a SHEIN e a TEMU, empresas recentes no mercado nacional com um impacto muito significativo. Perante estes gigantes, os pequenos negócios veem-se obrigados a 'lutar contra Golias', para continuarem a ser relevantes no mercado onde operam. Em seguida, destacam-se duas marcas que pela sua natureza híbrida, revelam a importância de uma estratégia omnicanal, nomeadamente a Worten e o Continente. As recentes notícias sobre a estratégia da Decathlon também evidencia a importância que o online terá no futuro da marca, e nesta categoria.

Posto isto, os próximos anos serão de integração de canais, onde o mais importante não será em que canal se fecha a venda, mas sim, como se interliga e integram os canais. Deste modo, um dos temas emergentes, para muitos negócios, é precisamente medir a saturação das lojas físicas versus a cobertura do online. Uma relação equilibrada será crítica para a eficácia da estratégia retalhista. Neste contexto de retalho, é muito interessante destacar 2 temas relevantes para o retalho em geral, nomeadamente (1) a marca própria; e (2) a origem dos bens.

No primeiro caso, temos assistido globalmente a uma maior penetração da marca própria, o que está em linha com o que referido acima: compras inteligentes. O segundo tema, prende-se com o facto de os consumidores, na prática, não demonstrarem significativa preocupação com a origem dos produtos, o que tem impacto direto no retalho local. Porém, será determinante (re)conhecer o preciso momento em que o pêndulo muda a favor de um consumo mais sustentável.

Portanto, embora periclitante nos últimos anos, o setor de retalho 'segue' animado, ou não fossem os desafios do



Hoje, comprar bem é sinónimo de compras inteligentes

online e a importância das experiências sensoriais que as lojas físicas proporcionam.

Na verdade, mais do que uma resposta binária, os clientes procuram conjugar e complementar os canais, de modo a servir-se e a satisfazer as suas diferentes necessidades, em distintos momentos do dia e em diversas categorias.

Finalmente, apresenta-se um conjunto interessante de tendências e modelos de negócio praticamente inexistentes há uma década.

Nesta linha de pensamento, um dos maiores desafios que os retalhistas enfrentam é, precisamente, a competição na última milha (last mile). Na verdade, nesta fatia de mercado, têm surgido várias opções de entrega e distintos agentes económicos. Por exemplo, nos serviços de entrega 'delivery services' (ex., uber, glovo); como dark stores (ex., Bairro), Quick commerce (ex., Quico, Bairro, Uber, Bolt, Glovo), lockers (i.e., cacifos, por exemplo os Locky dos CTT), e shoppers (ex., mercadão em parceria destacada com o pingo doce). Adicionalmente, os clientes dispõem de outros serviços, tais como comprar online e recolher na loja (ex., leroy, corte ingles), ou em pontos de entrega, definidos para esse efeito.

Outro fator interessante e observável no retalho é a dinamização de verdadeiros ecossistemas, com o objetivo de reter clientes, quer seja através de sistemas de fidelização quer de vantagens concedidas pelas parcerias. A formação destas parcerias concede vantagens competitivas únicas e difíceis de combater pela concorrência.

Para terminar, elenco três áreas importantes, a considerar no futuro do retalho nacional: (1) retalho de luxo, (2) tecnologia no retalho, e (3) experiências imersivas (onde se inclui tópicos como metaverse, web3, NFT, gaming, AR, VR).

No primeiro caso, deveria ser dada maior ênfase ao Retalho de Luxo. Para tal, deveria haver um desígnio nacional (com incentivos diversos) para se criarem marcas de luxo e 'catedrais de consumo de luxo'. Urge ter ambição nesta matéria, para criar valor

acrescentado em a toda fileira produtiva nacional. A Visão a ter em consideração será obrigatoriamente de longo prazo.

No que concerne ao uso de tecnologia no retalho, temos vindo a assistir a um incremento substancial de tecnologia e digitalização dos processos no retalho. Por exemplo, destaca-se a facilidade e flexibilidade de meios de pagamento em todos os canais, o que é uma verdadeira revolução. A crescente tendência mundial para a disponibilização de lojas autónomas (ex., com particular destaque para a Sensei) procura revolucionar a forma como as pessoas fazem compras. Para o retalho não alimentar existem outras soluções, integradas verticalmente (ex., decathlon).

Por último, a utilização de experiências imersivas (ex., metaverse, web3, NFT, gaming, AR, VR) tenderá a evoluir, e à medida que mais pessoas as compreendem e reclamam ter, mais marcas as vão incluir.

Uma nova geração de Retail está em marcha!



JOSÉ CARLOS PEREIRA

Especialista em Vendas e Negócio Internacional

10 frases inspiradoras de VENDAS para 2024

10 anos de edição da revista Start & Go é um momento para celebrar. Celebrar a resiliência, a perseverança e a consistência de quem coloca tudo o que é naquilo que faz. E essa pessoa é a Mónica, a editora. Espero mais uma década de publicações e que não seja esquecido nos meus 3 cêntimos de contribuição e partilha!

Todos os profissionais de vendas são confrontados com situações desafiadoras todos os dias e, muitas vezes, pode ser muito difícil manter a positividade e o entusiasmo sempre em cima a resolver problemas, a fazer propostas e a entregar resultados.

Eis algumas das situações: objetivos ambiciosos (por vezes irrealistas); pressão de quem gere; rejeição das perspetivas; chamadas e emails que nunca são respondidos; decisões e ciclos de compra longos... e poderia continuar.

Para ajudar, visto que o número 10 é mágico, acredito serem as 10 citações seguintes uma boa ferramenta para te ajudar e à tua equipa de vendas a manterem-se positivos e a continuarem a superar os desafios para atingirem os objetivos que desejam.

“ A atitude e a confiança são contagiantes. Mantém uma mentalidade positiva, mesmo quando confrontado com dificuldades e desafios.



“

Os obstáculos não te devem paralisar. Quando te deparas com um muro, não vires as costas e desistas: descobre como ultrapassá-lo ou contorná-lo

1# PERDES 100% DAS OPORTUNIDADES QUE NÃO APROVEITAS

Nunca vais fechar uma venda, a menos que estejas focado em fechá-la partindo de pequenos compromissos até alcançar um compromisso final. Logo, nunca criarás uma oportunidade a não ser que faças essa chamada telefónica ou envies esse *email* ou mensagem que ficou por enviar. Quem tem de controlar o processo é quem vende e não quem compra. Cada vez que hesitas, perdes não apenas uma oportunidade, mas o potencial ganho para alguém que concorre contigo. Lembra-te: a ação, na boa direção, é o primeiro passo para o fecho. E se não estiveres com vontade de fazer uma última tentativa, fá-la na mesma – que seja a concorrência a desistir e não tu!

2# O PROBLEMA NÃO É FALTA DE TEMPO, MAS SIM A FALTA DE DIREÇÃO

Todos temos as mesmas 24 horas. O que fazes nessas 24 horas é o que determina o teu sucesso. O que estás a fazer hoje para teres melhores resultados? Escolhe e decide, hoje, conscientemente, investir o teu tempo em ações que te aproximem dos teus objetivos e elimina tudo aquilo que não controlas nesse caminho. Visualiza o resultado e desenha um conjunto de ações e atividades até lá chegares. E mesmo que estejas próximo de desistir, foca-te no objetivo e no que isso te vai proporcionar como recompensa, pois será essa energia que te vai alimentar no percurso.

3# ANTES DE TERES UM “SIM”, PASSARÁS POR UMA MONTANHA DE “NÃOS”

Em vendas, cada “não” é um degrau na escada do sucesso. O caminho pode ser íngreme, mas por trás de cada “não” há um “sim” à espera de ser descoberto. E é através dos “nãos”, de um conjunto de obstáculos, que nos tornamos mais fortes. Não é o mercado que fica mais fácil, somos nós que ficamos mais bem preparados. Daí que treinar permite vender, embora vender treine.

Continua a escalar, pois é no topo que as grandes vitórias são conquistadas.

4# OS GRANDES VENDEDORES SÃO CONSTRUTORES DE RELAÇÕES QUE ADICIONAM VALOR AOS SEUS CLIENTES

Quase nunca se trata de simplesmente vender um produto ou um serviço, mas sim de resolver problemas, satisfazer necessidades e ajudar as pessoas no processo. É aqui que um bom CRM é crucial, aquele que é projetado para a gestão do pipeline de vendas e manter todos esses detalhes facilmente acessíveis para serem acionáveis na criação de valor para o cliente – com a mensagem certa, no momento certo e para a pessoa certa. Vender vai além da transação; trata-se de construir relações sólidas, pois quem não as constrói discutirá amanhã o preço e não o valor. Os melhores vendedores não oferecem produtos/serviços, mas sim resultados. Importa estar presente, atento e ajudar no processo de decisão, eliminando obstáculos e transmitindo segurança. E com isso merecemos a confiança. É mesmo uma questão de merecimento.

5# OS OBSTÁCULOS NÃO TE DEVEM PARALISAR. QUANDO TE DEPARAS COM UM MURO, NÃO VIRES AS COSTAS E DESISTAS: DESCOBRE COMO ULTRAPASSÁ-LO OU CONTORNÁ-LO

Objeções e desafios vão acontecer todos os dias e, no limite, até são uma intenção de compra. Vê cada desafio como uma oportunidade de crescimento. Primeiro, compreende; depois, defende a objeção e não o teu produto ou serviço. Faz mais perguntas para teres mais especificidade; depois, relativiza como não sendo única, para encerrares com a frase “se eu fizer isso... estaria disposto a...?”. Vais ver que resulta. Experimenta!

6# A MAIORIA DAS PESSOAS PENSA QUE “VENDER” É O MESMO QUE “FALAR MUITO”. MAS OS VENDEDORES MAIS EFICAZES SABEM QUE OUVIR É A PARTE MAIS IMPORTANTE DO SEU TRABALHO

Vender não é um monólogo, mas um diálogo. A arte de ouvir atentamente é o que separa os vendedores comuns dos extraordinários. Quem vende deve ser um detetive extremamente curioso; um

mestre em fazer perguntas inteligentes. Conecta-te genuinamente com os teus clientes, compreende as suas necessidades e oferece respostas personalizadas. O processo é descobrir e diagnosticar as dores; depois, demonstrar como resolver e diferenciar o ganho de trabalhar contigo, comunicando com mensagens orientadas para a ação (capta sempre a atenção e o interesse).

7# EU NUNCA PERCO: OU GANHO OU APRENDO!

Isto funciona se assumires a responsabilidade pelas tuas perdas – só assim podes realmente aprender com elas. Importa adaptar e mudar a abordagem as vezes necessárias até acertar e encontrar um modelo vencedor, em que a probabilidade e a previsibilidade de vender sejam maiores. Qualquer experiência, seja uma vitória ou uma aparente derrota, é uma lição poderosa. Abraçar os desafios, não como perdas, mas como oportunidades de aprendizagem, é o que define verdadeiramente um vencedor. Assume o controlo do teu destino e transforma cada obstáculo em crescimento!

8# AS OPORTUNIDADES DE NEGÓCIO SÃO COMO OS AUTOCARROS: HÁ SEMPRE OUTRO A CHEGAR!

Deves estar em ação e colisão com o mercado na procura de oportunidades, pois elas são muitas. É mais inteligente agir do que reagir e passar à ação do que aguardar por um contexto mais favorável. Não te prendas a uma única oportunidade perdida, pois outra está sempre a caminho. Um “não” é, muitas vezes, uma nova oportunidade. Está atento e persiste na boa direção. E lembra-te que o óbvio só o é para uma mente preparada; do tipo: “vê o invisível e faz o impossível”.

9# O TEU CLIENTE NÃO SE IMPORTA COM O QUANTO TU SABES ATÉ SABER O QUÃO GENUINAMENTE TE IMPORTAS COM ELE

Deves ser interessado e não interesseiro, pois quem é interessado torna-se interessante no processo. A empatia é a base de uma venda

significativa: demonstrar interesse genuíno nos problemas e necessidades do teu cliente cria laços mais fortes do que simples argumentos de venda. Mostra que te importas e o teu cliente tornar-se-á mais do que uma transação: passará a ser um parceiro fidelizado e encantado com o que fazes por ele.

10# É DIFÍCIL VENCER UMA PESSOA QUE NUNCA DESISTE

Os melhores vendedores nunca desistem: continuam a ligar, a enviar emails, a fazer tudo o que podem para ajudar os seus potenciais clientes a resolver um problema. No caminho de compra, a resiliência é a maior arma. Aqueles que persistem (não disse “insistem”), apesar das derrotas temporárias, são os verdadeiros campeões. Lembra-te: desistir não é uma opção quando o sucesso está reservado para aqueles que continuam a tentar.

Não subestimes o poder das pequenas vitórias diárias. Cada ligação realizada, cada email enviado, é um passo em direção ao teu sucesso. Celebra esses momentos, pois eles são a prova do teu progresso contínuo. Às vezes, tudo o que precisamos é de uma boa dose de inspiração. Lê sobre histórias de sucesso, quer sejam colegas de vendas ou empreendedores notáveis. Essas histórias podem ser a ignição que precisas para superar os momentos difíceis.

A atitude e a confiança são contagiantes. Mantém uma mentalidade positiva, mesmo quando confrontado com dificuldades e desafios. É muito mais sobre o que fazes com o que te acontece, do que aquilo que te acontece.

Desejo-te um feliz 2024 a vender muito – não só muito, mas bem!



RUI GUEDES

Diretor de Vendas das Páginas Amarelas

"Silêncio" Uma Experiência transformadora

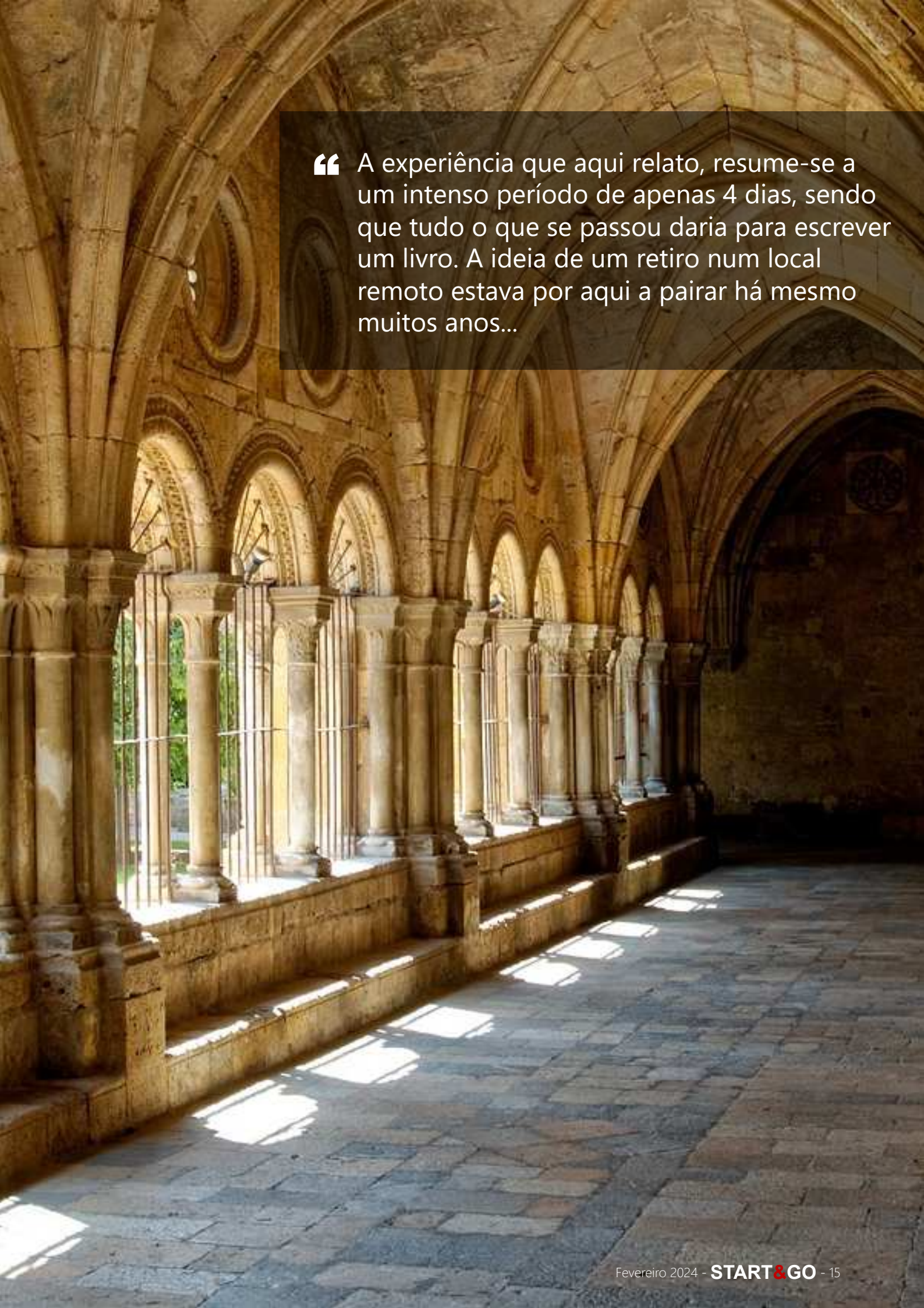
ACELERAR

Vendas, pessoas, trabalho, Clientes, necessidades, propostas, apresentações, objetivos, resultados, Equipas, desafios, negociação, influência, superação, paixão, flexibilidade, projetos, soluções, compromisso, reinvenção, celebração, criatividade, jornada e aprendizagem, poderiam ser apenas palavras soltas, uma lista aleatória, restos de umas quaisquer palavras cruzadas, mas em abono da verdade são muito mais do que isso.

Para quem está em Vendas, já foi confrontado, ou não tarda nada vai ser, com todos estes vocábulos e em situações sempre diferentes.

Já terei perdido a conta às vezes que digo que adoro isto! É um mundo apaixonante no qual nos envolvemos, onde percebemos que temos que nos superar dia a dia, mês a mês, ano a ano e década a década. É um mundo onde essa superação nos realiza, por via dos objetivos que atingimos e pela consciência de que estamos a entregar algo que os Clientes valorizam. É um mundo onde estamos sempre conectados com as nossas Equipas, os nossos parceiros, os nossos Clientes e no qual estão sempre a surgir novidades. É um mundo no qual sabemos ser muito pequenos diante de tanta incerteza e volatilidade, mas onde não abdicamos de fazer aquilo que nos cabe em cada dia pois, com saúde, as desculpas de que *o vento está contra* soam sempre a justificações de quem não chegou à meta.



