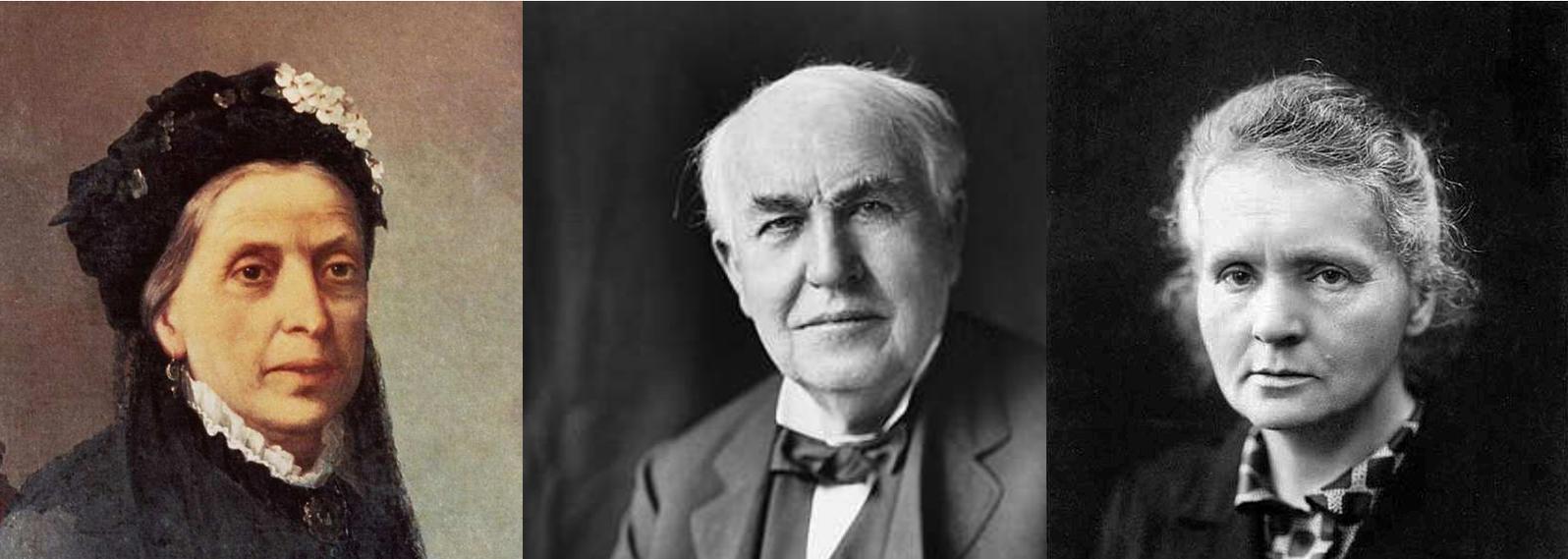


START & GO

Nº 46 | ABRIL 2025



GESTÃO & ESTRATÉGIA

LIDERANÇA

MARKETING & VENDAS

GESTÃO DA QUALIDADE

ECONOMIA

RECURSOS HUMANOS

TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO

PRODUTIVIDADE & BEM ESTAR

Índice

LIDERANÇA EMPREENDEDORA

Transformaram o mundo com as suas ideias e liderança inspiradora	4
Mais de 40 anos ao serviço do ambiente	7
EAT FIT - Refeições Saudáveis, prontas a comer!	10
Da engenharia florestal ao chocolate artesanal	11
Liderança Empreendedora	14
A NOVA GERAÇÃO DE LÍDERES:	18

GESTÃO & ESTRATÉGIA

A Liderança Empreendedora como Motor da Produtividade Organizacional	21
Organizações sustentáveis para construir vidas mais estáveis: a conceção ecológica	24

MARKETING & VENDAS

Liderança em VENDAS – empreender com DADOS	26
Liderança em Vendas	31
Marketing Digital em 2025: O futuro chegou – Está pronto?	36
'SOCIAL COMMERCE', A NOVA ERA DAS VENDAS ONLINE	38

RECURSOS HUMANOS

Liderança Empreendedora	40
-------------------------	----

ECONOMIA

Saber ou não saber – eis a questão	42
------------------------------------	----

GESTÃO DA QUALIDADE

O Circo de Feras	44
------------------	----

TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO

Inteligência Artificial na Cibersegurança: os 5 grandes desafios	46
--	----

O QUE APRENDI NAS MINHAS VIAGENS

REINO UNIDO (OXFORD) – AS CRENÇAS LIMITADORAS	48
---	----

PRODUTIVIDADE E BEM ESTAR

É possível ter um negócio e também vida própria – descobre o movimento Slow Business	52
--	----





NOTA

EDITORIAL

Vivemos uma era de mudança exponencial e global. Num mundo cada vez mais interconectado a informação circula em tempo real, as fronteiras entre mercados, culturas e tecnologias tornam-se mais fluídas. Neste cenário volátil e imprevisível, o líder precisa ser capaz de identificar oportunidades emergentes, antecipar riscos e tomar decisões com agilidade e consciência. Um perfil de liderança ganha, assim, protagonismo: a liderança empreendedora.

O líder empreendedor assume o papel de agente de transformação. Mais do que responder à mudança ele a antecipa. Com visão estratégica, coragem para inovar e capacidade de mobilizar as pessoas à volta de um propósito comum, esse líder rompe com o *status quo* e impulsiona a organização rumo à excelência.

Liderar de forma empreendedora é, antes de mais, cultivar uma mentalidade inquieta. É estar disposto a experimentar, aprender com os erros e transformar desafios em oportunidades. Trata-se de um exercício constante de escuta ativa, empatia e tomada de decisões com responsabilidade e audácia.

Nesta edição, mais uma vez, podemos contar com o contributo dos nossos excelentes autores que nos trazem histórias, entrevistas e opiniões sobre como líderes, de diferentes sectores ousam fazer diferente e com isso reinventam o seu negócio.

Mais do que um conceito, a liderança empreendedora é uma atitude — e, talvez, o grande diferencial no contexto de negócios atual.

Boa Leitura!

Mónica Monteiro



Transformaram o mundo com as suas ideias e liderança inspiradora

Ao longo da história, alguns homens e mulheres transformaram o mundo com as suas ideias e liderança inspiradora. De cientistas a empreendedores, de ativistas a inventores, esses foram disruptores no seu tempo e mudaram o mundo.

Neste artigo, reunimos um grupo de nove figuras icônicas, cuidadosamente selecionadas para refletir a diversidade de origens, experiências e contribuições globais.

Essas pessoas, provenientes de diferentes épocas, continentes e contextos, têm algo em comum: um espírito empreendedor e uma liderança que transcendeu desafios pessoais e sociais, impactaram gerações e os mudaram os seus modos de vida.

Não podíamos deixar de começar por uma figura portuguesa, Dona Antónia Ferreira, admirável e corajosa numa época onde seria difícil uma mulher ter "voz" no mundo dos negócios, ou como Marie Curie, a cientista que abriu caminho para a pesquisa radioativa, Nelson Mandela, o líder que uniu uma nação dividida. Este é um tributo àqueles que ousaram sonhar grande, liderar com propósito e, acima de tudo, transformar o impossível em realidade.

Agora, embarque nessa jornada de inspiração e descubra como essas personalidades mudaram o mundo que conhecemos hoje!



Dona Antónia Adelaide Ferreira (A Ferreirinha)

Data de nascimento: 4 de julho de 1811

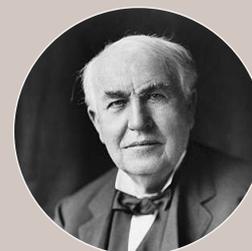
Nacionalidade: Portuguesa.

Contribuições e espírito empreendedor:

A Ferreirinha foi pioneira na produção e exportação de vinhos do Douro, especialmente o vinho do Porto. Herdando os negócios familiares numa época de dificuldades económicas, ela expandiu as suas vinhas, recuperou quintas e modernizou a produção de vinhos na região do Douro.

Exemplo de liderança:

Durante a crise causada pela filoxera, que destruiu praticamente a vinha no continente europeu, ela apoiou os agricultores da região, promoveu a inovação e ajudou a salvar a produção vinícola local. Além disso, era conhecida pela sua filantropia, ajudava as comunidades locais e promovia a melhoria das condições de vida.



Thomas Edison

Data de nascimento: 11 de fevereiro de 1847

Nacionalidade: EUA

Contribuições e espírito empreendedor:

Thomas Edison foi um dos maiores inventores e empreendedores da sua época, responsável por inovações que transformaram a sociedade moderna. Registrou mais de 1.000 patentes, incluindo a lâmpada elétrica, o fonógrafo e o projetor de filmes.

Exemplo de liderança:

Fundou a General Electric (GE), que se tornou numa das maiores empresas do mundo. Liderava equipas de inventores e promovia um ambiente colaborativo nos seus laboratórios de Menlo Park. A sua visão de aplicar a ciência às necessidades práticas da sociedade foi revolucionária.



Marie Curie

Data de nascimento: 7 de novembro de 1867

Nacionalidade: Polonesa (naturalizada francesa).

Contribuições e espírito empreendedor:

Marie Curie foi pioneira na pesquisa sobre radioatividade e a primeira mulher a ganhar o Prêmio Nobel, recebendo-o em duas áreas distintas: Física (1903) e Química (1911). Ela descobriu os elementos químicos rádio e polônio, fundamentais para o avanço na ciência e na medicina.

Exemplo de liderança:

Fundou o Instituto Curie em Paris, que ainda hoje é um dos principais centros de pesquisa médica. Durante a Primeira Guerra Mundial, liderou a criação de unidades móveis de radiografia, salvando milhares de vidas no campo de batalha.



Madre Teresa de Calcutá

Data de nascimento: 26 de agosto de 1910

Nacionalidade: Albanesa (naturalizada indiana).

Contribuições e espírito empreendedor:

Embora não seja uma empreendedora no sentido tradicional, Madre Teresa demonstrou liderança ao fundar as Missionárias da Caridade, uma organização humanitária dedicada

a ajudar os mais necessitados. Ela criou um modelo sustentável de cuidado social em mais de 130 países.

Exemplo de liderança:

A sua visão e coragem levaram-na a atuar nas favelas de Calcutá, enfrentando a pobreza extrema, e a criar centros para acolher doentes, órfãos e moribundos. Foi premiada com o Nobel da Paz em 1979.



Nelson Mandela

Data de nascimento: 18 de julho de 1918

Nacionalidade: Sul-Africano.

Contribuições e espírito empreendedor:

Mandela foi um líder visionário que guiou a África do Sul no período pós-apartheid. Ele liderou negociações pacíficas para acabar com décadas de segregação racial, demonstrando coragem e resiliência.

Exemplo de liderança:

Após passar 27 anos preso, tornou-se o primeiro presidente negro do país (1994-1999), promovendo reconciliação nacional e um espírito de inclusão. Criou a Fundação Nelson Mandela, que atua até hoje em projetos de educação e direitos humanos.



Oprah Winfrey

Data de nascimento: 29 de janeiro de 1954

Nacionalidade: EUA

Contribuições e espírito empreendedor:

Oprah transformou a sua carreira de apresentadora num império multimídia, tornando-se uma das mulheres mais influentes do mundo. Ela foi pioneira no formato de talk shows e na fusão dos mídia com as causas sociais.

Exemplo de liderança:

Fundou a sua própria produtora, Harpo Productions, e lançou a Oprah Winfrey Network (OWN). Além disso, ela criou a Oprah Winfrey Leadership Academy for Girls na África do Sul, mostrando seu compromisso com a educação, autonomia e capacitação feminina.



Steve Jobs

Data de nascimento: 24 de fevereiro de 1955

Nacionalidade: EUA

Contribuições e espírito empreendedor:

Cofundador da Apple, Steve Jobs revolucionou a tecnologia com produtos que combinaram funcionalidade e design inovador, como o iPhone, iPod e MacBook. Ele também liderou a Pixar, transformando-a num gigante do cinema de animação.

Exemplo de liderança:

Era conhecido por sua visão implacável e perfeccionismo. Ele liderou a Apple durante momentos difíceis, tornando-a a empresa mais valiosa do mundo.



Bill Gates

Data de nascimento: 28 de outubro de 1955

Nacionalidade: EUA

Contribuições e espírito empreendedor:

Bill Gates cofundador da Microsoft, que revolucionou o setor de software com o Windows e Office. Ele transformou os computadores em ferramentas acessíveis para empresas e consumidores.

Exemplo de liderança:

Sob a sua liderança, a Microsoft tornou-se uma das maiores empresas do mundo. Depois se afastar, fundou a Fundação Bill & Melinda Gates, investindo milhares de milhões de dólares em saúde pública, educação e combate à pobreza global.



Elon Musk

Data de nascimento: 28 de junho de 1971

Nacionalidade: Sul-Africano/EUA.

Contribuições e espírito empreendedor:

Musk é CEO da Tesla, SpaceX, Neuralink e de outras empresas que estão a mudar o futuro. Ele é um visionário no transporte sustentável, exploração espacial e inteligência artificial.

Exemplo de liderança:

Musk liderou a Tesla no mercado global de veículos elétricos e a SpaceX no primeiro contrato comercial de transporte humano para a Estação Espacial Internacional. Ele também é conhecido pelo seu estilo ousado e determinação em enfrentar desafios gigantescos.

Referências das fotografias deste artigo e da capa:

1. Dona Antónia Adelaide Ferreira - A Ferreirinha - Santuário dos Remédios em Lamego - Portugal
2. Thomas Edison - Por Louis Bachrach, Bachrach Studios, restored by Michel Vujiusteke - <https://commons.wikimedia.org/w/index.php?curid=6582301>
3. Marie Curie - Por Henri Manuel - Christie's, Domínio público, <https://commons.wikimedia.org/w/index.php?curid=32735756>
4. Madre Teresa - Por Kingkongphoto & www.celebrity-photos.com from Laurel Maryland, USA - Mother Teresa best © copyright 2010, CC BY-SA 2.0, <https://commons.wikimedia.org/w/index.php?curid=74493804>
5. Nelson Mandela - Por © copyright John Mathew Smith 2001, CC BY-SA 2.0, <https://commons.wikimedia.org/w/index.php?curid=74768082>
6. Oprah Winfrey - Por Maryland GovPics - Pre Inaugural Reception, CC BY 2.0, <https://commons.wikimedia.org/w/index.php?curid=134838676>
7. Steve Jobs - Por Matthew Yohe, CC BY-SA 3.0, <https://commons.wikimedia.org/w/index.php?curid=10584359>
8. Bill Gates - Por © European Union, 2025, CC BY 4.0, <https://commons.wikimedia.org/w/index.php?curid=138786416>
9. Elon Musk - Por Prime Minister's Office (GODL-India), GODL-India, <https://commons.wikimedia.org/w/index.php?curid=150250189>

“ As histórias dessas personalidades mostram que o verdadeiro espírito empreendedor e de liderança não se limita a conquistas individuais, mas sim ao impacto coletivo que geram. Cada um deles, à sua maneira, enfrentou desafios significativos, rompeu barreiras sociais, culturais ou econômicas e demonstrou que a inovação e a resiliência podem transformar vidas, comunidades e até mesmo o mundo.

Mais de 40 anos ao serviço do ambiente

A sua história confunde-se com a da Organização que lidera – A LIPOR. São mais de 40 anos no serviço ao cidadão, primeiro na Câmara Municipal da Maia e depois como Administrador-Delegado da LIPOR, cargo que exerce até à atualidade.

Fernando Leite, economista, está desde a sua constituição na LIPOR e falamos do passado e das expectativas que tem para o Futuro desta Entidade que é atualmente uma referência a nível nacional e internacional no setor de tratamento de resíduos.

Start & Go – A lipor passou por muitas mudanças ao longo dos anos, deixando de ser um problema para ser uma organização altamente reconhecida a nível Nacional e Internacional. O que foi fundamental, na sua opinião, para esta transformação?