The image shows the interior of a Gothic abbey, likely the Abbey of St. Gall. It features a long, narrow nave with a series of pointed arches supported by thick stone columns. A row of windows with intricate tracery runs along the left side, allowing sunlight to stream in and cast long shadows on the stone floor. The architecture is made of light-colored stone, and the overall atmosphere is one of historical grandeur and quiet contemplation.

“ A experiência que aqui relato, resume-se a um intenso período de apenas 4 dias, sendo que tudo o que se passou daria para escrever um livro. A ideia de um retiro num local remoto estava por aqui a pairar há mesmo muitos anos...

Em vendas, além de termos histórias infundáveis para contar que nos enriquecem e fazem crescer, criamos futuro todos os dias, porque novos episódios surgem, novos Clientes surgem, novos desafios surgem e nós cá estamos com o entusiasmo de sempre e a pulsação a 55 bpm para lidar com eles. Apesar de ouvir muitas pessoas dizer que enlouqueceriam facilmente se fizessem disto um modo vida, que ficariam muito ansiosas se todos os meses o contador ficasse a zero para começar novamente a vender, vejo longas carreiras nesta área, mesmo em setores de atividade altamente competitivos, em que os profissionais se sentem felizes e ficariam perto da loucura se tivessem que estar sentados numa secretária 5 dias por semana a fazer qualquer outra coisa.

Apaixonamo-nos pelo que fazemos, gostamos desta agitação, envolvemo-nos, superamo-nos, somos duros, aprendemos como que a gostar deste *cheiro a pólvora* e não é fácil deitarem-nos abaixo. No meio desta adrenalina, não ficaremos porventura inebriados, e não correremos o risco de seguir a uma velocidade excessiva que nos possa atirar para fora da estrada na próxima curva? Colocando a questão de outro modo:

- TEREMOS NOÇÃO SE HÁ NECESSIDADE DE FAZER ALGUMA PARAGEM PARA REABASTECIMENTO?

Bem... Temos férias! Temos adicionalmente um conjunto de atividades paralelas que vão do desporto à música e da leitura à escrita, temos a meditação, os amigos e a família como pilares fundamentais da nossa vida e temos a consciência da necessidade de... desfamiliariar. Confesso que nunca senti ter estado perto de um abismo e, sem ter qualquer ambição desmedida, acredito que temos que ir esticando as nossas metas até porque isso também é fonte de satisfação. É bom desfrutar do vento no rosto, sentir no corpo a aceleração, olhar de soslaio para as ravinas, sempre agarrado ao volante e com a noção de que temos a situação sob controle. Pelo meu lado, posso dizer que tenho tido sorte

porque até hoje não me senti perto de nenhuma situação limite, mas a pergunta mantém-se, ainda que possa ser sucessivamente reformulada:

- SERÁ QUE NÓS PERCEBEMOS EXATAMENTE O MOMENTO EM QUE UM ESFORÇO ADICIONAL É FATAL?

PARAR

Imaginem por um instante que existia um local tranquilo, longe de *tudo*, onde vos recebiam com um ar genuinamente feliz, onde não vos pediam qualquer identificação, onde não havia check in, onde não era necessário cartão de crédito e não surgia qualquer documento para assinar. Imaginem ainda que vos indicavam um quarto, vos serviam diariamente refeições e vos faziam sentir bem vindos. Imaginem por fim que, após uma estadia memorável, não vos cobravam nada, após insistência vos diziam que deixasse então o valor que entendesse, vos desejavam felicidades e vos pediam que voltassem.

Podem parar de imaginar, porque esse lugar existe no planeta em que todos habitamos.

A experiência que aqui relato, resume-se a um intenso período de apenas 4 dias, sendo que tudo o que se passou daria para escrever um livro. A ideia de um retiro num local remoto estava por aqui a pairar há mesmo muitos anos, mas o momento certo acabava por não chegar porque agora era férias, agora era isto e depois era aquilo e portanto só vi uma forma eficaz de tratar deste assunto:

- DEFINIR OBJETIVOS SMARTIES E AVANÇARI!

A primeira sensação que nos invade ao chegar é de uma calma que sempre parece ter vivido ali. Neste Mosteiro, vemos felicidade nos olhos de quem nos recebe, sentimos uma paz autêntica e testemunhamos uma gentileza espontânea que não percebemos de onde nasceu. Ao fim de apenas um dia a sensação é de que estamos ali há um mês e, mesmo agora, tentando colocar alguma racionalidade no que se passou (se é que é possível, se é que faz algum sentido e se é que tem alguma utilidade) há uma contradição que não

consigo perceber. O tempo desacelera, os dias são grandes, acontece imensa coisa, parece haver um tempo infinito para meditar, para escrever, não se vê ninguém apressado, mas há uma disciplina nos horários que está interiorizada e é escrupulosamente cumprida.

Acordar diariamente quando o Sol ainda não nasceu e ter um primeiro momento de partilha é algo revigorante. Sentir que nos dão um bocadinho daquele espaço que não é nosso, ouvir aquelas vozes incredivelmente afinadas e algo etéreas transporta-nos para uma outra dimensão e somos invadidos por uma alegria inexplicável. Ainda ali voltaremos antes da primeira refeição que será servida por volta das 7 horas, mas antes disso temos tempo para respirar ar puro, caminhar sem pressa enquanto vemos o Sol a querer ir despontando por detrás das montanhas. Olhar o horizonte lentamente e ter uma visão de 360 graus, confirma que estamos mesmo num local afastado do bulício das cidades, já que não se vislumbra uma única obra humana.

Concluí rapidamente que era o único hóspede daquele Mosteiro. Como as refeições não eram partilhadas com quem ali estava em clausura, foi-me delicadamente indicado o local para onde me deveria dirigir aquando das refeições. Acabei de tomar o pequeno almoço e segui escrupulosamente as indicações escritas que diziam para, assim que terminasse cada refeição, colocar tudo num pequeno carrinho de cozinha e ir buscar aos armários o que necessitasse para deixar já pronta a mesa para a refeição seguinte.

E a magia lá ia acontecendo. Sempre que se aproximava a hora, chegava à sala e lá estava tudo pronto para me poder servir. Havia sempre um prato quente, havia sempre fruta na mesa e um frigorífico bem abastecido. Até que ao terceiro dia chego à sala e vejo na minha mesa tudo pronto para servir duas pessoas. Por uma questão de delicadeza, porque assumi que numa sala com tantos lugares alguém tivesse decidido que iria jantar comigo, regresssei ao pátio e esperei.



Passados alguns minutos aproximou-se de mim um dos anfitriões com quem já tinha falado antes e perguntou-me, com aquele já habitual ar de felicidade, se eu via algum inconveniente em partilhar a mesa com um hóspede que tinha acabado de chegar. Respondi que tinha todo o gosto em fazer uma refeição acompanhado e confirmei então que era mesmo o único leigo naquele local. Estavam no mosteiro pessoas de pelo menos 3 ordens diferentes, visível pela forma como estavam vestidas, e este homem com quem comecei a conversar como se conhecesse há 10 anos, tinha também outra origem e isso reforçou ainda mais o acolher que ali se sente. Tínhamos tanto para dizer, que após o caloroso

jantar caminhámos demoradamente pela quinta a falar de livros, do mundo, da fé, da família, de muitas dúvidas, de poucas certezas e de algumas coisas bem básicas que serão estruturantes da natureza humana e por isso mesmo transversais a países, culturas e gerações. Aprendi muito com este jovem aparentemente vulgar.

Esta estadia foi a emersão numa realidade verdadeiramente extraordinária, desde logo porque se percebe que existe ali a coragem de fazer diferente. Estas pessoas rejeitam uma existência centrada na acumulação e paradoxalmente fortalecem-se ao dar tanto, sem nada ter. Há ali muito trabalho diário, há leitura, há oração, há uma energia sempre presente e é

evidente a aposta numa vida radical. Eu estive ali alguns dias, mas estas pessoas entregaram-se, vivem assim há anos e muito provavelmente viverão para sempre ali, pois as idades variavam entre os 30 e os 85 anos.

Por fim o silêncio. Estar alguns dias sem um laptop, sem notificações, sem interrupções, sem urgências, sem entrar dentro de um automóvel, sem televisão, sem rádio, sem restaurantes, sem barulho, é por si só um exercício que nos arranca para fora de uma realidade com automatismos que, neste contexto, pura e simplesmente são desligados. Dir-me-ão alguns que isto se consegue numas férias num local paradisíaco à beira mar, certo? Errado! A intensidade da experiência não tem nada a ver com

férias, não tem nada a ver com paisagens luxuriantes, não tem nada a ver com um mar transparente de águas calmas e mornas e não tem nada a ver com bronzeados nem com sunsets...

A rutura com a infinidade de estímulos que estamos habituados a receber diariamente é brutal e ainda que eu não saiba se o silêncio absoluto existe, pois no limite teremos como companhia os batimentos do nosso coração, há momentos em que senti que estive perto desse absoluto. Nestas circunstâncias era inevitável lembrar-me da “janela de johary” e sentir que alguns daqueles quadrantes se puderam expandir um pouco mais.

Quanto melhor nos entendemos, porventura maior será a nossa autoconfiança, e aquelas experiências propiciam de facto um aprofundar da autoconsciência, mostrando-nos com maior autenticidade quem somos nas nossas fraquezas e nas nossas forças.

Sáímos dali a respeitar ainda mais a diferença, a interiorizar que há vidas muito peculiares e que há pessoas que fazem do mundo um local melhor. Sáímos dali a perceber melhor os nossos limites, revigorados e a sentir que podemos fazer mais. Sáímos dali com uma vénia aos que optam por uma vida de clausura, pois dão-se e provam poder fazer muito por quem está do lado de fora daqueles muros.

REGRESSAR

Estalemos agora os dedos, acordemos deste sonho e regressemos ao nosso mundo!

Num artigo publicado pela McKinseys’s recomenda-se que aprendamos a praticar a calma deliberadamente e são deixadas 4 pistas de como o fazer. Parar e avaliar quais as situações que requerem uma ação imediata. Respirar de modo a acalmar o corpo. Ter presente que em situações de tensão o nosso corpo se prepara para lutar ou fugir ainda que por vezes fique imobilizado; talvez se possa procurar um equilíbrio num meio termo que envolva movimento mas sem fuga ou luta. Por último, desacelerar colocando perguntas aos outros e a nós próprios, escutar, refletir e aprender com isto.

Atenção. Estamos de regresso e convém não cairmos numa qualquer ingenuidade conveniente, pois aquilo que temos que fazer, ninguém vai fazer por nós. Voltemos à pista revitalizados através de mais este caminho percorrido, valorizando de forma crescente coisas tão simples como o silêncio, que num qualquer processo de venda, e não só, revela ser de uma importância extrema.

É possível que, chegados aqui, algum leitor diga qualquer coisa do tipo:

- Ok, já percebi a mensagem e onde é que fica então esse lugar?

Bom..., em primeiro lugar, não vim de lá com nenhum sermão encomendado. Depois, não se trata de um local de acesso público que se possa recomendar aos amigos. Adicionalmente esta é uma experiência eminentemente pessoal e por fim, se algum interesse existir, isto é algo que deve ser procurado e encontrado por cada um, pois não há receitas mágicas que possam ser replicadas. Não nos deixemos distrair com aspetos secundários.

Estamos novamente por cá altamente energizados, temos no próximo mês outra vez o contador a zero e isso... é fantástico!





ANDRÉ PINHEIRO

Direção de Qualidade

“Para onde vamos, não precisamos de estradas”

Isto era o que dizia o Doc Emmet ao Marty McFly, quando se prepara para o levar para o futuro (que por acaso era 2015, ou seja para nós já é passado), no final do filme “ regresso ao Futuro”, e isto depois do pobre Marty ter sofrido uma série de peripécias em 1955.

Nelas teve o azar de desencadear alguns acontecimentos que colocavam em risco a sua própria existência no tempo presente, o que poderia levar a discussões interessantes sobre o “paradoxo do avô”, uma das grandes incógnitas associadas às viagens no tempo. Este paradoxo dita que se voltamos atrás no tempo e matamos o nosso avô quando este é jovem, nós não iremos nascer, e por isso não poderíamos estar ali para viajar no tempo. Há cientistas que explicam isto com a teoria do multiverso, indicando que nesse caso a vida seguiria por uma linha temporal diferente daquela em que nós estamos.

Sim, isto é algo confuso, e seria tema para outra discussão, pois para agora o que me interessa é pensar que a história do filme, nomeadamente a partir do momento em que o Marty faz com que os seus pais não se encontrem como era suposto, centra-se numa lógica que, a meu ver, se enquadra perfeitamente num conceito típico da qualidade, o PDCA.

As siglas são em inglês, correspondentes a Planear (“Plan”: P), Executar (“Do”: D), Examinar (“Check”: C) e Atuar (“Act”: A). Isto não é uma ferramenta da qualidade, mas antes uma filosofia que deve estar presente em todas as atividades da empresa, não exclusivamente da qualidade. Quando fazemos uma melhoria num qualquer processo, devemos planeá-la, e depois de a implementar, seja logo a seguir ou após um tempo razoável, devemos avaliar se esta foi eficaz ou se ainda pode ser alterada para se tornar mais eficiente. Se sim, então isso dará origem a uma nova ação, que deverá ser planeada, executada, verificada, etc. É, portanto, um ciclo aparentemente sem fim, mas que é parte integrante de qualquer estratégia de melhoria contínua, mesmo que não tenha esse nome, ou não seja tão explícita.

E novamente, isso tanto é válido para uma atividade industrial, um serviço, ou uma atividade pessoal. Se todos os dias fazemos as mesmas coisas de manhã e chegamos ao emprego sempre em cima da hora, porque não avaliar o que fazemos e planejar uma alteração, seja na forma como comemos o pequeno-almoço, ou

como deixamos a roupa preparada, ou o tempo que demoramos na casa de banho? E se resultar, porque não depois tentar otimizar mais um pouco?

Numa visão um pouco mais genérica e no que à Gestão da Qualidade diz respeito, nestes 10 anos de existência da Start & Go a principal norma desta área, a ISO 9001, evoluiu da versão 2008 para a edição de 2015. Passamos de uma norma que apenas olhava para os processos produtivos para uma outra que introduziu a necessidade de olhar para toda a organização, para a visão estratégica da empresa, para o reconhecimento do seu papel no mercado, os seus pontos fortes e fracos, e até algo que deu muita confusão ao início, as “partes interessadas”. Isto porque a empresa deve reconhecer quais as pessoas ou organizações que podem ter interesse no seu funcionamento, numa visão de 360°. Ou seja, este conceito abrange não apenas os trabalhadores, que dependem da empresa para receber o seu salário, mas também as entidades oficiais a nível de licenciamento, as coletividades locais, e até os vizinhos, para questões de poluição sonora ou ambiental. Esta norma obriga agora a



ter claro o conhecimento de como a empresa está posicionada, quais os concorrentes, e a definir os seus objetivos a partir destas informações. E ao definir objetivos, define os indicadores e a forma de os seguir, e com isso vai percebendo como está o seu desempenho.

Algo que antes era apenas mencionado na reunião de abertura de uma qualquer auditoria, com o administrador a destilar o seu discurso, agora tem que estar descrito para que

assim seja mais facilmente revisto, planeado e executado. Lá está, também aqui aparece o PDCA! Mas o objetivo não é, nem nunca pode ser apenas "fazer papel". O que faz alguma falta no nosso tecido empresarial, a meu ver, é que isto seja encarada como uma ferramenta e não, como ouvi eu próprio ao realizar uma auditoria este ano e numa dessas famosas reuniões de abertura com a administração, "uma palhaçada para fazer papel"! Gostaria de ter um

DeLorean voador para viajar até ao futuro e saber (entre outras coisas...) se esta mentalidade ainda se manterá por muitos anos!

Não é necessária uma máquina do tempo para voltar atrás no passado e perceber o sucesso do percurso da Start&Go, mas uma coisa é certa: com ou sem máquina do tempo a Start&Go continuará na estrada do empreendedorismo a apresentar-nos exemplos de sucesso e a inspirar-nos a fazer mais e melhor!



ALEXANDRA O'NEIL

Professora Universitária | Autora | Consultora | Palestrante | Formadora

"10 anos depois...o conceito de produtividade na última década e como será o futuro"

Parabéns Start&Go!

Produtividade corresponde à medida da eficiência, à relação entre entradas e saídas, na capacidade de retirar o máximo "output", minimizando o "input", em todas as suas vertentes da utilização dos diversos fatores de produção.

Ao nível corporativo e mesmo individual, a criação de valor será dependente da ambição, visão, e sua materialização. Este conceito constituído por variáveis complexas, estará assente de forma evidente na capacidade de inovação, na capacitação, mas também na motivação coletiva e individual.





Porque será o tema Produtividade relevante? Criar riqueza permitirá melhores condições de vida, aumentar salários, melhorar resultados e investimentos, incrementar o equilíbrio na gestão de tempo, permitindo um maior bem-estar, para indivíduos, famílias, empresas, assim como a sociedade na sua perspetiva mais holística.

Dados do Eurostat demonstram como a crise financeira de 2009 e a pandemia de 2020 impactaram as tendências europeias crescentes de produtividade, comparando valores de PIB real com horas trabalhadas por trabalhador. Analisando os dados publicados, a tendência europeia de redução de produtividade em 2020 é seguida por uma recuperação do mercado em 2021, com continuação em 2022, alcançando níveis pre-pandémicos. Analisando a última década, a realidade europeia demonstra uma tendência de incremento da produtividade, com interrupção durante o período pandémico, com quedas significativas do PIB e das horas de laboração. Este impacto não se espelhou de forma tão direta no desemprego, dado o impacto das políticas de apoio.

Alargando o espectro temporal para 20 anos, os dados demonstram que o emprego per capita passou de 43% em 1999, para 46% em 2020, com aumento da diversidade no que diz respeito a igualdade de género e no espectro etário, com impacto nas condições económicas e de desenvolvimento do bem-estar na sociedade. Em 2021 e 2022, os dados registaram uma recuperação para níveis de produtividade próximas de 2019, sendo que em 2022 ultrapassámos de forma positiva os níveis anteriores à crise de 2009.

Alargando o espectro temporal para 20 anos, os dados demonstram que o emprego per capita passou de 43% em 1999, para 46% em 2020, com aumento da diversidade no que diz respeito a igualdade de género e no espectro etário, com impacto nas condições económicas e de desenvolvimento do bem-estar na

sociedade. Em 2021 e 2022, os dados registaram uma recuperação para níveis de produtividade próximas de 2019, sendo que em 2022 ultrapassámos de forma positiva os níveis anteriores à crise de 2009.

Depois de um período de crescimento do PIB entre 1999 e 2008 em diversos países europeus, no seguimento da introdução do euro em 1999 e o alargamento dos países na EU entre 2004, e 2007, uma crise económica e financeira global ocorreu em 2009 com contrações de PIB e dos níveis de emprego. Entre 2010 e 2019 assistimos a uma fase de recuperação progressiva económica, tendo em 2020 com a pandemia COVID 19, as economias da EU registado uma nova crise financeira. Os dados demonstram uma recuperação económica em curso entre 2021 e 2022, sendo as tendências de futuro, de crescimento de produtividade, mesmo que com ritmos esperados inferiores ao registados entre 2010 e 2019 de cerca de 1%.

Comparando o impacto das duas crises, de 2009 e 2020, a última resultou numa contração mais significativa nas horas trabalhadas por pessoa, caindo cerca de 5.5.% adicionais face a crise anterior, na qual as horas trabalhadas por trabalhador reduziram em 1.4%. A recuperação económica em curso resulta num crescimento dos indicadores registados em 2021 nomeadamente a produtividade real por pessoa, num incremento de cerca de 4%, ao nível europeu. Esta tendência

é confirmada em 2022 pelos indicadores, com recuperação para níveis pré-crise.

A análise dos valores de produtividade nos membros da EU, demonstra diferentes taxas de crescimento e variações significativas entre países. Apesar de se encontrar abaixo da média do valor absoluto da produtividade da EU, em sectores como a construção, áreas técnicas e científicas e em especial na arte, recreação e agricultura, Portugal regista taxas de crescimento de produtividade, extremamente favoráveis, acima da média europeia. Nas áreas financeiras e de comunicação, regista-se não obstante uma performance em termos de tendência de crescimento da produtividade na última década, desfavorável.

Ao nível do incentivo financeiro, a pesquisa demonstra que a chave para o incremento de receita salarial, corresponde à produtividade e criação de valor, individual e coletiva. A teoria económica enfatiza que o tecido empresarial considera de forma enfática a relação entre o custo e o ganho associado a cada um, no estabelecimento da sua remuneração, sendo o mercado de trabalho competitivo, e tendo o mesmo impacto proporcional no bem-estar social.

Quando refletimos em quem deve ser “responsabilizado” por este proposto caminho de incremento adicional da produtividade nacional, responderia, todos, e cada um

individualmente. Motivar e envolver equipas, motivarmo-nos para a envolver, nas decisões, estimulando a ambição, acreditando e colaborando. Colaborando entre equipas, entre entidades, entre sectores. Tecido empresarial, universidades, estado, considerando-nos partes interessadas colaborativas, sinérgicas e interconectadas.

A complexidade burocrática, fiscal e jurídica de Portugal, as fragilidades nas infraestruturas, nomeadamente de comunicação, como a necessidade de desenvolvimento da ligação ferroviária com a EU, serão aspetos a ser

A complexidade burocrática, fiscal e jurídica de Portugal, as fragilidades nas infraestruturas, nomeadamente de comunicação, como a necessidade de desenvolvimento da ligação ferroviária com a EU, serão aspetos a ser enfrentados, como passos essenciais a ser resolvidos, no caminho a seguir para um incremento pratico da eficiência, e, portanto, da produtividade em Portugal.

Deste modo deveremos propor-nos enquanto sociedade, debruçar-nos sobre a necessidade de efetiva eficiência da administração pública, na agilização burocrática, fiscal e jurídica, permitindo assim que ideias, iniciativas e motivações de uma população qualificada, empenhada e efetivamente criativa, que, não obstante da equação numérica da produtividade publicada, corresponde a recursos de elevado valor de mercado, no palco global. Mercados consolidados e emergentes, olham para Portugal como o destino desejável, demonstrado pela vontade de integrar a nossa cultura.

Para o futuro, proponho focar-nos no fortalecimento da vontade individual de contribuir para o todo, mas também no desenvolvimento de políticas de estimulação económica com transformação estrutural, e aplicação efetiva dos fundos comunitários do Plano de Recuperação e Resiliência ou do Portugal 2030, numa revolução essencial para a apoiar a capacidade executiva, reduzindo obstáculos e apoiando a iniciativa.

“ Quando refletimos em quem deve ser “responsabilizado” por este proposto caminho de incremento adicional da produtividade nacional, responderia, todos, e cada um individualmente. **Motivar e envolver equipas, motivarmo-nos para a envolver, nas decisões, estimulando a ambição, acreditando e colaborando.**

**PEDRO AMENDOEIRA**

Partner na Expense Reduction Analysts

O Olimpo das Compras

Conta-se que na Antiga Grécia um jovem perguntou a um velho sábio se alguma vez poderia chegar ao Olimpo, ou seja, tornar-se um deus. O sábio respondeu: “podes, desde que cada passo que dês seja nessa direção”.

Levando esta metáfora para o mundo dos departamentos na globalidade das empresas, uma área que nos últimos 10 anos tem dado múltiplos pequenos passos sempre na mesma direção é a da Gestão de Custos, expressa na crescente importância do departamento de Compras/Supply Chain. Ainda que aqui não se trate de endeusar esta área, parece-me inegável que tudo o que aconteceu nos últimos anos tem contribuído para um progressivo aumento da importância das Compras nas empresas, em pequenos passos.

Duas das causas para esta maior importância das Compras reforçam-se mutuamente: a globalização e a concorrência. Em mercados cada vez mais globais, um forte concorrente pode surgir em virtualmente qualquer lugar do globo.

Por sua vez, isso faz com que as empresas tenham de alargar a área geográfica de procura de fornecedores para áreas vitais do seu negócio, ou os seus concorrentes podem adiantar-se, reduzir significativamente custos e ficar com o negócio.

A enorme especialização e complexidade das cadeias de abastecimento contribuem também para que o papel dos responsáveis de Compras saia reforçado.

Outro fator que torna o papel dos responsáveis pela cadeia de abastecimento ainda mais vital é a crescente valorização da Sustentabilidade. É evidente que esta tem de vir já pensada nas matérias-primas, ou começamos mal.

Nestes últimos 10 anos, assistimos a crises, pandemia, guerras, inflação, quebras das cadeias de abastecimento. A tudo as empresas tiveram de dar resposta. No processo, perceberam que, sem um reforço importante da cadeia de Compras, poderiam não sobreviver à seguinte ameaça.

Há muitos anos, um comercial contou-me que quando foi a um seu cliente anunciar uma subida de preços de 2 ou 3%, o Diretor de Compras saiu da sala e voltou com um cinto, dizendo-lhe “está a ver este cinto? Só posso fazer buracos para baixo, para o apertar mais. Não há outra possibilidade”. Nessa altura, os Diretores de Compras eram alguém com a habilidade única de

espremer fornecedores para darem preços mais baixo. Em mercados globais e complexos, é importante gerir as relações com fornecedores, os riscos, a inovação ou sustentabilidade, além de garantir preços de aquisição competitivos. O foco passou de negocial e transacional, para relacional e estratégico.

Dentro da maioria das empresas, os departamentos mais glamorosos ainda são aqueles como a Produção, as Vendas ou o Marketing, vistos como as chaves para o sucesso. Em importância seguem-se talvez o Financeiro ou IT, que asseguram as bases. As Compras vinham bem mais abaixo nesta lista. Isto está a mudar. Todos são importantes e interdependentes. Sem boas compras não se fazem boas vendas.

Um departamento que se limita a comprar o que outros lhe pedem, de pouco serve. Se conhece o processo a fundo e é envolvido nas decisões, pode contribuir ao nível das especificações para soluções mais eficientes, onde normalmente se escondem os grandes ganhos. Para um departamento de Marketing, a dimensão exata de um rótulo pode parecer de suma importância, mas se souber que, aplicando menos um milímetro de largura, pode permitir ao fornecedor usar uma dimensão standard da indústria e poupar 20%, talvez ajuste esse milímetro ao design do rótulo. Isto envolve a não subalternização do Supply Chain a outras áreas, sendo vital que tenha assento e voz ativa na mesa de decisões.

Como consequência deste papel mais ativo das Compras, vemos que o próprio nome do departamento está a mudar para Supply Chain ou algo similar. Vemos que os CEOs passam mais do seu tempo com fornecedores, ainda que provavelmente não tanto como o que passam com os clientes. Vemos também que cada vez mais líderes passaram pelos departamentos de aquisição.

Nos últimos anos, os CEOs nomeados para gerir grandes empresas, como a Coca-Cola ou a Walmart, começaram a sua carreira



neste departamento.

O que já foi um arquivo quase morto de profissionais, pode servir hoje de lançamento para os mais altos cargos das maiores empresas.

Um provérbio Chinês diz que “uma jornada de mil milhas começa com um

pequeno passo”.

Nestes 10 anos de vida da Start&Go, muitos passos foram dados no sentido de uma visão mais estratégica para a gestão integrada de custos das empresas, em Portugal e no mundo. Muitos outros estão por dar.



MARIA DE JESUS FONSECA

Consultora em GRH e Comportamento Organizacional

10 Anos... Dez tendências para a GRH

Nos últimos 10 anos, a Gestão de RH tem ultrapassado desafios cruciais para o sucesso das empresas reforçando a importância do seu papel no design da organização e de novas formas de trabalho, na ligação das pessoas ao negócio bem como no seu inverso: uma melhor ligação da empresa aos seus Colaboradores, dando ênfase à Comunicação Interna, ao Envolvimento, à Motivação, ao Bem-Estar, à Inclusão, à Liderança

Os Gestores de RH afirmaram-se, deste modo, como uma força impulsora no Campo de Forças das empresas, ora colmatando as necessidades atuais ("RH em Emergência", como refere o Doutor Pedro Ramos, Presidente da APG), ora antecipando as necessidades futuras determinantes para a Gestão Estratégica e a Retenção de Talento.

Deste modo, comemorando os 10 anos da Revista Start&Go e de entre a miríade de temas passíveis de abordar, optei por sintetizar 10 tendências que, dizem os especialistas, poderão vir a ter um forte impacto na Gestão de RH nos próximos anos.

Estas tendências deverão integrar a agenda da Gestão de Pessoas nas empresas, sugerindo-se que sejam ouvidos os colaboradores sobre as mesmas e estudadas formas de exponenciar os aspetos positivos e reduzir os seus possíveis efeitos negativos.

Assim, a transformação do mundo do trabalho poderá passar por uma ou mais das seguintes formas:

#1 - ANYWHERE OFFICE

O teletrabalho pode ser realizado a partir de qualquer lugar, tal como, hotéis, bibliotecas, praia, espaços de "coworking" (ou quaisquer outros), não havendo exigência de que seja realizado em casa ("home office").

#2 - FLEXIBILIDADE DA JORNADA DE TRABALHO

Implementação de medidas que permitem ao colaborador gerir os seus tempos de trabalho, tendo como principal objetivo Conciliar a Vida Pessoal e Profissional, com um impacto positivo nas suas rotinas e produtividade.

#3 - INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL E AUTOMAÇÃO

Modelos de Gestão de RH fundamentados em plataformas digitais de gestão da informação, permitindo a empresas de todas as dimensões e setores configurar os módulos de

acordo com as suas necessidades, agilizar processos, antecipar resultados e criar mais valor na relação com colaboradores e candidatos.

#4 - "UBERIZAÇÃO" DO TRABALHO

Novos modelos de trabalho criados a partir de plataformas digitais, a exemplo da Uber.

#5 - APRENDIZAGEM PERSONALIZADA

Plataformas educacionais parametrizáveis e customizadas que permitem uma aprendizagem rápida e significativa, através das quais o acesso ao conhecimento é feito da forma mais adequada à realidade e rotina de cada colaborador, do tipo "Learn it yourself", com recursos motivadores como gamificação, multipercursos e interatividade.

#6 - ERGONOMIA COGNITIVA

Além da ergonomia física, preocupação com a ergonomia cognitiva, através da criação de ambientes que permitam ao colaborador tirar o máximo partido do seu potencial e competências, otimizando o foco, a atenção,

a memória, a concentração e o raciocínio, necessários a um desempenho de elevada qualidade.

#7 - SAÚDE MENTAL E RISCOS PSICOSSOCIAIS

Implementação de Programas de Assistência à saúde mental dos Colaboradores e de práticas adequadas de bem-estar reduzindo os riscos de danos físicos, sociais ou psicológicos para os colaboradores (stress, esgotamento profissional, ansiedade ou depressão) resultantes de uma deficitária definição de tarefas, falta de organização ou problemas na estrutura da empresa.

#8 - SUSTENTABILIDADE E GRH VERDE

Aplicação e desenvolvimento de Práticas Verdes nos processos críticos da Gestão de Recursos Humanos, adotando iniciativas que geram maior eficiência, melhor desempenho ambiental e redução da pegada ecológica da empresa.

9- EXPERIÊNCIA DO COLABORADOR – A VANTAGEM COMPETITIVA

O conceito de Experiência deve estar integrado em todos os processos de Gestão de RH, tendo cada vez mais em conta aquilo que cada colaborador precisa e valoriza (personalização e experiência pessoal) e deve também ser praticado por todos dentro da empresa, incluindo as Chefias, no sentido de criar uma organização na qual as pessoas querem estar.

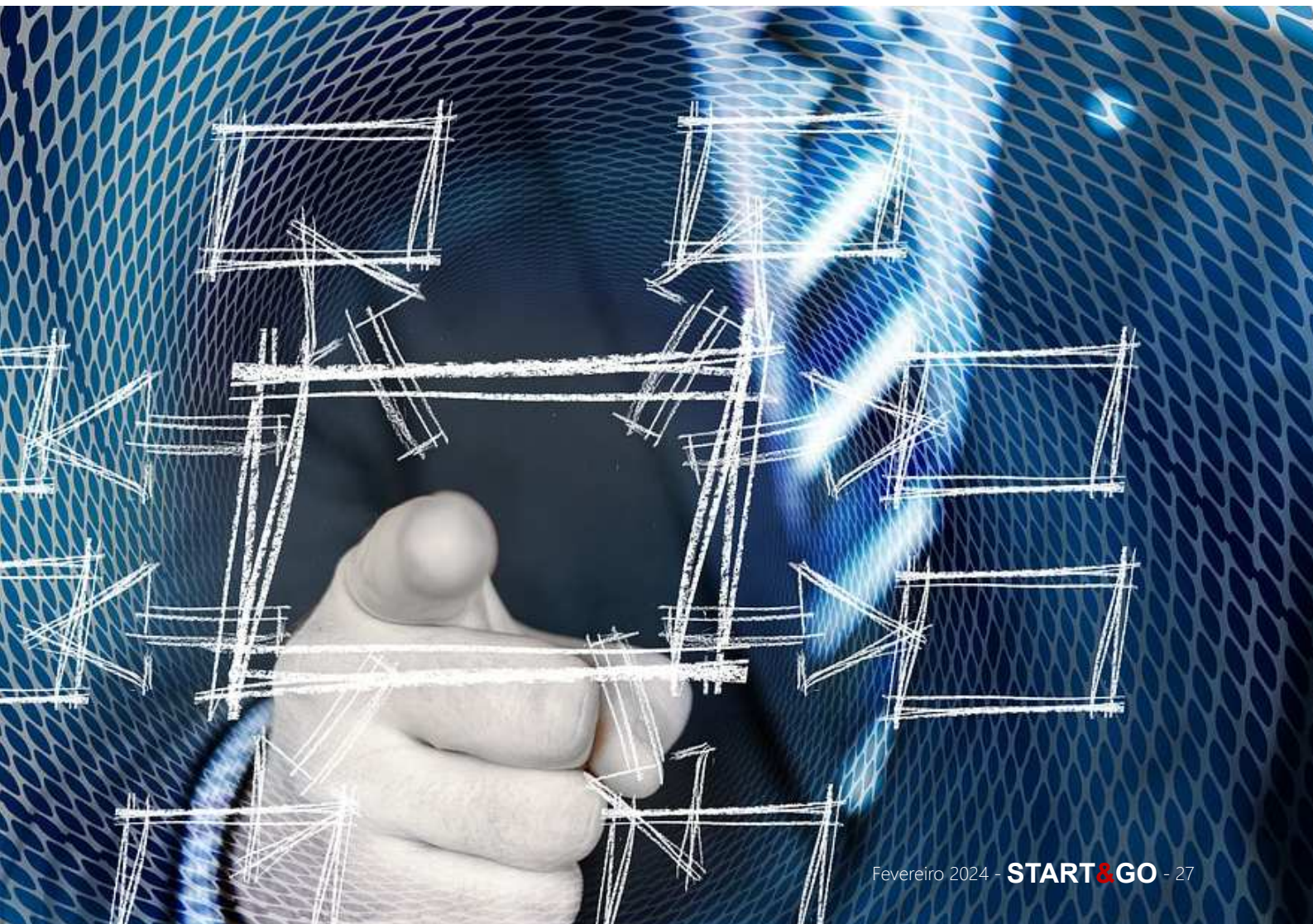
#10 - EMPLOYER BRAND LOVE

Ser uma Marca que gera paixão é uma das tendências para atrair e reter Talento. Os Recursos Humanos devem contribuir para a construção de uma Marca Empregadora com forte reputação, de sucesso e que seja atrativa, quer para novos candidatos quer para os atuais colaboradores. Para isso, podem seguir esta tendência, implementando processos, programas,

atividades e recursos que garantem que os Colaboradores se encontram na sua melhor versão, partilham um sentimento de pertença e contribuem ativamente para o sucesso da Missão e dos resultados da organização.

Fruto de um contexto de mudanças aceleradas cujas consequências nem sempre são previsíveis e face aos desafios que se colocam às empresas, a Gestão de RH tem sofrido alterações significativas nas suas Políticas, Práticas e Papéis. Entre desafios superados, alguns insucessos pelo caminho e muitos riscos assumidos, os Gestores de RH são e serão cada vez mais relevantes, influenciando não só a satisfação e a retenção dos colaboradores, mas também a definição da Estratégia e o crescimento das empresas.

À Revista Start&Go e à Mónica Monteiro, os meus parabéns! Como é usual dizer-se, "venham mais 10!". Votos de Sucesso!