Fernando Leite - O fundamental na evolução e na transformação que a LIPOR teve desde a sua fundação, aos dias de hoje, foram, são e sempre serão as PESSOAS os seus Colaboradores, os seus LÍDERES, aqueles que pensam, desenham, implementam e controlam a ESTRATÉGIA de uma LIPOR que continuamente cresce, se renova, se transforma, que ambiciona, sadiamente, ser LÍDER destacado não só já no nosso País – onde já o é – mas nas “geografias” para onde está a conduzir a sua Internacionalização.

S&G – Quais os principais marcos ao longo da sua carreira profissional que moldaram o seu estilo de liderança?

FL - Para mim há marcos que reputo de muito importantes na minha carreira profissional, a começar por ter tido uma experiência na Gestão Municipal ao nível de definir, de raiz, uma Estratégia de Gestão do Ambiente para um Concelho, criando um Departamento, constituindo uma Equipe Técnica muito profissional.



... os Líderes das novas gerações vão ser desafiados a resolver questões e a tomar decisões, com “envolventes” multifacetadas muito mais alargadas

Fernando Leite - Administrador Delegado da LIPOR



Valorização Multimaterial



Central de Valorização Orgânica



Central de Valorização Energética

Outro marco que potencia muito as minhas capacidades e experiência foi ter frequentado com êxito um programa de Alta Direção de Empresas, na AESE, isto ainda nos anos 80. Por último a concretização, com êxito, das 3 fabricas que a LIPOR construiu, foram muito marcantes para mim, pois pôs-me à prova em períodos nada fáceis da vida do nosso País e da própria LIPOR. Com o arranque destas 3 Unidades nos inícios dos anos 2000, o poder ter constituído uma excelente, competente e muito profissional Equipe Dirigente para a LIPOR, marcou-me e ainda marca muito todo o meu percurso de Gestor.

S&G - Como lida com a pressão que a posição de liderança representa?

FL - A pressão na liderança é positiva, embora a questão do nosso equilíbrio ao nível do bem-estar físico e psíquico seja o outro lado da nova vida como humanos, que não podemos esquecer. Eu dou vazão à pressão, recorrendo muito à leitura, ao diálogo com as Equipes que me estão cometidas e com a vivência familiar.

S&G - Quais são na sua opinião os valores fundamentais de um líder e de que forma os mesmos influenciam a cultura da organização?

FL - Há valores que, se são a matriz da vida profissional do LÍDER, eu considero que o farão ter sucesso e farão a Organização que serve ser sólida, ter Futuro, e assumir mesmo o papel de “farol” para as outras Organizações.

Os valores são a Ética, a CRIATIVIDADE, a AMBIÇÃO (temos que trabalhar para a Excelência; para a média trabalham os mediocres) e a PAIXÃO, curiosamente valores muito queridos na LIPOR.

S&G - Como é que se mantém atualizado e continua a desenvolver a sua liderança, mesmo depois de tantos anos de experiência?

FL - A aprendizagem contínua, o networking e as relações profissionais e pessoais permanentes, moldam muito as nossas capacidades e competências. Os Cargos que exerço têm-me proporcionado essa “atualização”, e que me fazem –inclusive- acompanhar com muito interesse os desenvolvimentos da Gestão, da Ciência, da Cultura e da Sociedade em que todos nos inserimos.

S&G - Qual foi o líder que mais o inspirou ao longo da sua carreira?

FL - O Líder que mais me inspirou e ainda hoje muito me molda a minha personalidade foi e é o Nelson Mandela. A humildade, o espírito de “serviço”, a liderança humanista, o sábio domínio da diversidade, torna-nos, os que são seus confessos adeptos, Pessoas diferentes, à sua imagem e à sua doutrina.

S&G - Como adapta o seu estilo de liderança para responder às necessidades e fases de carreira dos seus colaboradores?

FL - Eu tendo já mais de 40 anos de exercício de cargos de liderança, acompanhei as mudanças da Sociedade e do Mundo, que, por sua vez forjaram diferentes tipologias de profissionais, com quem tive de lidar. As melhores palavras ou termos que existem para nós sermos bem sucedidos na liderança de diferentes gerações de Quadros Técnicos e Equipes de Trabalho, são principalmente o diálogo, a compreensão, a aceitação do “outro” como parte importante do “nós” e por fim a adaptação. Se não adaptarmos o nosso estilo e ação ao perfil pessoal, humano, de conhecimento e de vida das diferentes gerações, seremos obviamente incompreendidos e falharemos a nossa liderança. Eu procuro fielmente seguir o percurso que antes descrevi.



Parque Aventura e Trilho Ecológico - LIPOR

S&G – Que mudanças acredita que serão necessárias para que os líderes do futuro continuem a ser eficazes no papel de transformadores das equipas e organizações?

FL - Os líderes do Futuro terão que estar sempre muito adaptados e alinhados com as características das PESSOAS, do Capital Humano com que tem de conduzir a Estratégia e o êxito do Negócio das Organizações. Hoje todos PESSOAS, Organizações, Governos, "são obrigados" a serem mais ágeis, mais adaptativos, mais preparados para mudanças que são imperiosas de implementar em ciclos de tempo muito curtos. Isto exige máxima atenção e disponibilidade do Líder, para conseguir sustentar o crescimento da sua Organização.

S&G - Como promove a LIPOR o desenvolvimento e bem-estar dos seus colaboradores?

FL - A LIPOR sendo uma Entidade do Setor Público, em que os "acionistas" são 8 Câmaras Municipais do Grande Porto, tem limitações e constrangimentos legais que nos impedem, essencialmente, de proporcionar salários competitivos que remunerem a alta qualidade dos nossos Recursos Humanos. Entretanto, no que temos investido muito e penso que acertadamente, é na criação de um ecossistema na Organização, que privilegia a formação contínua, a estabilidade laboral, a permanente ligação dos nossos Técnicos, p.e., a Associações e a Grupos Especializados internacionais, bem como o bem estar dos Colaboradores que podem conciliar a sua vida profissional com a vida pessoal, recorrendo a programas internos, que muito facilitam o teletrabalho, a gestão de horários de trabalho, entre outras importantes vantagens.

S&G - Como será a LIPOR do futuro?

FL - A LIPOR do futuro já está a ser concretizada, com a progressiva implementação da Estratégia Corporativa de tornar a Organização numa "produtora de bens e prestadora de serviços especializados", abandonando a perfil de um Sistema de Gestão de resíduos. Hoje somos já uma Organização completamente integrada em dinâmicas de Economia Circular, no fortalecimento do pilar da Inovação, do Desenvolvimento de Soluções em diversos tipos de produtos, em promoção de trabalho especializado,

em suma na transformação do antigo Modelo de Negócio e criando um Modelo muito centrado no objetivo de Industrialização.

S&G - Que conselhos daria aos jovens líderes?

FL - Os jovens Líderes são para mim "produto" de um contexto novo, de uma Sociedade que muito evoluiu em todo o Mundo. Daí os Líderes das novas gerações vão ser desafiados a resolver questões e a tomar decisões, com "envolventes" multifacetadas muito mais alargadas e com um conhecimento específico, que os Líderes de hoje não podem deixar de ter. Daí dizer que um jovem Líder tem que ser sólido na sua Formação, tem que ser resiliente, porque o contexto em que se move é muito complexo, tem que ser ágil, porque hoje já não temos o médio-longo prazo, tudo é muito anualizado, tem que ter foco no essencial, pois não há tempo para o acessório. Uma última reflexão vai para a preparação dos jovens Líderes para este ambiente turbulento do Mundo de

hoje, daí o equilíbrio e o bem-estar físico e mental terá que ser muito acautelado. A felicidade pessoal é muito importante estar no dia a dia desses jovens.

S&G - O que espera deixar como legado? Que tipo de impacto gostaria de ter na vida das pessoas que trabalham e trabalharam consigo?

FL - O meu legado, que espero seja compreendido por todos quantos comigo se relacionam, é um legado de paixão pelo meu trabalho do dia-à-dia, pelo acreditar em "impossíveis", que o nosso empenho e persistência se tornam realidade, e ainda por acreditar piamente na bondade do HOMEM. Só assim faz sentido a nossa VIDA. O impacto que penso que venho tendo e daí esperar que seja sentido em todos quantos comigo se relacionam, é o de ter muita confiança nas capacidades que todos nós temos de construir um Mundo melhor, qualquer que seja a nossa intervenção, pequena ou grande, na família, no trabalho, nas nossas relações sociais.