CARLA SEPÚLVEDA

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

O desenvolvimento de competências na última década

A última década, revela uma radical alteração no perfil de competências no mundo do trabalho. O mundo vem enfrentado uma série de profundas transformações que vão moldando a forma como as organizações, públicas e privadas, operam e os profissionais desempenham as suas funções.

Esta grande mudança foi impulsionada principalmente, pelo rápido avanço da tecnologia, mudanças significativas nos métodos e mercado de trabalho, fruto das exigências do aceleramento das formas de estar dos consumidores o que levou ao desenvolvimento de competências específicas que acompanhassem os diversos setores da atividade económica.

Quem hoje não faz compras na internet?

Quem hoje não fez ainda uma teleconsulta?

Quem hoje não participou e/ou promoveu uma reunião on-line?

Quem hoje não conversa com alguém do outro lado do planeta?

Distâncias e barreiras foram repentinamente quebradas. Uma por necessidade imediata, outras por consequência das exigências do próprio consumidor. Empresas e organizações são levadas a responder rapidamente às novas exigências e necessidades do seu público.

Falar de mudanças no perfil de competências profissionais da última década é, assim, falar da Indústria 4.0, ou da quarta revolução industrial, sobretudo da digitalização, da conectividade, da internet e das máquinas ensinadas a pensar. O forte avanço tecnológico tem trazido mudanças significativas para a sociedade quer seja em casa ou no trabalho.

Deste modo, o desenvolvimento de competências tem sido um contínuo desafio obrigando empresas e trabalhadores à constante e rápida adaptação, com necessidade de formação contínua como forma de acompanhar as tão exigentes mutações do mundo laboral. Impulsionada pela evolução tecnológica, pelas mudanças no mercado de trabalho e pelas transformações sociais, a reclassificação das competências foi alterando rapidamente nos últimos anos, vindo o período pós-pandémico agudizar esta necessidade.

Algumas competências são identificadas como transversais a todas

as funções, as conhecidas soft skills ou competências pessoais, outras são mais específicas a cada função, sendo conhecidas por hard skills, competências adquiridas na formação base e na formação específica, não se limitando o desenvolvimento de competências apenas à educação formal, mas também à combinação de experiências práticas, aprendizagem ao longo da vida e competências interpessoais essenciais para o sucesso pessoal e profissional.

Assim, nos últimos 10 anos assistimos à significativa necessidade de adaptação das competências e áreas-chave para o mercado de trabalho. Entre as mais importantes poderemos destacar 10 novas competências como as mais significativas:

1. TECNOLOGIA E DIGITALIZAÇÃO

Com o avanço da tecnologia, as competências digitais tornaram-se essenciais em praticamente todos os setores de atividade obrigando a uma emergente alfabetização digital destacando-se a programação,

análise de dados, cibersegurança, inteligência artificial. Estas competências tornaram-se cruciais em quase todas as áreas profissionais.

2. TRABALHO REMOTO E COMPETÊNCIAS DE COLABORAÇÃO VIRTUAL:

Com o aumento do trabalho remoto, as competências de colaboração virtual, gestão do tempo, organização e autonomia tornaram-se fundamentais para o sucesso profissional.

3. PENSAMENTO CRÍTICO E RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS

A capacidade de analisar informações, pensar criticamente, tomar decisões assertivas e a resolução de problemas de maneira eficaz são cada vez mais competências valorizadas no trabalhador e essenciais nos nossos dias.

4. COMPETÊNCIAS SOCIOEMOCIONAIS

Com a crescente importância da colaboração e do trabalho em equipa as competências interpessoais tais como a empatia, a comunicação eficaz, a inteligência emocional, o relacionamento interpessoal, a colaboração e liderança, passaram a ser essenciais no perfil do trabalhador.

5. APRENDIZAGEM CONTÍNUA E ADAPTABILIDADE:

A formação ao longo da vida, a mentalidade de crescimento, a adaptação a novas situações e a

flexibilidade diante de mudanças repentinas são fundamentais num ambiente de trabalho em constante mutação e evolução.

6. INOVAÇÃO E CRIATIVIDADE:

Estimular a criatividade e a capacidade de inovação tornou-se crucial para a solução de problemas complexos e para o trabalhador se destacar em diversos campos, especialmente em setores onde a disrupção é constante. Por sua vez a criatividade e a capacidade de inovação tornam-se competências chave para as empresas se manterem competitivas. Isso envolve a capacidade de pensar fora da caixa, resolver problemas de maneira original e desenvolver novas ideias.

7. LIDERANÇA E GESTÃO DE EQUIPAS:

Competências de liderança, gestão de equipas, capacidade de motivar, inspirar e gerir pessoas são cada vez mais valorizadas em todos os níveis hierárquicos.

8. GESTÃO DO TEMPO E ORGANIZAÇÃO:

Com a sobrecarga de informações e responsabilidades, a competência de gestão do tempo a par da priorização de urgências e capacidade de organização é fundamental no profissional atual.

9. CONSCIÊNCIA CULTURAL E DIVERSIDADE:

Num mundo cada vez mais

globalizado, a compreensão e a valorização da diversidade cultural e a capacidade de trabalhar em ambientes multiculturais são valiosas e fundamentais nas competências do trabalhador atual.

10. SUSTENTABILIDADE E RESPONSABILIDADE SOCIAL:

Há uma crescente ênfase na incorporação de práticas sustentáveis e de responsabilidade social em todas as áreas de trabalho, exigindo-se competências relacionadas com a consciência ambiental e responsabilidade corporativa.

Em suma, desde a aceleração da digitalização e a adoção em massa do trabalho remoto, à valorização das competências e a crescente procura por profissionais de tecnologia, percebem-se as profundas e até radicais transformações que têm vindo a remodelar o panorama profissional no mundo atual.

Neste sentido, engane-se quem pense que não terá que se readaptar continuamente num mundo em constante mutação e reboliço laboral. A formação contínua e ao longo da vida tornou-se, assim, uma necessidade premente para que se possa acompanhar as tendências do mundo atual. As competências do futuro continuarão a ter que acompanhar as rápidas tendências da sociedade consumista e apressada por ser sempre cada vez melhor e mais eficaz.





VÍTOR BRIGA

Formador de Criatividade e Comunicação

UMA CONVERSA SOBRE PSICOLOGIA POSITIVA

Fundado por Martin Seligman, em 1998, a Psicologia Positiva é um movimento recente que tem como objetivo que os psicólogos contemporâneos adotem "uma visão mais aberta e apreciativa dos potenciais, das motivações e das capacidades humanas" (Sheldon & King, 2001), enfatizando mais a busca pela felicidade humana que o estudo das doenças mentais.

Esta será a única citação 'científica' deste artigo. A partir daqui o que vai ler será um artigo de opinião, que poderia ser a conversa que gostaria de ter convosco, acompanhada de uma bebida quente nestes dias frios.

Dou formação na área comportamental há vinte e sete anos. Nos últimos dez anos, tenho-me debruçado sobre a área da Psicologia Positiva, ou seja, treino hábitos para ajudar as pessoas a aumentar o seu bem-estar subjetivo e, como consequência, terem momentos de maior felicidade na sua vida pessoal e profissional. Neste percurso, tenho observado diversas contradições na análise desta abordagem e, reconhecendo a importância fundamental deste tema para os nossos tempos, não posso deixar de partilhar convosco algumas inquietações.

FELICIDADE NÃO É FACILIDADE

Muitas vezes, começo a minha formação acerca deste tema com a entrada de um ator a representar a personagem de um "Guru" da felicidade.



Aquele estereótipo que todos temos da pessoa que vende 'receitas rápidas' para nos fazer ficar felizes instantaneamente.

O objetivo, depois deste momento cômico, e ativador da energia dos grupos, é demonstrar que essa é uma abordagem ultrapassada e que agora os estudos sobre felicidade têm uma base científica. A abordagem já não é a da facilidade, mas sim a partilha de um conjunto de princípios e técnicas que, se forem postas em prática de forma consistente, podem efetivamente aumentar as nossas emoções positivas.

No entanto, a nova abordagem implica um trabalho de autoconhecimento prévio que passa também, a meu ver, pelo desenvolvimento da Inteligência Emocional. Implica o compromisso de querer abandonar velhos hábitos nas relações intra e interpessoais e colocar em prática novas crenças e hábitos que cada um sente que lhe podem fazer bem. Ou seja, não existem receitas rápidas para felicidade. Da mesma forma que quem quer emagrecer decide fazer um plano nutricional e/ou atividade física, também ser feliz é um

objetivo que carece de um plano com passos claros. Importa ir regularmente ao 'ginásio da felicidade'.

SENSO COMUM NÃO É PRÁTICA COMUM

Alguns dos críticos deste tema, dizem que a Psicologia Positiva oferece um conjunto de dicas e ferramentas que são 'senso comum'. Até posso concordar que, em abordagens mais rápidas ao tema, as propostas são óbvias. Dizer coisas como "o exercício físico praticado de forma regular aumenta a felicidade" ou "a expressão da gratidão permite ter emoções mais positivas" pode ser considerado senso comum, mas o que me inquieta é verificar que a maior parte dos céticos quando questionado sobre os seus hábitos diários, acaba por admitir que não coloca em prática as ferramentas, ou porque "não tem tempo" ou por outro motivo qualquer (que muitas vezes é apenas comodismo ou uma resistência à mudança). Na verdade, até pode ser senso comum, mas não é prática comum! Enquanto não pusermos em prática aquilo que sabemos, apenas temos conhecimento, não temos sabedoria.

A SOCIEDADE DO CANSAÇO

Infelizmente, estamos demasiado cansados para ser felizes. A esperança de uma sociedade pós pandémica emocionalmente mais inteligente, que valorizasse o que verdadeiramente importa, dissolveu-se quando voltamos à corrida diária. Na maior parte das vezes, reagimos e sobrevivemos. Esta 'Sociedade do Cansaço' (expressão de Byung-Chul Han) aloca toda a nossa atenção e energia às exigências que nos impomos, e que nos são impostas, e como tal, a pressão para a produtividade, retira-nos a visão global necessária para cuidarmos de nós e percebermos que, paradoxalmente, seríamos ainda mais produtivos se fossemos mais felizes.

Sem querer julgar as opções de

cada um, pois todos temos as nossas razões para entrar nesta corrida desenfreada, importa reconhecer que contribuímos, muitas vezes de forma inconsciente, para a degradação do nosso bem-estar. Depois a vida passa. Estabelecer limites, saber dizer que não, perceber que muitas das nossas cargas são resultado de uma pressão social, e não uma vontade real, é fundamental para começarmos a dar prioridade ao nosso bem-estar e a nossa saúde mental.

ESTAMOS DEMASIADO TEMPO 'LIGADOS ÀS MÁQUINAS'

Há tempos, estava a dar formação sobre este tema e verifiquei que um terço do grupo estava na formação com o computador ligado a resolver tarefas profissionais. Uma vez que era o primeiro dia que dava formação neste cliente, fiquei na dúvida se proibia o uso de computadores, pois podia ser cultura da empresa estar 'sempre ligado'. No entanto, o paradoxo instalou-se: estava a falar da importância de 'estar aqui e agora', de ser *mindful*, e observava pessoas que, porque queriam estar em vários lugares ao mesmo tempo, não estavam na verdade em lugar nenhum. Depois de uma conversa com a diretora de formação, no início do dia seguinte, pedi para manterem computadores e telefones desligados. Claro que recebi algumas expressões de desagrado iniciais, mas foi muito interessante no final observar que várias pessoas me agradeceram o facto de terem tido um dia para si. Um dia de 'Me Time'. As máquinas estiveram desligadas, o mundo não acabou. O tempo foi real, as emoções foram vividas. Claro que a maior parte deles teve de fazer horas extras para colocar os emails em dia (esforço que lhes agradei), mas, desta vez, estiveram presentes, viveram aquele dia. É preciso proteger o nosso 'Me Time'. É que a vida passa.



ELES OLHAM PARA O QUE TU FAZES, NÃO PARA O QUE TU DIZES

Nesta conversa, gostaria agora de falar sobre o impacto que as lideranças têm neste tema. Um líder de uma equipa não tem o direito de exigir que as pessoas sejam felizes. Tem o dever de dar o exemplo e de criar as condições para que as pessoas sejam felizes no trabalho, se esse for um dos valores da empresa. Ninguém vai ser feliz por decreto! Aliás, a imposição de um ambiente só com emoções positivas corre o risco de ter o efeito contrário e o discurso da felicidade passa a ser recusado e até, em alguns casos, boicotado, pois é sentido como uma 'positividade tóxica', julgadora daqueles que não fazem parte do discurso dominante. Sejam claros, alguns estudos nesta área, vêm comprovar que a herança genética tem um peso forte na nossa felicidade. Umas pessoas terão uma predisposição maior do que outras para as emoções positivas. Assim, creio que mais do que falar, ou exigir, as lideranças devem dar o exemplo de alguém que se foca nas forças dos seus colaboradores, que sabe transformar problemas em oportunidades, que vê o lado positivo das situações, que se foca nas soluções, que trata os colaboradores com empatia, que entrega feedback construtivo e que desenvolve as pessoas com real preocupação por elas e pela melhoria do seu desempenho. Esta liderança pelo exemplo, ao longo do ano, terá muito mais impacto do que eventos esporádicos sobre Psicologia Positiva.

A FELICIDADE NÃO SE COMPRA, NEM SE VENDE. É UMA ESCOLHA!

Vejo com agrado a quantidade de cursos, pós-graduações e eventos sobre Psicologia Positiva que têm sido criados ao longo dos últimos anos. Num país em que a melancolia e o pessimismo foram sempre muito dominantes, é bom perceber que estamos a contrariar

esta tendência e que existe mercado para o estudo da alegria, do florescimento, do flow e do bem-estar. Depois de dar formação em vários países no mundo, creio mesmo que Portugal poderá ser uma economia mais forte e respeitada se formos todos mais cooperativos e se tivermos mais autoestima (e menos ego). Em todo o caso, inquieta-me alguma banalização do tema (o que, aliás, é matéria fértil para humoristas cínicos que colocam no mesmo saco as abordagens sérias nesta área e algum life coaching que, por vezes, promete as tais receitas rápidas). Importa que as marcas falem de felicidade de forma mais consciente, não esvaziando a importância do tema em prol apenas de marketing fácil. Importa, também, que a oferta formativa nesta área não ceda à tentação de prometer o paraíso a custos elevados, mas que venda aquilo que a formação pode realmente oferecer: um mapa de navegação. A formação sobre Psicologia Positiva fornece um mapa, mas quem tem de navegar são os formandos. A formação abre portas, mas quem tem de percorrer os caminhos, é o próprio. Cada um sabe da sua vida. O formando pode escolher ser mais feliz, ou não. É a sua escolha.

A FELICIDADE DO DEVER CUMPRIDO

E a felicidade que obtemos das coisas que não nos dão prazer, mas que nos dão propósito? Sejam honestos, às vezes ser feliz implica passar algum tempo a fazer coisas de que não gostamos, mas que temos de fazer para cumprir uma missão mais elevada. Às vezes, teremos de ser assertivos e dizer coisas que os outros não vão gostar, mas que sabemos que, para nós, estão corretas. Às vezes, teremos que ser autênticos, e, como tal, correr o risco de não sermos amados. Felicidade é também mergulhar intensamente na nossa verdade, desde que o façamos

com a melhor das intenções para contribuir para um mundo melhor e deixar a nossa marca única.

A FELICIDADE DAS PEQUENAS COISAS

Há anos, entrevistei várias pessoas nas ruas de Nova Iorque, o que resultou num pequeno vídeo que mostro no início dos cursos. Perguntei "O que é a felicidade para ti?" A maior parte das respostas foram: "Estar com as pessoas de quem gosto", "Acordar e ver o sol a nascer", "Estar em paz comigo", "Ler um bom livro", "A minha família..." Qual seria a sua resposta?

E A VIDA PASSA!

E assim passaram dez anos desde que existe a Start&Go! Parece que foi ontem que comecei a colaborar com esta Revista. Cada vez que vejo um artigo meu publicado, sinto-me feliz por poder chegar até vós. Obrigado à Mónica Monteiro e a toda a equipa por este propósito na construção de um espaço de partilha e de aprendizagem muito rico e criativo. Que venham mais dez anos com muitas conquistas para todos os leitores. E que nesse caminho para o sucesso, nunca percam a vontade da jornada, o encanto da paisagem, o prazer da caminhada.

“ Que mantenha a felicidade das pequenas coisas.





LUIS LOBÃO
Professor e Consultor

COMO CONSTRUIR UMA EMPRESA DE SUCESSO

A diferenciação pelo modelo de negócio

Em um mundo empresarial em constante evolução, a capacidade de inovar é mais do que uma vantagem competitiva; é uma necessidade para a sobrevivência e o crescimento. A criação de valor em negócios é um processo complexo que envolve múltiplos elementos interconectados. Vamos explorar a lógica e a importância de trabalhar com quatro elementos-chave:

1) Conhecimento sobre os Stakeholders:

Lógica: Entender as necessidades e contribuições dos stakeholders é fundamental para qualquer negócio, pois são eles que afetam ou são afetados pelas ações da empresa. Isso inclui clientes, funcionários, investidores, fornecedores e a comunidade. A capacidade de responder a estas necessidades, gera uma capacidade de mobilização e engajamento.

Importância: O conhecimento sobre os stakeholders ajuda a empresa a construir sua estratégia, propósito, proposta de valor e visão do futuro. Este entendimento e mapeamento, permite que a organização identifique

Lógica da Gestão e Criação de Valor



Fonte: Autor

nas expectativas, os pontos de oportunidades de melhoria e crescimento, o que é crucial para a tomada de decisões e para a criação de valor sustentável.

2) Modelo de Negócio da Organização:

Lógica: O modelo de negócio é o mecanismo através do qual a empresa cria, entrega e captura valor. Ele define o que a empresa oferece, para quem, e como monetiza esse valor.

Importância: Um modelo de negócio bem elaborado é essencial para a viabilidade comercial e o sucesso a longo prazo. Ele deve ser flexível o suficiente para se adaptar às mudanças

do mercado e robusto o suficiente para fornecer uma vantagem competitiva.

3) Modelo de Gestão (ou modelo operativo, particularmente gostoso mais deste termo):

Lógica: O modelo de gestão é o conjunto de estruturas e processos que permitem que a empresa execute sua estratégia e modelo de negócios de forma eficaz. Isso inclui governança, processos, sistemas, estrutura e pessoas.

Importância: A efetividade garante que todos os recursos da empresa sejam utilizados de forma eficiente e eficaz. Ele serve como o "sistema nervoso" da organização, coordenando

todas as suas partes para alcançar os objetivos desejados.

4) Cultura Organizacional:

Lógica: A cultura organizacional é o conjunto de normas, valores e crenças compartilhadas que governam como as pessoas na organização interagem entre si e com o mundo externo. Cria e integra a "atmosfera" que a organização opera e como se comporta.

Importância: A cultura é muitas vezes descrita como "a forma como fazemos as coisas por aqui" e tem um impacto significativo na motivação dos funcionários, na retenção de talentos e, finalmente, no sucesso da empresa. Uma cultura forte pode ser um diferenciador competitivo e facilitar a implementação de estratégias e mudanças.

Cada um desses elementos não funciona isoladamente; eles estão intrinsecamente ligados. Por exemplo, a cultura organizacional pode influenciar ou ser influenciada pelo modelo de

gestão. Da mesma forma, o modelo de negócio deve ser alinhado com a estratégia, que é informada pelo conhecimento sobre os stakeholders. Portanto, é crucial que as empresas considerem esses quatro elementos como partes de um sistema integrado para criar valor de forma eficaz e sustentável.

Para criar uma empresa de sucesso, uma empresa verdadeiramente imbatível, é crucial focar em três eixos fundamentais: operações eficientes, market share relativo e uma proposta de valor superior para o cliente.

Empresas vencedoras geralmente dominam pelo menos dois desses elementos. Começando pelas operações, a eficiência é a chave. Isso não significa apenas cortar custos, mas sim otimizar processos para que você possa oferecer produtos ou serviços de alta qualidade de forma consistente e escalável. Isso estabelece a base para os outros dois eixos.

O segundo eixo, o market share

relativo, refere-se à posição da sua empresa em relação aos concorrentes no mercado.

Ter um market share relativo alto não apenas valida a aceitação do mercado, mas também oferece economias de escala e poder de negociação. Quando uma empresa combina operações eficientes com um alto market share relativo, ela se torna uma força a ser reconhecida, uma empresa grande e enxuta que pode dominar o mercado.

O terceiro eixo, a proposta de valor superior para o cliente, é talvez o mais crítico. Isso significa entender profundamente as necessidades e desejos dos seus clientes e oferecer algo que não apenas atenda, mas supere suas expectativas. Quando uma empresa combina operações eficientes com uma proposta de valor superior, ela se torna verdadeiramente diferenciada no mercado, oferecendo algo único que os clientes estão dispostos a pagar um prêmio para obter.



Agora, quando uma empresa consegue combinar um market share relativo alto com uma proposta de valor superior, ela ganha um poder de mercado incrível. Isso permite que a empresa defina tendências e dite as regras do jogo, tornando-se o padrão ouro em seu setor.

No entanto, o verdadeiro sucesso, a fórmula para se tornar uma empresa imbatível, vem da combinação dos três eixos: operações eficientes, market share relativo e proposta de valor superior. Isso cria uma empresa que não apenas é eficiente e amada pelos seus clientes, mas também domina o mercado. É uma tríade poderosa que poucas empresas alcançam, mas aquelas que o fazem tornam-se lendárias em seus respectivos setores.

Vamos aqui tratar o Eixo 3, como criar uma proposta de valor superior. É de fato, um dos pilares mais críticos para o sucesso de uma empresa. A ideia central aqui não é simplesmente superar a concorrência em uma corrida pelo menor preço ou pelas melhores características, mas sim torná-la irrelevante ao oferecer algo tão único e valioso que os clientes não verão alternativas como comparáveis. Isso é o que chamamos de "inovação de valor", onde você não está lutando por um pedaço do bolo existente, mas sim criando um novo espaço de mercado

que você pode dominar.

Para alcançar isso, é crucial entender profundamente as necessidades, desejos e dores dos seus clientes. Isso vai além de pesquisas de mercado e análises de dados; trata-se de empatia e compreensão. Quando você entende o que seus clientes realmente valorizam, você pode criar soluções que vão além das expectativas e resolvem problemas que talvez os clientes nem soubessem que tinham.

Mas uma proposta de valor superior não é apenas sobre o produto ou serviço em si; é também sobre como você entrega esse valor. Isso pode incluir tudo, desde o atendimento ao cliente até a experiência do usuário, passando pela marca e pela narrativa que você constrói em torno do seu produto. Cada ponto de contato com o cliente é uma oportunidade para reforçar sua proposta de valor e tornar a concorrência irrelevante.

Além disso, uma proposta de valor superior é muitas vezes dinâmica. O que é considerado "superior" hoje pode não ser amanhã, graças às mudanças nas necessidades dos clientes, avanços tecnológicos ou até mesmo mudanças sociais e culturais. Portanto, é vital não apenas estabelecer uma proposta de valor superior, mas também continuar a inovar e adaptar-se para manter essa superioridade.

Ao focar em criar e manter uma proposta de valor superior, você não apenas atrai e retém clientes, mas também cria defesas naturais contra a concorrência. Você se torna a escolha óbvia em um mar de alternativas, e isso não apenas impulsiona o sucesso a curto prazo, mas também constrói uma base sólida para o crescimento e a sustentabilidade a longo prazo.

O livro "Business Model Navigator", escrito por Oliver Gassmann, Karolin Frankenberger e Michaela Csik, serve como um guia abrangente para quem busca entender e aplicar a inovação em modelos de negócios. Este livro não é apenas uma leitura teórica, mas uma ferramenta prática que oferece um conjunto de 55 modelos de negócios, cada um com seu próprio conjunto de regras, vantagens e desafios.

A primeira coisa que chama a atenção no "Business Model Navigator" é a abordagem sistemática para a inovação. Em vez de tratar a inovação como um ato de genialidade ou um golpe de sorte, o livro apresenta uma metodologia que pode ser aplicada em qualquer organização. Esta metodologia é baseada em extensa pesquisa e análise de diversos casos de sucesso e fracasso no mundo dos negócios.

Um dos aspectos mais valiosos do livro é o conjunto de 55 modelos de negócios que ele apresenta.

Alavancas para criar um *core business* imbatível



Estes modelos podem ser agrupados em vários eixos, como:

1. Modelos de Negócios

Baseados em Produto: Focam na venda de produtos físicos ou digitais. Empresas como Apple e Samsung exemplificam essa categoria, oferecendo uma variedade de dispositivos eletrônicos, desde smartphones até laptops.

- Modelo de Licenciamento
- Modelo de Venda Direta
- Modelo de Assinatura de Produto
- Modelo de Personalização
- Modelo de Razor e Lâmina

2. Modelos de Negócios

Baseados em Serviço: Esses modelos são centrados na prestação de serviços aos clientes. Uber e Airbnb são exemplos notáveis. O Uber oferece transporte sob demanda, enquanto o Airbnb facilita o aluguel de acomodações de curto prazo.

- Modelo de Assinatura de Serviço
- Modelo de Freemium
- Modelo de Serviço sob Demanda
- Modelo de Consultoria
- Modelo de Agência

3. Modelos de Negócios de

Plataforma: Atuam como intermediários, conectando diferentes grupos de usuários e facilitando transações entre eles. Amazon e eBay são exemplos clássicos, servindo como marketplaces online onde compradores e vendedores podem se encontrar.

- Modelo de Marketplace
- Modelo de Rede Social
- Modelo de Plataforma como Serviço (PaaS)
- Modelo de Software como Serviço (SaaS)
- Modelo de Economia de Compartilhamento

4. Modelos de Negócios de

Experiência do Cliente: Focam em fornecer uma experiência excepcional ao cliente, além do produto ou serviço em si. Starbucks e Disney são exemplos. O Starbucks oferece um ambiente acolhedor para desfrutar de café, enquanto a Disney proporciona uma "experiência mágica" em seus parques temáticos.

- Modelo de Loja Conceito
- Modelo de Venda Experiencial
- Modelo de Comunidade de Marca
- Modelo de Gamificação
- Modelo de Clube de Membros

5. Modelos de Negócios Sociais e Comunitários:

Esses modelos têm um forte foco social ou comunitário. Grameen Bank e TOMS Shoes são exemplos. O Grameen Bank oferece microcrédito para empreendedores de baixa renda, e a TOMS doa um par de sapatos para cada par vendido.

- Modelo de Microfinanças
- Modelo de Comércio Justo
- Modelo de Crowdfunding
- Modelo de Impacto Social
- Modelo de Cooperativa

6. Modelos de Negócios de

Distribuição e Logística:

Concentram-se em como os produtos ou serviços são entregues ao cliente. FedEx e DHL são líderes nessa categoria, especializando-se em logística e distribuição global.

- Modelo de Dropshipping
- Modelo de Atacado
- Modelo de Varejo Online
- Modelo de Logística Reversa
- Modelo de Cadeia de Suprimentos Integrada

7. Modelos de Negócios de

Conteúdo e Informação: Focam na criação, distribuição e monetização de conteúdo. Netflix e The New York Times são exemplos. O Netflix oferece uma vasta biblioteca de conteúdo de streaming, enquanto o The New York Times é uma fonte confiável de jornalismo.

- Modelo de Publicação
- Modelo de Agregação de Conteúdo
- Modelo de Conteúdo Gerado pelo Usuário
- Modelo de Licenciamento de Conteúdo
- Modelo de Jornalismo Cidadão

8. Modelos de Negócios de

Parceria e Colaboração: Baseiam-se em relações estratégicas com outras empresas ou indivíduos. Microsoft e

LinkedIn, bem como Google e Android, são exemplos de parcerias estratégicas que ampliam o alcance e os recursos de ambas as partes.

- Modelo de Afiliados
- Modelo de Joint Venture
- Modelo de Franquia
- Modelo de Licenciamento de Marca
- Modelo de Parceria Estratégica

9. Modelos de Negócios de

Dados e Análise: Esses modelos se concentram na coleta, análise e uso de dados para criar valor. Palantir e Tableau são exemplos, oferecendo soluções de análise de dados avançadas para uma variedade de clientes, incluindo empresas e governos.

- Modelo de Corretagem de Dados
- Modelo de Análise de Dados como Serviço
- Modelo de Publicidade Direcionada
- Modelo de Venda de Insights
- Modelo de Monetização de Dados

10. Modelos de Negócios de

Inovação e Pesquisa: Focam em desenvolver novas tecnologias ou processos. SpaceX e Tesla são exemplos notáveis. A SpaceX está revolucionando o transporte espacial, enquanto a Tesla está liderando o caminho em veículos elétricos.

- Modelo de Incubadora
- Modelo de Aceleradora
- Modelo de Laboratório de Inovação
- Modelo de Desenvolvimento Aberto
- Modelo de Transferência de Tecnologia

11. Modelos de Negócios

Híbridos e Diversificados: Esses modelos combinam elementos de várias das categorias acima. Virgin Group e Alphabet (Google) são exemplos. O Virgin Group opera em diversas indústrias, desde música até viagens aéreas, enquanto a Alphabet é a empresa-mãe do Google e de várias outras empresas inovadoras

- Modelo de Negócios Multiplataforma
- Modelo de Negócios de Conglomerado
- Modelo de Negócios de Subsídio Cruzado
- Modelo de Negócios de Venda Direta ao Consumidor (DTC)
- Modelo de Negócios de Comunidade Virtual

Esses são exemplos genéricos e podem não capturar todas as nuances dos 55 modelos de negócios mencionados no livro "The Business

Model Navigator". No entanto, eles podem servir como um ponto de partida para entender diferentes tipos de modelos de negócios e como eles podem ser categorizados.

Para encerrar vai algumas dicas para quem está interessado em modelagem de negócios. Primeiro, comece com uma análise abrangente do seu negócio atual. Entenda seus pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças. Em seguida, identifique qual dos 55 modelos de negócios (ou uma combinação deles) pode ser mais relevante para suas

necessidades específicas. Não tenha medo de experimentar e iterar. A inovação é um processo contínuo e é importante estar disposto a fazer ajustes conforme necessário.

Outra dica importante é envolver toda a equipe no processo de inovação. A inovação de modelos de negócios não é uma tarefa que deve ser deixada apenas para a alta administração ou para um departamento específico. É um esforço coletivo que requer a participação e o comprometimento de todos na organização.





ANTÓNIO NOGUEIRA DA COSTA

CEO da efconsulting | docente e membro do N2i do IPMaia

chatGPT, chatGPT, ... o que me dizes das empresas familiares?

Em dez anos o mundo das start-ups e dos negócios evoluiu de forma muito significativa. Com o surgimento e a aplicação da inteligência artificial (IA), acredito que esta (re)evolução será exponencial.

Para celebrar o décimo aniversário da Start&Go, decidi entrevistar o chatGPT sobre a tema base dos artigos inseridos em múltiplas edições:

as empresas familiares. As perguntas são muito diretas e as respostas seguem sempre a mesma estruturação: conceito, desenvolvimento e síntese. E para ilustrar esta ligação da IA ao mundo empresarial, nada melhor que o exemplo do João Santos em "CEO chatGPT".

António Costa - Quem é o chatGPT?

chatGPT - Eu sou o ChatGPT, um modelo de linguagem desenvolvido pela OpenAI chamado GPT-3.5. GPT significa "Generative Pre-trained Transformer", e o modelo foi treinado numa ampla variedade de dados para gerar respostas de texto com base em inputs fornecidos. Estou aqui para ajudar a responder às suas perguntas e fornecer informações sobre uma variedade de tópicos. Por favor, sintase à vontade para fazer qualquer pergunta!

AC- O que é uma empresa familiar?

chatGPT - Uma empresa familiar é uma empresa na qual a propriedade, controle e, muitas vezes, a gestão são exercidos por membros de uma mesma família. Essas empresas podem variar em tamanho, setor e estrutura, mas compartilham a característica fundamental de serem dirigidas e, em muitos casos, possuídas por membros de uma mesma família.

Principais características de uma empresa familiar incluem:

1. Propriedade Familiar: A propriedade da empresa está nas mãos de membros de uma ou mais famílias. Isso significa que os acionistas ou proprietários são parentes, e a empresa muitas vezes passa de geração em geração.

2. Controle Familiar: Além da propriedade, o controle da empresa muitas vezes é mantido pela família. Membros da família podem ocupar cargos de liderança, incluindo cargos executivos e diretorias.

3. Tomada de Decisões Influenciada pela Família: As decisões estratégicas e operacionais podem ser influenciadas pelos valores, tradições e objetivos familiares. A dinâmica familiar pode desempenhar um papel

significativo nas escolhas de negócios.

4. Envolvimento na Gestão: Membros da família frequentemente se envolvem ativamente na gestão da empresa. Isso pode incluir papéis em todos os níveis hierárquicos, desde cargos executivos até posições de base.

5. Dinâmicas Familiares Únicas: As empresas familiares enfrentam desafios e oportunidades únicas relacionadas às dinâmicas familiares. Isso pode incluir questões de sucessão, conflitos familiares, nepotismo e a necessidade de equilibrar relações familiares com exigências profissionais.

6. Visão de Longo Prazo: Muitas empresas familiares têm uma perspectiva de longo prazo, concentrando-se na continuidade e na preservação do legado da família ao longo das gerações.

7. Cultura Organizacional Distinta: A cultura organizacional em empresas familiares muitas vezes reflete os valores e tradições da família. Isso pode criar um ambiente de trabalho único e uma forte identidade empresarial.

8. Desafios de Sucessão: A sucessão, ou a transição de liderança de uma



Imagem de Empresa Familiar ao estilo de Dali gerada pelo dall.e 2

geração para outra, é frequentemente um dos desafios mais significativos enfrentados pelas empresas familiares.

É importante observar que, embora existam vantagens distintas nas empresas familiares, também podem surgir desafios associados às dinâmicas familiares, como conflitos, falta de profissionalização na gestão e dificuldades na sucessão. O sucesso de uma empresa familiar muitas vezes depende de como ela aborda e gere esses desafios.

AC - Qual é o modelo de governo típico de uma empresa familiar?

chatGPT - O modelo de governo típico de uma empresa familiar pode variar significativamente de uma empresa para outra, pois depende de fatores como tamanho, cultura, tradição e estrutura da empresa familiar em questão. No entanto, existem algumas características comuns que frequentemente são encontradas nas empresas familiares:

1. Propriedade familiar: Uma característica essencial de uma empresa familiar é que a propriedade da empresa está nas mãos de uma ou várias famílias. Isso significa que a gestão e a tomada de decisões estão ligadas aos interesses da família proprietária.

2. Controle familiar: Muitas empresas familiares mantêm um controle significativo sobre a gestão da empresa, muitas vezes através da participação ativa de membros da família em cargos de liderança ou conselhos de administração.

3. Valores familiares: Os valores e a cultura da família frequentemente desempenham um papel importante na forma como a empresa é administrada. Isso pode influenciar a tomada de decisões, a abordagem ética e a filosofia de negócios da empresa.

4. Sucessão: A sucessão é um tópico crítico nas empresas familiares. A transferência de poder e propriedade

para a próxima geração é muitas vezes uma questão complexa e desafiadora, e pode envolver conflitos familiares. Além disso, a escolha do sucessor pode ser baseada em critérios familiares em vez de puramente meritocráticos.

5. Conselho de Família: Algumas empresas familiares estabelecem um conselho de família para lidar com questões familiares, como a sucessão, os valores da família e os interesses a longo prazo da família na empresa. Esse conselho pode trabalhar em conjunto com o conselho de administração da empresa.

6. Conselho de Administração: Empresas familiares podem ter um conselho de administração que inclui membros da família, bem como membros externos independentes. A presença de membros independentes pode ajudar a trazer uma perspectiva objetiva e experiente para a gestão da empresa.

7. Profissionalização: Algumas

empresas familiares optam por profissionalizar a gestão, trazendo executivos não pertencentes à família para cargos de liderança. Isso pode ajudar a equilibrar os interesses familiares com as necessidades de gerenciamento eficaz.

8. Políticas e acordos: Muitas empresas familiares estabelecem políticas e acordos familiares para lidar com questões como a entrada de novos membros da família na empresa, regras de governo e resolução de conflitos.

É importante notar que a governança de empresas familiares pode variar significativamente e não existe um único modelo que se aplique a todas. O sucesso a longo prazo de uma empresa familiar muitas vezes depende de sua capacidade de equilibrar os interesses familiares com as melhores práticas de gestão de negócios.