EAT FIT - Refeições Saudáveis, prontas a comer!

Tudo começou num humilde apartamento de estudantes, em 2017, quando Diana Cardoso, teve a audácia de sonhar alto: levar comida saudável para todos, de forma conveniente e acessível.

Nasce, assim, a Eat Fit com a missão de promover um estilo de vida saudável e sustentável. “Desde os 12 anos que era atleta federada em futebol e queria ter uma boa performance desportiva. E sabia que a alimentação estava intimamente ligada ao rendimento desportivo. Tudo aquilo que comemos, tudo o que ingerimos e vai para dentro do nosso corpo tem impacto em nós, na nossa saúde, na nossa energia, no nosso rendimento. O desporto fez-me ter uma primeira perceção sobre saúde e sobre alimentação saudável”, afirma a empreendedora.

A disciplina e o trabalho em equipa, desenvolvidos com a prática desportiva, também foram importantes na comunicação com os clientes, colegas, na construção da equipa, na liderança e na resiliência do dia a dia.

Tal como no desporto “Umaz vezes ganhamos outras perdemos. No dia seguinte, temos de estar prontos porque é um dia novo e há mais oportunidades para sermos melhores” conta Diana.

A EAT FIT cresceu significativamente, oferecendo atualmente uma variedade de 16 pratos inspirados em cozinhas de todo o mundo, incluindo opções

com carne, peixe, vegetarianas, veganas, sem glúten e sem lactose. As refeições são preparadas com ingredientes frescos e selecionados, sem conservantes nem aditivos artificiais.

Todo o processo de criação de um novo prato “é feito em equipa: cozinheiros, nutricionista e por mim. Tem de haver um equilíbrio de sabores e nutricional” revelounos.

Considera que na verdade o verdadeiro desafio não é criar um negócio, mas sim fazê-lo crescer. Para isso é essencial ter o *mindset* correto “estou aqui para aprender. Ou ganho ou aprendo. E nunca desistir”.

Elege como o momento mais marcante no percurso da sua empresa, quando foi mãe “e com isso ter dado uma volta de 180 graus ao modelo de negócio. Num ano conseguimos colocar os produtos em 24h em todo o país (Portugal continental)”.

Para os próximos anos promete-nos “muita inovação, novos produtos, e que continuemos a ajudar as pessoas no seu dia a dia manterem-se saudáveis com opções práticas e fáceis.” Afirma à Start & Go.

Nós desejamos que esta seja uma realidade em Portugal e além-fronteiras.



Diana Cardoso, Fundadora da EAT FIT

Da engenharia florestal ao chocolate artesanal

Raquel Lima, engenheira florestal de formação é na produção artesanal de chocolates que encontra, atualmente, a sua paixão.

Eu tirei o curso de engenharia florestal, e era mesmo aquilo que eu queria. Eu gostava muito de engenharia florestal e este meu gosto vem muito do meu passado, do facto de ter sido escuteira e de querer mudar mundo e deixá-lo um bocadinho melhor”, confessa a empreendedora.

Durante 13 anos trabalhou na sua área de formação antes de decidir seguir um **caminho** diferente. “Faltava a parte da criatividade e sentia que queria fazer alguma coisa com as minhas mãos, então no natal resolvi oferecer chocolates aos meus amigos e familiares, que é uma coisa muito normal. Fui para a Internet, pesquisei receitas, comprei as formas, comprei um chocolate numa grande superfície e fiz os bombons de chocolate. E os bombons saíram muito bem”.

Mas a vontade de aprender levaram a empresária a procurar mais conhecimento e a realizar formação “Se eu já era apaixonada pelo chocolate, depois de fazer a formação, ainda fiquei mais”.

O momento de transformação desta paixão num negócio surgiu quando percebeu que era incompatível manter a sua carreira como engenheira florestal e a produção de chocolates.





"Só me apercebi disto quando meu marido me disse: Tu tens que decidir ou te dedicas aos chocolates ou à engenharia florestal." Assim, o que começou como um hobby - a produção de bombons caseiros para amigos e familiares - tornou-se a semente de um projeto inovador.

"E ao fim de 1 ano, eu tomei a decisão de seguir pela minha paixão, que era o chocolate e não a engenharia florestal. O chocolate relembra a minha infância e traz-me sensações muito boas, muito agradáveis. Relembra a altura de férias em que os meus primos vinham de Paris, cá passar o Verão, e traziam

caixas e caixas de chocolates." confidência.

Resiliência e Crescimento

"Todos os empreendedores enfrentam desafios, e Raquel Lima não foi diferente. "Quando tu comesas, não tens capacidade de negociação, ou seja, nós compramos produtos muito mais

caros, o que encarece também os produtos para o consumidor final". Um outro obstáculo "que eu também tive era a falta de informação."

A criação e desenvolvimento dos produtos foi acontecendo à medida que a empreendedora ia adquirindo mais competências e sempre num princípio de experimentação e teste, conforme nos explica: "Uma das coisas que eu gostava era que as pessoas ao comerem os nossos chocolates, fechassem os olhos, e identificassem qual era o chocolate, qual era o recheio que estavam a comer. Isso para mim era mesmo muito importante".

A diferenciação é procurada em cada produto desenvolvido. "Queremos sempre criar uma viagem sensorial, por isso colocamos, sempre, no chocolate algum ingrediente diferenciador quer seja pelo cheiro, pelo tato, pela consistência e, claro, pelo paladar".

Colaboração e Excelência

A colaboração com Fornecedores, Clientes e Parceiros, tem sido um fator importante para o crescimento e desenvolvimento do negócio da Pedacos de Cacau.

A produção artesanal é o que distingue esta marca Gourmet. A personalização e a qualidade das matérias-primas, sempre de origem portuguesa, são as características que pode encontrar nos produtos da Pedacos de Cacau, seja uma tablete ou um bombom.

Planos para o Futuro

No futuro podemos continuar a esperar produtos diferentes e de excelência "explorando novos sabores, novos formatos, de forma a surpreender os nossos clientes. Também queremos reforçar o nosso compromisso com a sustentabilidade, desde os ingredientes até as embalagens." A internacionalização

da marca é também um objetivo, na mente de empreendedora.

Para quem quer empreender, Raquel Lima deixa o seguinte conselho: "primeiro, a pessoa tem de ter uma ideia bem clara do que é que quer. E esse querer deve ser uma das suas paixões e acreditar no valor dessa paixão e no impacto que isso pode ter à sua volta."

Ser curioso e nunca parar de aprender é também um aspeto importante "quando estás a empreender deves rodear-te, muitas vezes, de pessoas que te inspiram."

O crescimento depende de consistência e foco. "Agora eu acredito que quando nós trabalhamos com paixão e autenticidade, que os resultados acabam por surgir. Quando comecei a pedacos cacau, comecei como um hobby. Nunca pensei que me iria dedicar a 100%. Eu nunca pensei que iria ter uma empresa e já passaram 10 anos desde que eu comecei esta aventura."





ANTÓNIO NOGUEIRA DA COSTA

CEO da efconsulting | docente e membro do N2i do IPMaia

Liderança Empreendedora

O bom governo de uma organização deve considerar qual a preponderância do perfil do seu líder - gestor ou empreendedor - e, conseqüentemente, ao assegurar a sua sucessão, deve também ter presente esta dualidade, que nem sempre se encontra na mesma pessoa, mas que pode ser complementada numa equipa.

Aperenidade, um dos maiores desejos das famílias empresárias para as empresas familiares que controlam, é indissociável da continuidade da sua liderança, levando a que o processo da sua sucessão não seja um desafio, mas uma oportunidade. O bom governo de uma sociedade deve considerar dois distintos perfis de timoneiros, a saber:

- Líder Gestor: preocupa-se com o curto e médio prazos e os aspetos mais operacionais, acrescentado valor à sua execução, e que são vitais para a estabilidade e a sustentabilidade da empresa familiar;
- Líder Empreendedor: foca-se no longo prazo e impulsiona a inovação, o posicionamento e o crescimento dos negócios para enfrentar as procuras futuras do mercado;

e perceber se os mesmos estão calibrados de acordo com as exigências do mercado onde está inserida a sociedade. Se a condução for assegurada por uma só pessoa, é

importante que esta tenha presente as duas perspetivas referidas; se for por duas ou mais pessoas, esse equilíbrio também deve ser assegurado, podendo ser alocado a distintas pessoas.