AC - Porque morrem as empresas familiares

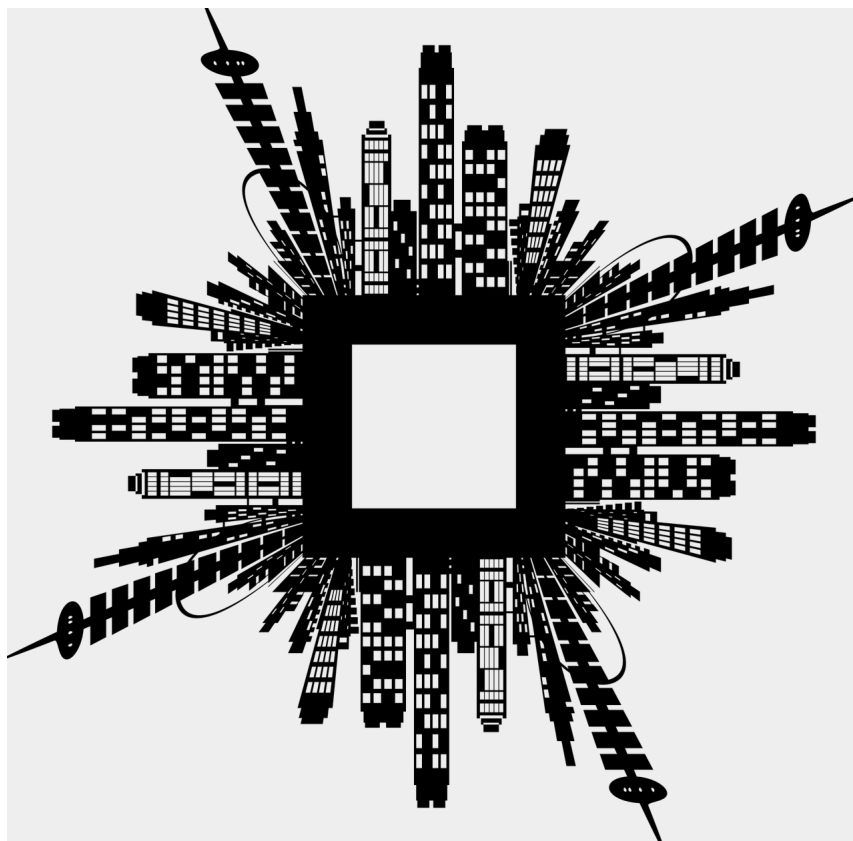
chatGPT - As empresas familiares podem enfrentar vários desafios que as colocam em risco de falência ou encerramento. Alguns dos principais motivos pelos quais as empresas familiares podem enfrentar dificuldades ou até mesmo falir incluem:

1. Problemas de Sucessão: A sucessão inadequada é uma das principais razões pelas quais as empresas familiares podem morrer. Se a transição de liderança não for gerenciada adequadamente, com a próxima geração de membros da família ou líderes não familiares não estando preparada para assumir as responsabilidades de gestão, a empresa pode sofrer descontinuidade e falta de direção.

2. Conflitos Familiares: Os conflitos familiares podem ser prejudiciais para o ambiente de negócios. Disputas entre membros da família podem levar a decisões divisórias, divisão da empresa ou até mesmo ações legais, enfraquecendo a estabilidade da empresa.

3. Falta de Profissionalização: Algumas empresas familiares não conseguem profissionalizar sua gestão, mantendo membros da família em cargos de liderança, mesmo que não tenham a experiência ou qualificações necessárias. Isso pode levar a más decisões e desempenho insatisfatório.

4. Falta de Planejamento Estratégico: A falta de um plano



estratégico de longo prazo pode tornar a empresa vulnerável a mudanças no mercado e na concorrência. A ausência de inovação e adaptação pode resultar na perda de relevância e de participação no mercado.

5. Problemas Financeiros: As empresas familiares podem enfrentar dificuldades financeiras devido a questões como má gestão financeira, falta de capital de giro, endividamento excessivo ou problemas de fluxo de caixa. A má gestão financeira pode levar à insolvência.

6. Mudanças no Mercado: Mudanças nas condições de mercado, tecnologia ou regulamentação podem afetar adversamente as empresas familiares que não conseguem se adaptar rapidamente. A falta de flexibilidade e capacidade de resposta pode levar a perdas de receita e lucratividade.

7. Concorrência: A concorrência acirrada pode ameaçar empresas familiares que não conseguem competir eficazmente em termos de qualidade, preço e inovação.

8. Falta de Planejamento de Continuidade: A ausência de planos de continuidade, que incluem medidas para lidar com eventos imprevistos, como a morte de um proprietário-chave, pode levar ao colapso da

empresa.

9. Questões de Governo: Mau governo, incluindo conflitos de interesse, falta de transparência e nepotismo, pode minar a confiança dos investidores, clientes e funcionários, prejudicando a reputação da empresa.

10. Ciclos Económicos: As empresas familiares estão sujeitas a flutuações na economia. Ciclos económicos adversos, recessões e crises financeiras podem afetar negativamente as empresas familiares.

11. Falta de Inovação: A falta de inovação e adaptação às mudanças tecnológicas pode tornar as empresas familiares obsoletas em seus setores.

12. Para evitar a morte de uma empresa familiar, é essencial que os proprietários e líderes estejam cientes desses desafios e adotem práticas de gestão eficazes, como profissionalização, planejamento de sucessão, governança corporativa sólida e adaptação às mudanças do mercado. Além disso, a busca de orientação externa, como consultoria empresarial, pode ser valiosa para enfrentar esses desafios.

AC - O que é o protocolo familiar?

chatGPT O termo "protocolo familiar" pode ter diferentes significados dependendo do contexto

em que é utilizado. Em alguns casos, refere-se a acordos, regras ou normas estabelecidas dentro de uma família para regular as interações e comportamentos dos seus membros. Esses protocolos podem abranger uma variedade de áreas, como comunicação, resolução de conflitos, divisão de responsabilidades e gestão financeira.

No âmbito empresarial, especialmente nas empresas familiares, o termo "protocolo familiar" pode-se referir a um documento formal que estabelece as diretrizes e regras para a gestão e sucessão na empresa. Esse protocolo geralmente aborda questões como a entrada de membros da família na empresa, critérios para promoção, processos de tomada de decisão, resolução de conflitos e a transição de liderança de uma geração para outra.

AC - Qual a importância do protocolo familiar para uma empresa familiar?

chatGPT - O protocolo familiar numa empresa familiar desempenha um papel crucial na gestão, continuidade e harmonia dos negócios. Algumas das razões pelas quais o protocolo familiar é importante:

1. Sucessão e Continuidade: O protocolo familiar geralmente aborda questões relacionadas com a sucessão, ou seja, como a liderança e propriedade da empresa serão transferidas de uma geração para outra. Isso ajuda a evitar conflitos e incertezas, garantindo uma transição suave e eficiente.

2. Regras de Entrada e Saída: Define critérios claros para a entrada de membros da família na empresa, bem como regras para a saída, seja por reforma, venda de participação ou outros motivos. Isso ajuda a evitar conflitos e desentendimentos.

3. Tomada de Decisão: Estabelece processos claros para a tomada de decisão, evitando disputas e garantindo que as decisões estratégicas sejam feitas de maneira ponderada e com o consenso da família.

4. Comunicação: Define canais e práticas de comunicação entre os membros da família e outros stakeholders da empresa. A comunicação aberta e eficaz é crucial para evitar mal-entendidos e construir um ambiente de trabalho saudável.

5. Gestão de Conflitos: Inclui procedimentos para lidar com conflitos familiares que possam surgir no contexto dos negócios. Ter diretrizes para a resolução de conflitos contribui para manter a estabilidade e a coesão familiar.

6. Profissionalização da Gestão: Muitas empresas familiares enfrentam desafios quando misturam relações familiares e negócios. O protocolo pode incluir práticas para profissionalizar a gestão, garantindo que as decisões sejam baseadas em competências e objetivos empresariais, em vez de considerações exclusivamente familiares.

7. Definição de Valores e Visão: Estabelece os valores fundamentais e a visão de longo prazo da empresa. Isso ajuda a alinhar os objetivos familiares com os objetivos empresariais.

8. Proteção do Patrimônio: Contribui para a proteção do patrimônio da empresa, garantindo que as decisões tomadas não coloquem em risco a sustentabilidade e o sucesso a longo prazo.

Em resumo, o protocolo familiar é uma ferramenta essencial para promover a governança corporativa em empresas familiares, promovendo a estabilidade, a transparência e a sustentabilidade ao longo do tempo.

AC - A inteligência artificial (IA) terá impacto nas empresas familiares?

chatGPT - Sim, a inteligência artificial (IA) certamente terá um impacto nas empresas familiares, assim como em outros tipos de empresas. O advento e a implementação da inteligência artificial estão moldando e transformando diversos setores, e as empresas familiares não estão imunes a essas mudanças. Aqui estão algumas maneiras pelas quais a inteligência artificial pode influenciar as empresas familiares:

1. Automatização de Processos: A inteligência artificial pode automatizar uma variedade de processos empresariais, melhorando a eficiência operacional. Isso inclui automação de tarefas rotineiras, otimização de cadeias de fornecimento e melhorias na gestão de inventário.

2. Análise de Dados e Tomada de

Decisões: A IA pode processar grandes volumes de dados em tempo real, fornecendo insights valiosos para a tomada de decisões estratégicas. Isso pode ajudar as empresas familiares a tomar decisões informadas sobre estratégias de crescimento, marketing e gestão financeira.

3. Personalização e Experiência do Cliente: Sistemas de IA podem ser usados para personalizar a experiência do cliente, adaptando produtos, serviços e comunicações às preferências individuais. Isso pode melhorar a satisfação do cliente e a lealdade à marca.

4. Gestão de Recursos Humanos: A IA pode ser aplicada na gestão de recursos humanos, facilitando processos de recrutamento, treino e avaliação de desempenho. Isso pode contribuir para o desenvolvimento profissional dos membros da família que trabalham na empresa.

5. Inovação e Desenvolvimento de Produtos: A IA pode impulsionar a inovação, contribuindo para o desenvolvimento de novos produtos e serviços. Empresas familiares que adotam tecnologias avançadas podem se manter competitivas no mercado.

6. Sucessão e Gestão de Talento: Ferramentas de IA podem auxiliar na identificação e desenvolvimento de talentos, incluindo sucessores em potencial para liderança. Isso é especialmente relevante para empresas familiares que enfrentam desafios na gestão da sucessão.

7. Segurança Cibernética: A proteção contra ameaças cibernéticas é uma preocupação crescente para as empresas. A IA pode ser usada para melhorar a segurança cibernética, identificando e mitigando potenciais vulnerabilidades.

8. Adaptação a Mudanças no Mercado: A IA pode ajudar as empresas familiares a se adaptarem mais rapidamente a mudanças no mercado, antecipando tendências, monitorando a concorrência e ajustando estratégias conforme necessário.

No entanto, é importante notar que a implementação eficaz da inteligência artificial requer uma abordagem estratégica e, em muitos casos, uma mudança cultural nas organizações.

As empresas familiares podem beneficiar ao integrar gradualmente tecnologias de IA, considerando os desafios específicos que possam enfrentar, como a gestão de relacionamentos familiares e a preservação dos valores e tradições da família.

AC - Que pergunta colocarias à IA sobre empresas familiares?

chatGPT - Se eu fosse fazer uma pergunta à inteligência artificial sobre empresas familiares, poderia ser algo como: "Com base em análises de sucesso e desafios em empresas familiares, quais são as estratégias mais eficazes para facilitar a gestão da sucessão e manter um equilíbrio saudável entre as dinâmicas familiares e as demandas do negócio ao longo do tempo?"

AC - Responde a essa pergunta.

chatGPT - Facilitar a gestão da sucessão e manter um equilíbrio saudável entre as dinâmicas familiares e as demandas do negócio em empresas familiares é uma tarefa desafiadora, mas existem várias estratégias que podem ser eficazes. Aqui estão algumas recomendações com base em análises de sucesso e desafios em empresas familiares:

1. Inicie o Planeamento de Sucessão Cedo: Comece o planeamento de sucessão o mais cedo possível. Quanto mais tempo houver para preparar e implementar a sucessão, maiores são as chances de uma transição suave.

2. Desenvolva um Plano Formal de Sucessão: Crie um plano formal de sucessão que inclua critérios claros para a escolha do sucessor, um cronograma para transição e a definição de responsabilidades e expectativas.

3. Avalie Competências e Habilidades: Avalie as competências e habilidades dos potenciais sucessores de maneira objetiva. A escolha deve ser baseada em mérito e na adequação das habilidades às necessidades do negócio.

4. Promova o Desenvolvimento Profissional: Ofereça oportunidades de desenvolvimento profissional para os membros da família interessados em assumir papéis de liderança. Isso pode incluir treino externo, mentorias e programas educacionais.

5. Encoraje a Participação Externa: Considere a inclusão de líderes externos no processo de sucessão. Isso pode trazer uma perspectiva fresca, competências adicionais e ajudar a evitar o nepotismo.

6. Estabeleça Mecanismos de Resolução de Conflitos: Desenvolva mecanismos eficazes para resolver conflitos familiares que possam surgir durante o processo de sucessão. A mediação externa pode ser útil em situações mais complexas.

7. Crie um Conselho Consultivo ou de Família: Estabeleça um conselho consultivo ou de família para promover a comunicação aberta, a tomada de decisões colaborativa e a resolução de questões familiares relacionadas ao

negócio.

8. Mantenha Comunicação Transparente: Fomente uma cultura de comunicação aberta e transparente. Isso é crucial para evitar mal-entendidos e manter a confiança entre os membros da família e a equipe de gestão.

9. Distinga Entre Propriedade e Gestão: Faça uma distinção clara entre propriedade e gestão. Nem todos os membros da família proprietária precisam estar envolvidos na gestão diária do negócio.

10. Preserve a Cultura Organizacional: Certifique-se de que a cultura organizacional da empresa seja preservada durante o processo de sucessão. Isso pode envolver a identificação e transmissão dos valores fundamentais da empresa.

11. Explore Alternativas de Sucessão: Considere diferentes modelos de sucessão, como co-CEO, divisão de responsabilidades ou planos de sucessão graduais para garantir uma transição suave.

12. Planeamento Financeiro Adequado: Garanta que a empresa tenha um planeamento financeiro sólido para apoiar a transição de liderança e possíveis investimentos necessários para o crescimento.

Ao adotar essas estratégias, as empresas familiares podem aumentar suas chances de realizar uma sucessão bem-sucedida e manter um equilíbrio saudável entre as dinâmicas familiares e as demandas do negócio ao longo do tempo.



CEO: chatGPT. João: Cofundador humano.

João é um empreendedor que solicitou ao chatGPT que criasse uma empresa lucrativa, com um capital de até 1.000 dólares e para a qual ele só tivesse de dedicar 1h por dia. O sistema sugeriu um negócio online de impressão de t-shirts a pedido, com loja no Shopify e logística fornecida pela Printful, concebendo o nome e o conceito do logótipo. Os resultados foram surpreendentes: em 5 dias faturaram €10.000 e em menos de um mês foram angariados €100.000 para investimento.



HUGO GONÇALVES

Executive Coach | Senior Organizational Engineer

Design Organizacional Especulativo - O next STEP da Inovação

A fantasia é uma realidade à espera de ser ativada.

Anónimo

O outro dia estava com duas amigas e colegas de trabalho, a jogar conversa fora sobre desenvolvimento pessoal e espiritualidade, sobre relacionamentos e respetivas oportunidades e entrega, desafios e apegos, como conseguir estar no presente e desfrutar dos momentos e cenas do género.

A verdadeira conversa sobre a Vida 😊, numa mesa repleta de papéis, canetas e marcadores, chávenas de chá e copos de vinho, ao som de música bem catita num dos meus Coffices na Baixa do Porto.

A uma dada altura, falávamos sobre de que forma a realidade, o dia-a-dia, o estar sempre envolvido em tarefas e processos e **não ter tempo para explorar – mentalmente, emocionalmente e a nível da imaginação – outras possibilidades**, nos retira a possibilidade de podermos ver, numa perspetiva de helicóptero, o que é que continua a fazer sentido ou não, o que é importante continuar, começar e deixar de fazer,

e principalmente, deixarmo-nos embalar pelo éter e dar espaço às fantasias e possibilidades.

Comentei com elas que era importante darmos o nosso melhor para fomentar, proteger e mergulhar, no que a esse éter diz respeito. E saí-me com esta: "Sabem, meninas, there is no room for reality. De vez em quando, não podemos dar espaço para a realidade".

Após um momento de silêncio mútuo, desatamos às gargalhadas. Mas tod@s validamos esta frase!

A fantasia, imaginação e quiçá mesmo a especulação são "abordagens" ou perspetivas às quais ainda não são dados os devidos **valor, espaço, reconhecimento e recursos, a nível corporativo**. Exceto na bolsa de valores, talvez (para a especulação)! O episódio "orgânico" com as minhas amigas foi complementado com a "ciência" através de algo que me apareceu à frente nos dias seguintes – o **Design Especulativo**.

E é sobre os impactos, transformações e soluções que o Design Organizacional Especulativo pode trazer a ti, às tuas funções de líder, manager, profissional (desde as

coisas mais estratégicas e operacionais), que hoje faço os meus habituais devaneios.

// DESIGN ESPECULATIVO – O QUE É

Foi um termo cunhado nos anos 90 pelos académicos de design Anthony Dunne e Fiona Raby, que escreveram o fabuloso livro *Speculate Everything*. Estes autores afirmam que o Design Especulativo é um tipo de design que é usado como uma "ferramenta" para criar não apenas coisas, mas principalmente ideias, contextos, cenários, formas de estar e viver.

O Design Especulativo não é prever ou resolver problemas, é "ressignificar" a nossa perspetiva do que "ainda não é" para revelar possíveis futuros alternativos e trajetórias invisíveis de tendências culturais, tecnológicas, ambientais, sociopolíticas.

Ao contrário da investigação sistemática sustentada por dados, que tenta identificar futuros possíveis e prováveis, o Design Especulativo é segundo os autores "mais intuitivo, menos disciplinado e menos orientados para dados" e, portanto, levam o processo para além do esperado e "normal" para o desenvolvimento



de produtos, serviços, business. Ou seja, quem mais facilmente se souber levar pelos “vibes e viagens” poderá contribuir de forma mais intensa. A abordagem e prática do Design Especulativo é uma estratégia particularmente estimulante para pesquisar o “espaço” que está além do “atual” e do agora”. O Design Especulativo não é utópico nem distópico. O futuro tem muitas tonalidades e é complexo porque somos imprevisíveis e contraditórios

como Pessoas, em comparação com os consumidores perfeitos que achamos que somos (nós e os nossos clientes e utilizadores). Também não é um mero exercício de fantasia, pois baseia-se no conhecimento das tecnologias e tendências existentes, utilizando o conhecimento de especialistas quando necessário.