Também nas empresas familiares as abordagens e características de um líder gestor e de um líder empreendedor aportam impactos distintos, tanto para a gestão diária quanto para a visão de longo prazo. Embora ambos possam ser eficazes, as suas prioridades e os seus estilos de liderança tendem a divergir em alguns pontos fundamentais, cujas principais diferenças são:

1- FOCO ESTRATÉGICO

- Líder Gestor: Foca-se em preservar e melhorar o que já foi estabelecido, priorizando a continuidade, a eficiência e a estabilidade da empresa. A ênfase é colocada na otimização de processos, no controle de custos e na manutenção da rentabilidade, numa perspetiva voltada para a gestão do presente.

- Líder Empreendedor: O empreendedor tende a ser movido pelo crescimento e inovação. Procura

explorar novas oportunidades, diversificar o portefólio de produtos e serviços, entrar em novos mercados e está disposto a correr mais riscos para expandir os negócios. A sua visão está orientada para o futuro a que a empresa pode chegar.

2- ABORDAGEM AO RISCO

- Líder Gestor: Prefere uma abordagem cautelosa e avessa ao risco, com foco em previsibilidade e segurança. Este perfil tem tendência a tomar decisões baseadas em dados, análises minuciosas e históricos de (in)sucesso, para garantir que a empresa se mantenha sólida e segura.

- Líder Empreendedor: Adota uma postura mais aberta ao risco, frequentemente explorando ideias e oportunidades de alto impacto e, por vezes, alto risco. É mais propenso a experimentar, inovar e aceitar o fracasso como parte natural da aprendizagem, o que pode trazer grandes ganhos, mas também desafios financeiros.

3- TOMADA DE DECISÃO

- Líder Gestor: A tomada de decisão é estruturada e baseada em processos.



O gestor valoriza as cadeias de comando e geralmente consulta outros líderes e gestores antes de decidir, com o objetivo de mitigar incertezas e reduzir erros.

- Líder Empreendedor: A decisão é rápida e impulsionada por intuição. Esse tipo de líder tem uma visão mais ágil e toma decisões frequentemente baseado em percepções e tendências. A estrutura tende a ser mais flexível e a hierarquia menos rígida, incentivando autonomia e inovação.

4- ORIENTAÇÃO PARA PROCESSOS VS. INOVAÇÃO

- Líder Gestor: Prioriza a padronização e o controle de processos. Procura estabelecer regras, políticas e procedimentos claros para assegurar a qualidade e a consistência, o que é crucial para empresas que desejam manter uma operação estável e assegurar a perenidade.

- Líder Empreendedor: Enfatiza a criatividade e a inovação. Está constantemente em busca de novas formas de resolver problemas e de trazer novidades para o mercado. O erro é uma oportunidade de aprender e um incentivo à experimentação.

5- GESTÃO DE PESSOAS E CULTURA

- Líder Gestor: Tende a ser um gestor de talentos, focado em manter a equipe motivada e produtiva dentro de uma estrutura mais tradicional e previsível. Valoriza a estabilidade e busca pessoas que se alinhem bem com processos estabelecidos, podendo ter mais aversão à rotatividade.

- Líder Empreendedor: Incentiva a autonomia e a inovação dos colaboradores e, frequentemente, procura atrair talentos com perfil criativo e resiliente. Costuma criar uma cultura de trabalho mais dinâmica e aberta, onde são incentivadas ideias

novas e a aprendizagem é constante.

6- SUSTENTABILIDADE E EXPANSÃO DO NEGÓCIO

- Líder Gestor: Foca na sustentabilidade e preservação dos recursos, sendo cuidadoso ao expandir o negócio e dando prioridade ao fortalecimento das operações existentes. As suas principais estratégias visam manter a rentabilidade e a saúde financeira da empresa no longo prazo.

- Líder Empreendedor: Está mais disposto a apostar na expansão e na diversificação dos negócios lançando novos produtos, entrando em novos mercados ou criando unidades de negócio independentes. Essa abordagem pode gerar rápido crescimento, mas também um risco maior.

7- RESILIÊNCIA EM CRISES

- Líder Gestor: Por ter processos

estabelecidos e uma estrutura sólida, é mais preparado para manter a empresa estável durante crises económicas ou imprevistos. A sua postura mais conservadora ajuda a empresa a resistir a dificuldades com menos mudanças drásticas.

- Líder Empreendedor: Tem uma resiliência criativa, identificando soluções inovadoras e ajustando a direção do negócio com rapidez em situações de crise. Embora possa correr mais riscos, geralmente tem uma flexibilidade que permite reagir de forma ágil e encontrar novas fontes de receita.

8- RELACIONAMENTO COM CLIENTES E MERCADO

- Líder Gestor: Privilegia preservar relações e atender bem os clientes atuais, assegurando que eles recebam o mesmo padrão de qualidade e confiabilidade. É orientado pela fidelidade e satisfação dos clientes já conquistados.

- Líder Empreendedor: Está em constante busca de novos mercados e segmentos de clientes e procura novas oportunidades para expandir o alcance da empresa. Foca-se mais em tendências e mudanças do que nas preferências dos consumidores.

9- LEGADO FAMILIAR E VISÃO DE LONGO PRAZO

- Líder Gestor: Geralmente privilegia preservar o legado da família e proteger os valores tradicionais da empresa. A sucessão e a continuidade são aspetos fundamentais e o gestor procura assegurar que a empresa mantenha a sua essência e reputação.

- Líder Empreendedor: Embora também valorize o legado, considera a adaptação e a reinvenção como partes importantes desse legado. A prioridade é tornar a empresa competitiva e relevante, mesmo que isso signifique mudar substancialmente sua identidade ou seus processos originais.

Neste contexto de dualidade de perfis, o processo de preparar a sucessão e a transição na liderança da empresa familiar, deve considerar etapas como:

1. AVALIAR AS COMPETÊNCIAS E CAPACIDADES DOS SUCESSORES

Começar por uma análise profunda das competências, pontos fortes e aspirações dos familiares que possam



ser candidatos à liderança. Se alguns membros tiverem atratividade por outras áreas, não se deve forçar a sua dedicação à empresa, pois pode ser prejudicial tanto para ela quanto para a empresa.

2. ESTABELECECR CRITÉRIOS DE SELEÇÃO

Definir critérios claros e objetivos para a escolha do sucessor, como qualificações profissionais, experiência prática no setor e competências em liderança, ajudará a legitimar a escolha, tornando-a menos subjetiva e reduzindo conflitos familiares.

3. CRIAR UM PLANO DE DESENVOLVIMENTO PARA O SUCESSOR

Uma vez identificado um sucessor potencial, o mesmo deve ser preparado para assumir responsabilidades gradualmente. O processo pode incluir formação, estágios em diferentes áreas da empresa e, se possível, experiência noutras empresas para ampliar as suas perspetivas.

4. ESTRUTURAR UM PROCESSO DE TRANSIÇÃO

A transição deve ser planeada e comunicada para que todos entendam o processo e as suas etapas. Um plano

de transição gradual, que inclua um período de coexistência, em que o líder atual e o sucessor trabalhem em conjunto, é benéfico para garantir que o conhecimento e a experiência sejam adequadamente transferidos.

5. CONSIDERAR A POSSIBILIDADE DE UM CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

Se a empresa ainda não tem um, a criação de um conselho de administração pode fornecer uma base sólida de governo para orientar o novo líder e complementar as suas valias. O conselho pode incluir familiares e profissionais externos para assegurar a objetividade nas decisões.

6. DEFINIR O PAPEL DO LÍDER ATUAL APÓS A TRANSIÇÃO

Muitos fundadores ou líderes sentem dificuldade em se afastar completamente da empresa. Definir claramente o papel e as responsabilidades do líder atual (posição consultiva por ex. ^o) pode ajudar a evitar atritos e ambiguidade e facilitar ao sucessor o assumir a liderança em pleno.

7. COMUNICAR A MUDANÇA COM TRANSPARÊNCIA

A sucessão deve ser comunicada

de forma clara e com antecedência aos empregados e outros *stakeholders* da empresa, salientando que a empresa está preparada para um novo capítulo e que preservará os valores e a visão que a sustentaram até ao presente.

8. PREPARAR A FAMÍLIA PARA O PROCESSO

A sucessão pode gerar conflitos, que podem ser minorizados se todos

os membros da família estiverem alinhados e cientes da escolha, evitando disputas e ressentimentos.

9. FOCAR NA CULTURA E NA VISÃO DE LONGO PRAZO

Por fim, reforçar os valores e a cultura da empresa para que continuem a ser um suporte às atuações do sucessor. Será também essencial que

ele conheça a história e a missão da empresa para liderá-la com autenticidade.

Conhecer o perfil do atual líder e qual deve ser o do sucessor e encetar um plano de sucessão adequado, embora seja um processo delicado é essencial para a sustentabilidade da empresa e para o fortalecimento do legado familiar ao longo das gerações.

O João Carvalho nasceu em Belmonte, na Quinta dos Termos, é casado com Lurdes e tem dois filhos. Foi colega de carteira de Sócrates no liceu da Covilhã, antes de se licenciar em engenharia têxtil da Universidade da Beira Interior e chegar a CEO da Fitecom e empresário agrícola, sendo o maior produtor de vinhos DOC da Covilhã. Aprendeu a ser empreendedor no início da adolescência, quando os pais lhe atribuíram uma parcela de terra que ele trabalhava para assegurar o seu sustento.

Na conferência “Desafios das Empresas Familiares”, realizada a 18 de outubro, participou numa mesa-redonda, neste regresso à UBI, onde sobressaiu o seu perfil de líder empreendedor - aprecia criar projetos e empresas e depois entregar a sua gestão corrente a outros que o fazem muito melhor.

O seu percurso profissional reflete este seu posicionamento. Após a licenciatura trabalhou na Sofal, de onde saiu em 1989, exerceu funções de docente na UBI, entre 1990 e 2008 (a tempo parcial para permitir desenvolver os seus projetos) e, em 1993, com mais dois sócios, comprou em hasta pública os ativos da fábrica de lã onde trabalhou – que tinha sucumbido por obsolescência tecnológica - e fundou a Fitecom (Fiação, TExcelagem e COMercialização).

Apostou na inovação nos acabamentos, sendo pioneira no país na utilização de acabamentos ao nível da nanotecnologia e no desenvolvimento de novas fibras adequadas a novos tipos de utilização (anti-odores, anti-stress ou que reagem à



temperatura), o que a levou a conquistar marcas como a Hugo Boss, Armani ou Valentino e a exportar totalidade da produção com cerca de 80% para a Europa e o resto do mundo a ficar como restante.

Na década de 1990 iniciou a digitalização do processo produtivo, com os primeiros sistemas CAD, e, nos últimos anos, tem intensificado a utilização de ferramentas digitais para a criação e venda de produtos. Possui um parque fotovoltaico que a torna praticamente autónoma durante o dia.

As suas irreverências levaram-no também a transformar a Quinta dos Termos, há três séculos nas mãos da família, com cerca de 180 ha e uma área vinícola em produção de 54 há, no maior produtor da região com Denominação de Origem Controlada da Beira Interior.

**A SUA RECEITA DE SUCESSO:
TECNOLOGIA, INVESTIMENTO E
EXPORTAÇÃO.**





LUIS LOBÃO

Professor e Consultor

A NOVA GERAÇÃO DE LÍDERES:

o intraempreendedor que transforma empresas de dentro para fora

No cenário empresarial atual, onde mudanças rápidas e imprevisíveis desafiam o status quo, um novo tipo de liderança vem ganhando destaque: o Líder de Crescimento Interno. Esse líder, embora não seja proprietário da empresa, age com uma mentalidade de dono, engajando-se profundamente em todos os aspectos do negócio. Ele não se limita a executar tarefas rotineiras; ao contrário, vê a organização como um terreno fértil para inovação, crescimento e transformação. Esse novo paradigma de liderança é o intraempreendedorismo em sua forma mais poderosa.

Diferente do empreendedor tradicional que constrói algo novo do zero, o Líder de Crescimento Interno trabalha dentro da estrutura existente da empresa, identificando e aproveitando oportunidades muitas vezes invisíveis para os outros. Ele transforma os recursos já disponíveis em novas frentes de negócio, processos mais eficientes e soluções inovadoras. Mais do que um executor, ele é um

catalisador de inovação, alguém que está constantemente buscando maneiras de melhorar, mesmo quando o ambiente ao redor sugere que as coisas estão indo bem.

Esse tipo de líder possui uma mentalidade de propriedade. Ele não toma decisões apenas pensando nos resultados imediatos, mas sempre com um olhar voltado para o futuro, buscando o crescimento sustentável e o sucesso a longo prazo. Seu compromisso vai além das metas do trimestre; ele entende que seu legado está intrinsecamente ligado à saúde da organização. Essa visão de longo prazo permite que ele assuma riscos calculados, confiando em sua capacidade de navegar pela incerteza, mas sempre focado em gerar valor duradouro para a empresa.

Para que esse tipo de liderança floresça, as empresas precisam criar um ambiente que promova e sustente o intraempreendedorismo. Isso começa com uma cultura organizacional que valoriza a inovação e que esteja aberta à experimentação. A alta gestão tem um papel essencial nesse processo, fornecendo apoio, recursos e autonomia para que os líderes internos possam inovar sem

medo de falhar. Empresas que adotam essa abordagem criam um ecossistema em que a inovação não é um evento isolado, mas uma parte integrada da rotina diária.

Um exemplo claro dessa abordagem pode ser visto em empresas como Google e 3M, onde o intraempreendedorismo é parte da cultura organizacional. No Google, os funcionários têm tempo dedicado a projetos pessoais que possam beneficiar a empresa, o que levou à criação de produtos revolucionários como o Gmail. Na 3M, um dos produtos mais conhecidos mundialmente, o Post-it, surgiu de uma tentativa de resolver um problema interno, mostrando como a liberdade para explorar e inovar pode resultar em grandes avanços para a organização. Esses exemplos mostram como dar espaço para que líderes internos experimentem e inovem pode gerar impacto não apenas nos resultados financeiros, mas também no posicionamento da empresa no mercado.

No entanto, para que o intraempreendedorismo seja bem-sucedido, é essencial que as empresas saibam medir o impacto desses líderes.



“ O futuro do sucesso corporativo não está apenas nas inovações que vêm de fora, mas, principalmente, nas mentes criativas que já fazem parte da organização, prontas para serem cultivadas e impulsionadas ao próximo nível.

Os resultados podem ser avaliados por meio de métricas de desempenho claras e objetivas, como aumento na receita, novos negócios gerados, eficiência operacional e, até mesmo, engajamento dos colaboradores. Mas, mais importante do que medir o impacto imediato, é observar o crescimento a longo prazo que esses líderes proporcionam. A inovação gerada internamente, quando bem conduzida, pode ser tão ou mais valiosa do que parcerias ou aquisições externas.

Um aspecto frequentemente subestimado é o papel do Líder de Crescimento Interno na sustentabilidade organizacional. Em um mundo corporativo onde mudanças são rápidas e constantes, líderes que promovem inovação e crescimento contínuos de dentro para fora tornam as empresas mais resilientes.

Eles criam uma cultura de inovação que não depende de soluções externas ou da chegada de novas tecnologias, mas que aproveita o que já existe para impulsionar o progresso. Isso confere à empresa uma vantagem competitiva sustentável, pois a torna capaz de se adaptar rapidamente às mudanças do mercado.

Essa nova geração de líderes representa um modelo de liderança que transcende o tradicional. O Líder de Crescimento Interno não espera que as soluções venham de cima, nem que as oportunidades cheguem prontas. Ele cria as oportunidades, desenvolve soluções e, ao fazer isso, transforma a organização de dentro para fora. É essa capacidade de antecipar tendências e agir proativamente que torna o intraempreendedorismo uma estratégia tão poderosa.

Para que empresas e executivos adotem plenamente essa abordagem, é necessário um ajuste na maneira como a liderança é vista. A geração de líderes que está emergindo é diferente.