O Design Especulativo exige que as pessoas **suspendam a sua descrença e permitam que suas**

imaginações vagueiem. Abdicar deste “controle”, lógica e racionalidade não é nada fácil, principalmente e especialmente quando estamos a falar de **trabalho, produtos, serviços, equipas, organizações e dinheiro.** O objetivo do Design Especulativo é materializar e “encaixar” fragmentos de futuros possíveis e alargar os nossos horizontes. Encoraja-nos a pensar em futuros alternativos e a discutir qual a direção que devemos seguir.

É assim uma abordagem **Human**

Centric e Existencialista, de Empatia através do Autoconhecimento e da Curiosidade com os Outros. Pois trata-se de **imaginar o que pode acontecer, estabelecer o que poderá ser melhor para as Pessoas e Mundo e então sim criar as melhores soluções, impactos e ideias.**

Então, é como se estivéssemos a avançar e tentar ver algo que está completamente às escuras. Sabemos que vai certamente existir algo ali à frente, mas não sabemos bem (ou de todo) o quê.

Então o Design Especulativo pode ser uma espécie de lanterna, que usa o **presente, o que sabemos e a utilização de todas as nossas habilidades técnicas, emocionais e relacionais como ponto de partida.**

Assim podemos, num contexto interno e externo à organização, ter uma maior segurança, clareza e abertura ao **processo de exploração da nossa imaginação e à criação de ficções sociais que poderão definir o futuro do nosso trabalho e organização.** Essa lanterna pode muito bem ser o seguinte cone:

// DIMENSÕES DO DESIGN ORGANIZACIONAL ESPECULATIVO

FUTUROS PROVÁVEIS

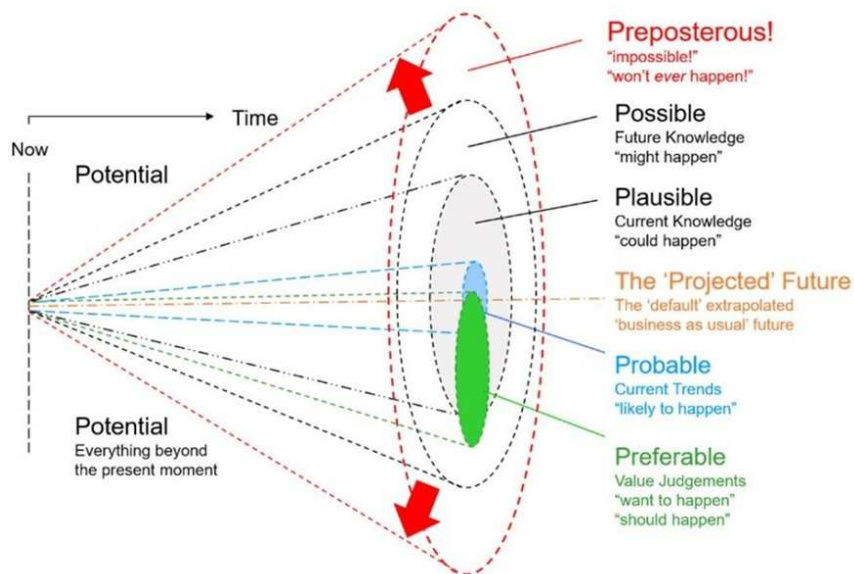
É aqui que a maior parte de nós navega. Descreve o que é provável que aconteça, a menos que haja uma perturbação ou tumulto extremo. Tipo uma crise financeira, uma guerra global... ou uma pandemia global. 😞

A forma como as ideias, projetos, inovações são avaliados também está relacionada com uma compreensão aprofundada dos futuros prováveis. Este é um espaço valioso para explorar, mas é muito orientado para o presente e para a correlação direta entre causa-efeito.

FUTUROS POSSÍVEIS

Estamos a falar do que poderia acontecer, mesmo que seja difícil de imaginar. O Possível vai além, para cenários extremos do que é cientificamente possível. Isso inclui utopias e distopias, sem nunca entrar no reino da fantasia.

Este espaço tem tudo a ver com o



uso da ficção como ferramenta de reflexão, mas deve haver uma série crível de eventos que conectem até mesmo as situações mais extremas.

A dificuldade em encontrar essas conexões é o que faz com que futuros possíveis pareçam fantasia e não valiosos para explorar a nível organizacional, logo afastando os líderes, managers e profissionais deste exercício especulativo que certamente poderia, de forma proativa, "prever e resolver" de forma antecipada muitos problemas e desafios futuros.

FUTUROS PLAUSÍVEIS

Plausível refere-se ao que poderia acontecer. É onde o planeamento, a estratégia, os cenários e a especulação vivem. O Plausível começa a ponderar mais profundamente no espaço da exploração, não previsão.

O filtro para colocar um cenário neste cone é se vários futuros possíveis, incluindo forças macro como a economia ou a geopolítica, podem permitir que um negócio continue a sobreviver e prosperar.

FUTUROS PREFERENCIAIS

E, por último, os futuros preferidos, o Santo Graal do Design Especulativo. Preferido é onde tu colocas todos cenários que queres que se materializem.

Facilitando várias sessões, workshops e iniciativas de exploração de problemas, ideias e oportunidades, a nível

estratégico, inovação, resolução de problemas e desenvolvimento de novas formas de trabalhar e de entregar valor, vejo isto acontecer muitas vezes.

Na parte inicial, os líderes, managers, profissionais não saem da sua bolha de função, departamento, processos.

Quando se permitem (e estou lá eu para ajudar também) e entram no helicóptero do Todo, das Pessoas e do Mundo, começam a perspetivar o que poderá fazer sentido e que permite ter um lucro com propósito. E aí sim, os futuros preferenciais são muito mais conectados, consensuais, eficazes e eficientes para todos os envolvidos.

Nesta última dimensão, as respostas ou a clareza são escassas. 😊

Mas as conversas e habilidades e perspetivas e ideias partilhadas pelas equipas são riquíssimas.

Estratégia e Operações fundem-se. Clientes e Colaboradores são dimensões diferentes da mesma Humanidade. Lucro é Valor. Produtos e Serviços são Impactos e Soluções.

Com as abordagens de:

- Evolução das Pessoas;
- Inovação e Transformação

Organizacional;

• Cultura e Fluxos de Trabalho colaborativos,

quem sabem podemos ter "donos" de mecanismos de esperança e libertação organizacionais da

“opressão” que nós próprios como líderes, managers, profissionais construímos.

O ponto chave aqui é aceitar que entre cenários futuros prováveis e plausíveis existe uma realidade que é preferível. Se o futuro para o qual caminhamos se tornará ou não preferível é o cerne do trabalho que os designers organizacionais especulativos fazem.

É por isso que o Design Organizacional Especulativo é mais sobre levantar questões do que fornecer definições de como as coisas devem ser. É esse o papel dos facilitadores internos e dos agentes de mudança organizacional.

Não cabe a esses agentes da organização impor o que é e o que não é preferido. Cabe-lhes criar a maior clareza e exploração possíveis para que todos os envolvidos possam fazer a melhor escolha ou se possam preparar os vários possíveis. Enquadrando isto nas temáticas das Pessoas e Organizações, se calhar podemos dar um passo além e arriscar ainda mais. Não em recursos, mas sim em Especulação Social e Organizacional.

Mergulhando na tal ficção social que falei!

Isto significa coisas como:

- Procurar problemas onde ainda não existem, em vez de resolver os problemas atuais (que vemos ou que ainda estão invisíveis devido ao nosso débil Sensemaking);

- Foco na Exploração das perguntas realmente importantes, mais do que as respostas e quais serão as soluções “ideais”;

- Manter uma perspetiva de Organização como sendo um meio de Serviço às Pessoas e Mundo (impactos, soluções, ética, equilíbrio) em vez de apenas uma perspetiva de serviço ao negócio e organização (produtos, serviços, processos, recursos, gestão);
- Ter como farol como o Mundo poderia ser, em vez de como o mundo é;

- A raiz e propósito ser criar ficções sociais em vez de ficções científicas (enquadradas com organizações, produtos, serviços e tecnologias)

- Pensar em Realidades e Futuros paralelos (como é que o mesmo produto, serviço e solução pode servir personas diferentes) em vez de criar um futuro e realidades unificados.

- Enquadramo-nos no mundo (Pessoas, Emoções, Natureza, e tudo o mais) em vez de o querer mudar;

- Pensar mais e em primeiro lugar nas implicações de determinada

inovação, produto e serviço antes de se explorar as aplicações (valorizar ética antes de mercados). Como acho que é fácil de perceber, a inovação seguiu o caminho inverso e só agora estamos a preocuparmo-nos com as implicações;

- Pensar no Cliente como sendo uma Pessoa e um Cidadão em vez de ser apenas utilizador ou consumidor.

// CODA

Se calhar a ideia chave que te quero transmitir é que cada vez mais é importante Sonhar fora da Caixa. 😊

O poder das ideias é que elas podem ser inspiradoras, podem ser contagiosas e podem ser catalisadoras. Uma vez que imaginar e pensar não requer conhecimentos académicos ou técnicos e é praticamente livre, todos devemos ser encorajados a pensar e a sonhar sobre o nosso presente individual e, em última análise, com o nosso futuro coletivo, no contexto do trabalho e da organização.

Cameron Tonkinwise, diretor do Design Innovation Research Centre acha que:

“IMAGINAR ALGO QUE NÃO IMPLIQUE FUTURO, FICÇÃO, ESPECULAR, CRITICAR, PROVOCAR, INTERROGAR, SONDAR, CONVERSAR, JOGAR, É UM DESIGN INADEQUADO.”





RUI PEDRO OLIVEIRA
CEO, IMAGINEW

UMA LIÇÃO E VISÃO

Parece este pequeno resumo que em princípio tudo foi ontem? Eu por princípio sou contra princípios.

Em 2023 podia também destacar a guerra em Israel.

Os extremismos radicais políticos e religiosos. As quedas de unicórnios e fintechs.

Das opiniões loucas de Elon Musk nas suas geniais motivações.

A COP no Dubai com centenas de jatos privados estacionados.

A queda do governo em Portugal.

O ensaio de um avião que vai fazer Londres / Nova Iorque em 90 minutos.

Muita matéria havia para escrever.

Já aqui (na S&G) escrevi sobre "Inteligência Artificial" (que é curioso usarem as maiúsculas) e agora toda a multidão alvitra e a maioria desconhece os benefícios e as consequências, principalmente éticos.

A regulamentação era urgente há anos, não expelir agora um plano da ONU para 2024 ter a querer ter concebida.

Temos Portuguesas e Portugueses de topo a brilhar em todo o mundo sobre o tema. Levava páginas sobre isto e a Sra. Diretora não me permitiria.

2013 – Morre Nelson Mandela. Jorge Bergoglio nomeado Papa e escolhe Francisco.

2014- Rei Juan Carlos abdica em Espanha. Facebook compra Whatsapp. Morre Eusébio.

2015 – António Costa é primeiro ministro de Portugal com a famosa gerigonça.
Morre Manoel de Oliveira.

2016 – Após 90 anos um Presidente dos EUA, Obama, visita Cuba. UK votam em “Brexit”. Morre David Bowie e Umberto Eco.

2017- Antonio Guterres é Secretário-Geral da ONU. Trump POTUS. Nasce o movimento #MeToo.

2018 – Primeiro encontro em anos dos líderes das Coreias. Falece Stephen Hawking.

2019 – Descoberto COVID-19 na China. Greta Thunberg ganha destaque.

2020 – Crise económica mundial e confinamentos devido a COVID-19.

2021 – Joe Biden POTUS. Vacinas COVID-19. Invasão do Capitólio em Washington.

2022 – Morre a Rainha de Inglaterra. Guerra na Ucrânia.

2023 – 10 anos de Start & Go (S&G).

Como a tecnologia cresceu mais na última hora do que desde que foi inventado o primeiro computador há 90 anos, tudo que se escreva sobre um tema tecnológico será sempre obsoleto. Não tenho nem tenham medo.

No momento do encontro começa a separação e toda a saída é uma entrada para algures.

Iremos a tempo pois o que nasce só um dia morre.

Sobre inovação, não podia deixar escapar esta devoção,

Até porque o meu espaço é de livre opinião,

A uma Amiga que teve uma enorme e visão,

De podermos escrever há 10 anos nesta edição.

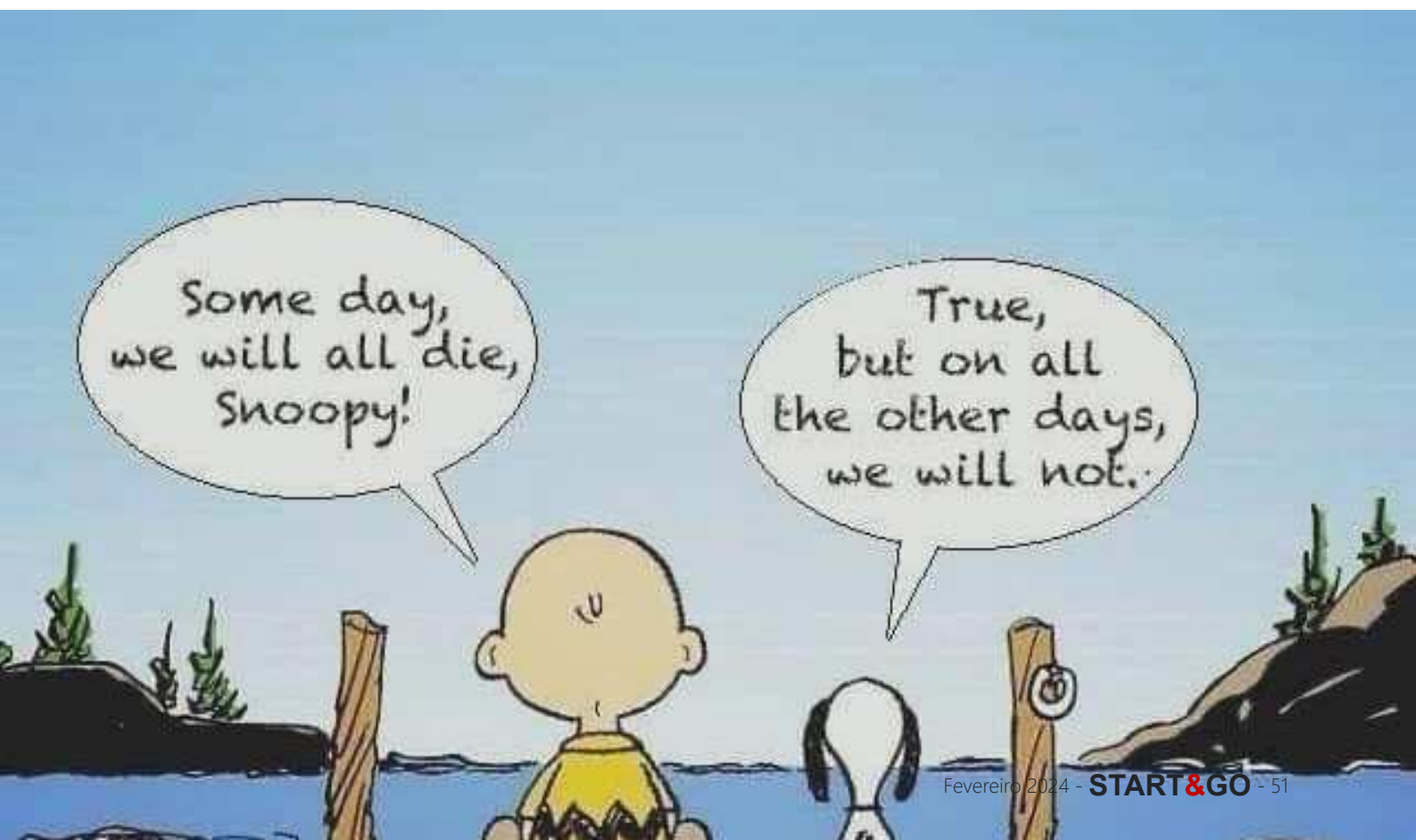
Como ela ter dado dedicada motivação.

Tudo parece que foi ontem mas foi uma reinvenção.

E sim, isto é que é perdurar no tempo com uma inovação.

Porque não é profissão. É Emoção, Coração e Paixão.

Muito obrigado pela Mónica por esta enorme Lição.





FILOMENA CASTRO LOPES

Professora Universitária, Universidade Portucalense

Filme tecnológico desfocado


Ter de filmar a evolução das tecnologias de informação nos últimos 10 anos, correr-se-á, com grande probabilidade, o risco de ficar o filme desfocado, até porque, por um lado a evolução tem sido muito rápida e por outro é difícil conseguir captar, num só plano, todas as tecnologias emergentes.



Esta evolução tem sido impressionante. Tecnologias de informação, tais como Inteligência Artificial (IA), Internet das Coisas (IoT), Cloud Computing, Realidade Aumentada (RA), Metaverso, Blockchain, Big Data e Robotic Process Automation (RPA), não poderiam ficar de fora deste filme. Mas, mais importante que o número de tecnologias, é o aumento da eficiência que estas tecnologias têm trazido aos negócios.

As tecnologias de informação sempre foram usadas para tornar as atividades organizacionais mais rápidas e fáceis de ser levadas a cabo pelas pessoas. No entanto, só mais recentemente se tem falado sobre o papel que estas tecnologias podem desempenhar na transformação radical da forma de fazer negócios.

Nesse sentido, estes últimos 10 anos foram os mais disruptivos de que tenho memória. O último ano, em particular, levou-nos, de forma viral, a refletir e a discutir o desenvolvimento das tecnologias de informação, não só do ponto de vista técnico ou de negócio mas também do ponto de vista ético.



Há quantos anos já se ouvia falar na Inteligência Artificial? Hoje vê-se, diariamente, o aparecimento de diferentes ferramentas de IA com grande impacto para os negócios, sendo o mais mediático o ChatGPT. Hoje questiona-se, até que ponto a IA irá passar a fazer de forma mais rápida e fácil aquele tipo de tarefas que sempre vimos como características do ser humano: a pesquisa, a criatividade, e a resolução de problemas. Poderá a IA transformar o nosso entendimento sobre as características distintivas do ser humano e as atividades que lhe atribuímos por excelência? Esta tecnologia está a ter um impacto nunca vivenciado não só por causa do rápido número de utilizadores, mas também por causa de todas estas questões éticas que está a levantar.

O Big Data, outra tecnologia que tem revolucionado muito os negócios nos últimos anos e que arrasta consigo o conceito de data mining e até o de process mining, que se têm traduzido em proveitos significativos para as empresas, permitindo que as próprias empresas se conheçam melhor. Paralelamente, a internet das coisas tem modificado muitas áreas: a indústria e o retalho, sem esquecer o conforto que nos proporciona nas nossas casas, as ditas inteligentes. Quantos de nós, hoje, já não vivemos sem a IoT, sem muitas vezes, nos apercebermos que a estamos a usar.

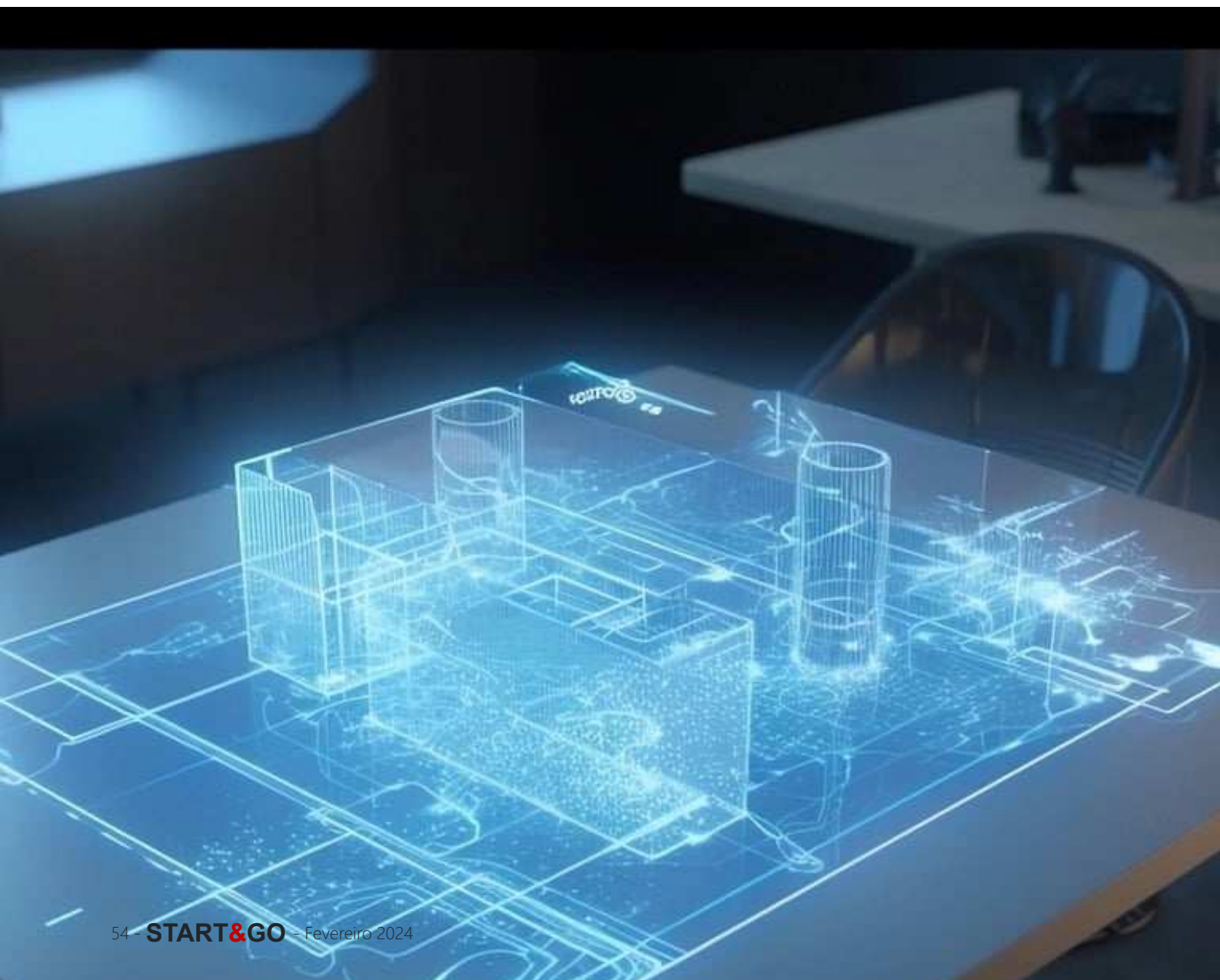
Cloud Computing, uma tecnologia que, no início, não teve muita adesão, mas que acabou rapidamente por ser, indiretamente, a responsável por muitas outras se terem desenvolvido. Realidade aumentada, e até Metaverso, já não fazem só parte da ficção, e cada vez mais as começamos a usar no nosso dia a dia e no mundo dos negócios. Quantas empresas de retalho já usam soluções de RA com sucesso? E talvez, em breve, muitas delas irão ter o Metaverso nas suas vendas on-line. E se Blockchain nos leva logo para as criptomoedas, há, contudo, outras aplicações possíveis desta tecnologia, como por exemplo na gestão da cadeia de fornecimento ou no combate à fraude. Talvez um pouco menos em destaque no filme desta década, a tecnologia RPA tem contribuindo também para o aumento da eficácia organizacional, automatizando tarefas repetitivas e que não são agradáveis para os nossos colaboradores.

Tem sido fabuloso, ao longo destes anos, assistir ao desenvolvimento de diferentes soluções para a atividade humana suportadas por uma ou mais destas tecnologias.

Como serão os próximos dez anos? Impossível de prever.

Porém, considero que será necessário começar já a acreditar na utilização massiva e conjugada de umas ou mais destas tecnologias, o Metaverso industrial, com os Gémeos Digitais, a IoT e IA estão aí. Mas acredito também que, de futuro, as empresas vão estar cada vez mais conscientes e informadas sobre o potencial destas tecnologias, usando-as cada vez mais, aproveitando assim os benefícios da digitalização das suas empresas.

Apesar de hoje muito se questionar sobre a evolução destas tecnologias, essencialmente por causa da IA, elas irão continuar a ser desenvolvidas e continuarão a ser adotadas. Ao longo do tempo temos assistido a diversas revoluções, através do aparecimento de novas tecnologias, e o ser humano tem sempre conseguido aproveitar os benefícios dessas revoluções, mas, continuando sempre, a dominar esses avanços tecnológicos. A polémica à volta da Q* poderá deixar-nos a todos inquietos. Pessoalmente, não imagino que o ser humano se deixe substituir pela tecnologia, mas irá continuar, gradualmente, a desenvolver novas tecnologias para que estas o substituam naquilo que não pretende fazer.





JOSÉ OLIVEIRA

CEO da BI4ALL

Transformar dados em estratégia: 10 anos de Business Intelligence

Há uma década, era comum que, a cada minuto, os utilizadores do Instagram partilhassem 3600

novas fotos, as marcas e as organizações no Facebook recebessem 34722 likes e mais de 100 000 tweets fossem enviados.

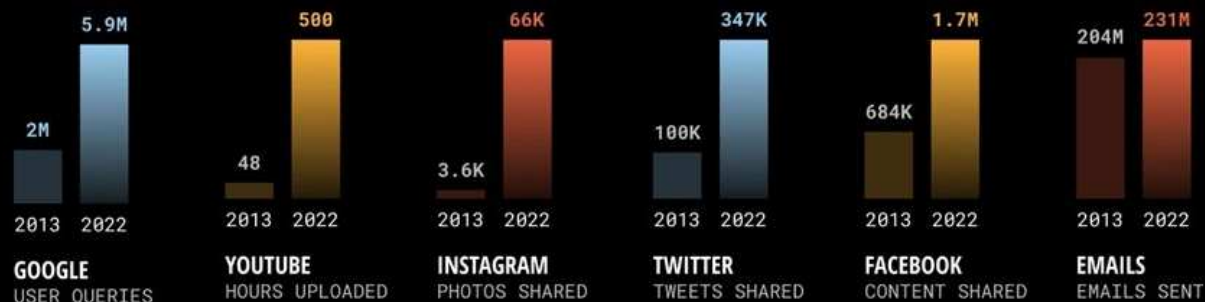
10 anos depois estes dados evoluíram e 66K fotos novas são partilhadas no Instagram, 347.2K tweets são enviados e 1.7M conteúdos são partilhados no Facebook a cada minuto, de acordo com a Domo.

Estes números espelham o quanto o mundo mudou e como assistimos a um aumento exponencial na quantidade de dados gerados, muito impulsionado pela conectividade e pela transformação digital.

Se há 10 anos, os dados começavam a assumir um papel relevante para as empresas e o Business Intelligence moldava a forma como as organizações extraíam, analisavam e utilizavam os dados para a tomada de decisões estratégicas. Nos dias de hoje, a transformação desses dados gerados em informação relevante para o negócio, tornou-se um verdadeiro impulsionador de estratégias e modelos de negócio mais assertivos.



Data Never Sleeps 1.0 vs. Data Never Sleeps 10.0



Fonte: Domo (<https://www.domo.com/data-never-sleeps#overview>)

As soluções tecnológicas tornaram-se assim cruciais para transformar todos esses dados em insights acionáveis através de dashboards e reports apelativos e facilmente acessíveis. No contexto atual, o Excel e a intuição não têm mais espaço em decisões que necessitam de ser certas.

AINDA FARÁ SENTIDO FALARMOS DE BUSINESS INTELLIGENCE?

Nascido na década de 60 como um sistema para partilhar informações nas empresas, o Business Intelligence envolve a recolha, o armazenamento e a análise de dados para ajudar os gestores a tomar decisões estratégicas e operacionais mais eficientes. O principal objetivo é proporcionar uma visão consolidada e transversal dos dados disponíveis com recurso a dashboards e relatórios apelativos, atualizados e de leitura fácil.

Através de ferramentas de Business Intelligence, pode ter à distância de um clique informações relevantes como as métricas de desempenho, tendências ou os principais indicadores de gestão, o que significa maior agilidade, flexibilidade e eficiência.

O QUE É O ANALYTICS?

Mais recentemente surge uma abordagem mais orientada para a exploração de dados de forma a descobrir padrões, tendências e insights de forma a orientar decisões futuras. O Data Analytics envolve uma abordagem mais profunda e complexa, recorrendo a estatísticas e algoritmos avançados.

Enquanto o Business Intelligence se foca em dar uma visão a 360° do panorama atual da organização e resumir o histórico, o Analytics permite responder a questões específicas através de uma análise de dados detalhada. Através da implementação de soluções de Analytics, a empresa consegue fazer previsões e obter insights importantes de forma a responder rapidamente às mudanças no mercado, antecipar as necessidades dos clientes e superar a concorrência.

É inegável que as soluções tecnológicas permitem que qualquer organização tenha uma visão abrangente do seu desempenho, conseguindo assim alinhar melhor as estratégias e otimizar as operações. Com base numa solução de análise de dados, as empresas podem realizar análises automatizadas e em tempo real, proporcionando um conhecimento aprofundado sobre o negócio o que, por sua vez, permite também definir os perfis de clientes, otimizar operações e uma tomada de decisões mais assertiva.

E O FUTURO?

Quantas vezes já se deparou com a afirmação que os dados são o novo petróleo do século? É verdade que o Mundo está mais digital e que todos nós deixamos uma pegada digital que impacta diretamente nos negócios.

De acordo com a Grand View Research, em 2022, o tamanho do mercado de transformação digital foi estimado em US\$ 731,13 mil milhões, e espera-se que atinja uma taxa de

“

Quantas vezes já se deparou com a afirmação que os dados são o novo petróleo do século?

crescimento anual composta (CAGR) de 26,7% até 2030.

Assim, nos próximos anos, a IA e o Machine Learning devem integrar mais ainda os sistemas de BI, aprimorando a análise de dados, as tomadas de decisão e as previsões.

O ano de 2024 será marcado pela IA Generativa, que impulsionará a democratização dos dados e a necessidade de diretrizes mais rigorosas. A partilha de dados continuará a quebrar silos de informação e o Data Governance continuará a ser uma tendência a que os gestores devem dar prioridade de forma a garantir a conformidade com as regulamentações.

Em resumo, a última década testemunhou uma revolução no Business Intelligence, moldando a forma como as organizações utilizam os dados para impulsionar o sucesso. O futuro promete avanços emocionantes, com convergência de tecnologias e uma ênfase contínua na acessibilidade e interpretação dos dados. À medida que os especialistas continuam a inovar, o BI permanece no centro da revolução digital.



MANUELA RIBEIRO

Consultora e criadora da metodologia THE CHOICE – service awareness

A MUDANÇA É PESSOAL!

Assim simples... no entanto a maior parte das nossas experiências, dentro das organizações, evidencia exatamente o contrário – “assim complicado!”

Frequentemente ouvimos, em vários níveis da estrutura organizacional, a famosa frase “o problema são as pessoas”, quando na sua essência, as pessoas simplesmente espelham algo muito mais profundo, que está a acontecer dentro daquela organização.

A minha experiência profissional levou-me a participar durante 12 anos nos programas Formação Ação, como Consultora de Ligação, ou seja, responsável pela elaboração do diagnóstico e pelo acompanhamento da implementação de medidas, efetuadas pelos consultores especialistas. A fase do processo que sempre me fascinou mais, foi a das entrevistas aos colaboradores

Encontrarmo-nos com as pessoas onde elas estavam, conhecer a realidade da produção, ouvir o que nos mencionavam sobre sugestões de melhoria e em simultâneo, sentir o que não era dito ... mas ocupava espaço dentro daquela pessoa. Conhecer realidades concretas tão dispares como empresas produtoras de mobiliário, transformadoras de café, estações de serviço, floristas e pastelarias. Uma diversidade de realidades produtivas e comerciais, acompanhada por uma igual diversidade de pessoas e formas de estar ... no entanto, os tipos de problemas eram muito idênticos.

No final desses 12 anos de prática anual, surgiu-me uma questão demasiado forte, a justificar uma busca profunda por respostas, que até àquele momento eu não tinha encontrado – estávamos em 2012.

A questão – porque é que em 12 anos, em que supostamente existiu evolução das organizações, os problemas não mudaram? - Tudo evoluiu e os problemas continuaram idênticos – Falta de motivação dos colaboradores – Falta de espírito de equipa – Falta de comunicação entre departamentos – Níveis de qualidade de serviço inferiores ao desejado - situavam-se frequentemente nos Top 10. Porque é que os problemas não mudam?

Em paralelo, nos EUA desenhavam-se os primeiros passos de uma proposta de mudança profunda, ao nível do estado de consciência de cada indivíduo, dentro de uma organização. Estávamos em 2012 e em pleno boom tecnológico, a Google convidava Eckarte Tolle, um escritor conceituado ao nível do desenvolvimento da consciência humana, para uma palestra subordinada ao tema - *Digital Age: Living with Meaning, Purpose & Wisdom*.

Em paralelo as conferências Wisdom 2.0, criadas em 2010, ganhavam mais notoriedade e um importante destaque internacional – foi aqui que em 2013 (exatamente 10 anos

atrás) tive contacto pela primeira vez, com o Otto Scharmer, professor da famosa escola americana MIT e com a Teoria U por ele desenvolvida, uma metodologia caracterizada como – awareness based systems change – ou seja a proposta de uma mudança de comportamento dos sistemas, que acontece a partir de uma mudança de consciência de cada colaborador.

Esta mudança de consciência individual era um ponto que faltava na equação, era um ponto, que poderia ajudar a mudar o padrão de problemas que se repetiam constantemente – e esta visão era totalmente suportada pelo Modelo Iceberg, uma das ferramentas utilizadas em Systems Thinking, que evidencia que a causa raiz dos eventos está diretamente relacionada com os padrões mentais, a partir dos quais atuam, as pessoas envolvidas no sistema onde esses eventos ocorrem.

Como é que os padrões mentais têm evoluído?

Felizmente estes 10 últimos anos têm evidenciado um grande avanço no sentido do desenvolvimento pessoal dos colaboradores, com as empresas de tecnologia a servirem como exemplo de novas dinâmicas de colaboração entre equipas, como as metodologias Agile, em simultâneo com novas abordagens por parte dos especialistas em Recursos Humanos, colocando as pessoas no centro, percebendo as organizações

como um conjunto de pessoas, que por sua vez desenvolvem processos.

Onde estamos hoje? Quantos dos problemas evidenciados no início deste texto, continuam a ser uma realidade?

O caminho faz-se caminhando e por isso, acredito que estão a ser dados passos importantes nesse sentido, mas ainda existe muito espaço para percorrer.

O foco na responsabilização individual, é algo que exige trabalho e muita clareza mental, implica olhar de frente para as questões difíceis que surgem, permitir-se sentir as emoções que essas situações criam, conectar com a fonte de sabedoria interna, que todos temos e efetuar uma Escolha consciente.

Este caminho é intenso, tem momentos em que não se sabe como seguir, mas existe uma intenção clara, um foco constante e uma certeza de que é possível manifestar a intenção. Essa certeza suporta a caminhada e impulsiona o passo seguinte.

Um exemplo claro deste processo é o movimento dos IDG – Inner Development Goals, apresentado no número passado desta revista, com o objetivo de trabalhar as nossas dimensões internas aos níveis do – Ser – Pensar – Relacionar – Colaborar – Agir – e poderá ser um impulso interno fundamental, para que um futuro mais equilibrado possa ser manifestado na nossa realidade.

Na minha perspetiva este movimento indica claramente um caminho a seguir na direção de um futuro responsável e sustentável, porque a mudança é pessoal, quando nós mudamos, o mundo muda – e a ESCOLHA é nossa!

Nos últimos 10 anos, o mundo mudou significativamente e a revista Start & Go, acompanhou de perto os desafios, as oportunidades e criou espaço para uma diversidade de reflexões, por tudo isso expresso os meus Parabéns e a minha mais profunda Gratidão, por ter contribuído de alguma forma neste projeto.

Para o futuro desejo à revista Start & Go a continuação dos maiores sucessos, nesta intenção de entregar o melhor às organizações.



Revista Digital

START&GO

2013 - 2023



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

Contacte-nos

☎ 919 759 761

geral@startandgo.pt

<https://www.startandgo.pt>