Eles não estão interessados em manter o status quo ou apenas em cumprir metas. Eles querem transformar, inovar e gerar impacto. Para eles, o sucesso da empresa está diretamente relacionado ao sucesso de sua liderança interna. Por isso, para que as empresas do futuro prosperem, precisam investir nesses líderes, dando-lhes as ferramentas, o espaço e a autonomia para inovar.

O intraempreendedorismo não é apenas uma nova tendência no mundo corporativo, mas um pilar fundamental para o crescimento sustentável das organizações. O Líder de Crescimento Interno representa esse novo paradigma de liderança.

Ele é a chave para transformar empresas de dentro para fora, criando um ciclo contínuo de inovação e crescimento. Em um ambiente onde as mudanças são a única constante, esses líderes são os que garantirão o futuro das organizações.

Esse artigo é um convite para que os executivos e gestores olhem para dentro de suas empresas e identifiquem esses líderes potenciais.

O futuro do sucesso corporativo não está apenas nas inovações que vêm de fora, mas, principalmente, nas mentes criativas que já fazem parte da organização, prontas para serem cultivadas e impulsionadas ao próximo nível.

CARACTERÍSTICAS FUNDAMENTAIS DO LÍDER DE CRESCIMENTO INTERNO:

1 Mentalidade de Propriedade: Embora não seja o proprietário da empresa, esse líder age como se fosse. Suas decisões são tomadas com um foco absoluto nos resultados de longo prazo, sempre com o objetivo de proteger e fazer prosperar o negócio. Ele tem um senso de responsabilidade que o faz ver cada desafio como uma oportunidade para agregar valor.

2 Catalisador de Inovação: O "Líder de Crescimento Interno" é, acima de tudo, um inovador. Ele abraça a disrupção e a mudança, constantemente buscando maneiras de fazer as coisas de forma diferente e melhor. Ele desafia o status quo e não tem medo de tomar riscos calculados, sempre com um olhar para novas tecnologias, tendências de mercado e métodos operacionais.

3 Criador de Oportunidades: Enquanto muitos esperam orientações da liderança superior, o Líder de Crescimento Interno se antecipa às demandas, identificando lacunas e nichos inexplorados. Ele gera crescimento aproveitando recursos já existentes, utilizando sua criatividade e sua visão para expandir os limites do negócio.

4 Líder Colaborativo: Ele entende que ninguém inova sozinho. Seu sucesso depende da colaboração entre departamentos e equipes. O Líder de Crescimento Interno promove a união entre talentos diversificados, criando um ambiente onde a troca de ideias é constante e o trabalho em equipe é a chave para a inovação.

5 Gestão com Foco em Impacto: Cada projeto, cada iniciativa que ele conduz, é focada em resultados mensuráveis e sustentáveis. Seja no crescimento financeiro, na melhoria de processos ou no aumento do engajamento da equipe, o Líder de Crescimento Interno não trabalha com objetivos vagos. Ele cria um impacto real, sustentado por métricas claras.



ALEXANDRA O'NEIL

Docente ISG Business & Economics School e ISCTE Executive Education

A Liderança Empreendedora como Motor da Produtividade Organizacional

A liderança, especialmente no contexto empresarial contemporâneo, é um conceito que se tem tornado cada vez mais abrangente.

No entanto, em tempos de transformação digital e rápidas mudanças de mercado, o papel da liderança empreendedora destaca-se como essencial para aumentar a produtividade organizacional. Este estilo de liderança, que vai além das funções tradicionais de chefia, caracteriza-se pela sua adaptabilidade, inovação e capacidade de impulsionar equipas a alcançar objetivos comuns de forma eficiente e sustentável.

A liderança empreendedora não é uma função reservada apenas aos líderes formais. Pelo contrário, todos aqueles que participam no processo organizacional, sejam eles gestores, colaboradores ou membros de equipas, podem e devem assumir uma postura proativa e responsável, contribuindo positivamente para o crescimento da organização. Num mundo empresarial onde a inovação constante e a rápida adaptação ao mercado são cruciais, o conceito de liderança empreendedora sugere que cada um de nós pode ser um agente de mudança.

CHECK
ENGINE



Quando falamos de produtividade, é fácil associá-la diretamente à eficiência operacional e ao desempenho quantitativo. Contudo, a produtividade nas organizações de hoje vai além de uma mera questão de números. Está profundamente ligada à capacidade de inovação e à implementação de novas estratégias que promovam não só o crescimento da empresa, mas também o desenvolvimento dos seus colaboradores. Neste sentido, a liderança empreendedora revela-se fundamental, pois incentiva a tomada de riscos calculados, a exploração de novas oportunidades e o desenvolvimento de uma visão partilhada para o futuro.

Este estilo de liderança é também multinível e processual. De acordo com estudos recentes, a liderança deve ser vista como um processo em constante evolução, moldado pelas interações entre o líder, os colaboradores e o contexto organizacional.

Um líder empreendedor é, antes de mais, um facilitador que promove um ambiente onde a inovação, a autonomia e a responsabilidade são incentivadas. Não se trata apenas de liderar pelo exemplo, mas de criar as condições necessárias para que todos os membros da organização possam contribuir ativamente para o sucesso coletivo.

A produtividade está diretamente ligada à forma como os líderes conseguem mobilizar as suas equipas para alcançar os objetivos definidos. A liderança empreendedora é capaz de gerar uma cultura de colaboração e confiança, onde cada colaborador sente que faz parte de algo maior e que o seu trabalho tem impacto nos resultados globais da organização. Este tipo de liderança valoriza a inteligência emocional, uma competência essencial para compreender e gerir as dinâmicas interpessoais dentro das equipas, garantindo um ambiente de trabalho positivo e motivador.

Além disso, uma liderança empreendedora exige a capacidade de gerir a mudança de forma eficaz.

Num mundo empresarial em constante transformação, saber adaptar-se e promover a mudança é essencial para manter a competitividade e a relevância de uma organização.

Os líderes que conseguem integrar as suas equipas no processo de mudança, garantindo que todos estão alinhados com a nova direção estratégica, tendem a ver melhorias significativas na produtividade.

De acordo com John Kotter, a mudança bem-sucedida requer uma visão clara, comunicação eficaz e, acima de tudo, o envolvimento de todos os membros da organização na implementação dessa mudança.

É importante sublinhar que a liderança empreendedora não é um dom reservado a uns poucos, mas uma competência que pode e deve ser desenvolvida por todos.



A ideia de que a liderança está exclusivamente nas mãos dos que ocupam cargos de chefia limita o potencial de crescimento de uma organização. Quando todos assumem uma postura de liderança, seja de forma formal ou informal, contribuem para um ambiente mais inovador e produtivo. Isto porque, ao envolver todos no processo de liderança, cria-se uma responsabilidade partilhada que estimula a criatividade e a proatividade.

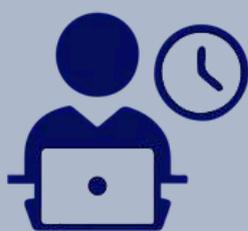


De facto, num cenário empresarial cada vez mais complexo e competitivo, o papel dos líderes empreendedores é promover a criação de valor através da capacitação das suas equipas. Ao incentivar uma cultura

de autonomia, onde cada colaborador é visto como um potencial líder, as organizações podem beneficiar de uma força de trabalho mais motivada e produtiva. A liderança empreendedora, ao contrário de estilos de liderança mais tradicionais, está focada na adaptação constante às novas realidades e na exploração contínua de oportunidades emergentes, o que a torna particularmente eficaz em cenários de alta incerteza e mudança.

A liderança empreendedora, quando bem implementada, pode ser um poderoso catalisador da produtividade organizacional. Este tipo de liderança, ao integrar inovação, adaptabilidade e responsabilidade partilhada,

consegue criar um ambiente de trabalho onde todos são encorajados a contribuir para o sucesso da organização. Assim, a produtividade deixa de ser vista apenas como uma questão de eficiência operacional, passando a ser entendida como o resultado de uma cultura organizacional dinâmica, inovadora e focada no desenvolvimento contínuo de cada membro da equipa. Assim, e tendo em consideração o impacto de uma abordagem à liderança como processo, proponho que cada um de nós se deve considerar um líder, formal ou informal, e assumir a responsabilidade de contribuir positivamente para o sucesso e a produtividade das nossas organizações.





ANA ISABEL LUCAS
Formadora e Consultora

Organizações sustentáveis para construir vidas mais estáveis: a conceção ecológica

Se alguém dissesse que há um risco de catástrofe significativo devido às alterações climáticas e que este risco não se limita a um evento catastrófico isolado, mas a uma combinação de impactos que podem levar a crises profundas, não só ambientais, mas também económicas e sociais, em catadupa destruindo a estabilidade global. “Provavelmente”, diria um céptico cínico. Mas o cenário é bem real.

Ondas de calor extremas, tempestades cada vez mais violentas, inundações e secas prolongadas facilmente podem atingir um ponto em que se tornam catastróficas. Estes eventos já acontecem frequentemente e têm-se intensificado!

Muito se tem feito para travar os efeitos nefastos destes eventos, avanços em energias renováveis, tecnologias verdes e políticas de sustentabilidade, mas não são suficientes. É necessário acelerar a ação para evitar os piores cenários.

A sustentabilidade e os seus derivados não são uma moda nem um must have no currículo das empresas.

É urgente agir! É urgente direcionar o mind set - atitudes, comportamentos e ações – para a verdadeira e real sustentabilidade.

A sustentabilidade não pode ser para “inglês ver”: não pode parecer, tem de ser!

Alinhada com esta constatação, a UE publicou no dia 28 de junho de 2024 no JOUE o Regulamento Europeu de Conceção Ecológica – 2024/1781/UE – que visa aumentar a sustentabilidade dos produtos ao longo do seu ciclo de vida.

O consumo de produtos é uma das maiores causas das alterações climáticas e da poluição. Na impossibilidade de travar as compras doentias e compulsivas de produtos desnecessários, este regulamento pode ter um impacto positivo para travar os efeitos nefastos no ambiente, na medida em que obriga as empresas a repensar o processo de conceção dos produtos e a adotar ações sustentáveis ao longo do ciclo de vida.

De acordo com o regulamento, um produto sustentável tem de apresentar uma ou mais das seguintes características:

- Usar menos energia;
- Durar mais;
- Ser fácil a reparação;
- As partes devem ser facilmente separadas e utilizadas para outras finalidades;
- Conter menos substâncias perigosas;
- Ser de fácil reciclagem;
- Conter mais elementos reciclados;
- Apresentar uma pegada de carbono e ambiental mais baixa ao longo do seu tempo de vida útil.

Estas características vão obrigar as empresas não só a mudanças nos produtos como no próprio modelo de negócio.

É a Comissão Europeia que define os requisitos de conceção que serão exigidos aos produtores, bem como o prazo na implementação dos mesmos.

Os requisitos são de carácter de desempenho, de informação ou ambos. Os requisitos de informação trazem uma novidade – o passaporte digital do produto que vai permitir aos agentes a operar na cadeia de valor o acesso a informação sobre o produto.



A acrescentar que vão ser criadas restrições para prevenir a destruição de bens não vendidos, em especial produtos que não foram postos à venda ou tenham sido devolvidos pelos consumidores.

Para quem pensa que existem apenas obrigações para os fabricantes, desengane-se, porque serão também envolvidos e chamados à ação os importadores, distribuidores, prestadores de serviços de reparação e manutenção e os operadores de sistemas de reutilização e reciclagem.

Em tempos idos em que não se reciclava, consumir pressupunha estender a utilidade de um produto – voltamos à “velha guarda” com a visão virada para pensar na aquisição para a durabilidade e enterrar de vez a obsolescência programada.

Em relação ao plano de ação da Comissão Europeia, esta pretende atualizar regularmente os planos de trabalho para garantir que as partes interessadas sejam informadas, bem como estabelecer listas de produtos e medidas de avaliação. O primeiro plano de trabalho entra já em vigor no primeiro semestre de 2025 e cobrirá um período mínimo de 3 anos.

A UE acredita que será dado “um passo significativo para proteger o planeta, promover modelos de negócio mais sustentáveis e fortalecer a competitividade e resiliência gerais da economia na UE”.

É importante salientar que o ecodesign de um produto refere-se à prática de projetar produtos levando em consideração todo o seu ciclo de vida, com o objetivo de minimizar os impactos ambientais. Esta abordagem integra princípios de sustentabilidade no processo de design, desde a seleção de materiais até a fabricação, distribuição, uso e rejeição do produto. O foco está na redução do consumo de recursos naturais, minimizar os resíduos e emissões, e prolongar a vida útil dos produtos.

O ecodesign enquanto metodologia fornece uma base sólida para o desenvolvimento de produtos que vão ao encontro das necessidades dos clientes, mas que contribuem também para um futuro sustentável.

Análise de Ciclo de Vida (ACV), Design for Disassembly (DfD), Lean Manufacturing com Foco na Sustentabilidade, Cradle to Cradle (C2C) e Biomimética são algumas das metodologias já utilizadas pela indústria automóvel, eletrónica, moda e têxtil, entre outras.

A aplicação destas metodologias depende de um contexto e dos objetivos do projeto e podem ser combinadas. Destaco a Biomimética pelas suas características peculiares – é uma abordagem que se inspira na natureza para desenvolver soluções sustentáveis, cujo objetivo é criar produtos que funcionem de maneira eficiente e sustentável tal como os sistemas naturais.

O novo regulamento é progressista e ambicioso, representa um potencial de impacto positivo tanto para o ambiente quanto para a economia. Porém, o maior desafio reside na implementação.

Para as empresas, a transição pode ser complexa e exigir investimentos significativos. Para os governos fora da EU pode gerar tensões comerciais. Mas, com a implementação deste regulamento esperam-se mudanças sociais e culturais significativas ao nível do comportamento do consumo, com o foco para os produtos sustentáveis.

E como combater a “junkieomania” que promove os estilos de vida baseados na acumulação, consumo, status, luxo e competição? Efetuar mudanças desta envergadura pressupõe que a sociedade se alinhe neste propósito. O “bicho” da consciencialização já lá está! É espetável que a regulamentação faça o resto.

A julgar pelo conteúdo do regulamento, as empresas são as principais protagonistas da mudança –

MUDAM AS EMPRESAS, MUDAM-SE AS VONTADES E O MUNDO MUDA.



JOSÉ CARLOS PEREIRA

Especialista em Vendas e Negócio Internacional

Liderança em VENDAS – empreender com DADOS

Há uma mina de ouro em cima da mesa e ainda há muitos que não se deram conta dela: essa mina são os dados e todo o universo analytics (análises). E é isso que pode, ainda mais no contexto atual, impactar a performance em vendas.

J á pensou a sério nas frases seguintes, assumidas como verdades e propagadas diariamente: “quem tem informação tem poder” ou “quem tem conhecimento tem poder”? Porém, se a “informação” e o “conhecimento” não forem utilizados num processo de vendas – isto é, se não se passa à ação –, não servem para nada, certo?

Note-se: uma coisa são os dados; outra é a informação; outra, ainda, é o conhecimento; e, no final, ainda vem a sabedoria – por camadas. E quem não utiliza, atualmente, dados e análises para tomar decisões está fora de jogo. Mas vamos por partes...

Um conjunto de dados, processados num determinado contexto, dá origem a informação. E hoje está quase toda acessível. O conhecimento já implica compreensão, ou seja, é a informação processada e agregada com um fim – e está menos disponível e acessível.





“

A sabedoria, pelo contrário, não tem um prazo de validade e permite saber o que fazer com qualquer conhecimento”

Informação e conhecimento têm, por outro lado, uma validade relativa dentro de um contexto ou período. A sabedoria, pelo contrário, não tem um prazo de validade e permite saber o que fazer com qualquer conhecimento, através de análise e decisão (com um filtro de ética e valores).

Com conhecimento, dá para ganhar a vida; com sabedoria, dá para construir uma vida. Mas o melhor, mesmo, é aplicar o que se sabe (fazer); é treinar e repetir – com criatividade na abordagem, se possível. E isso exige paciência e confiança no processo para ver resultados.

No mundo das vendas, a ciência dos dados é uma verdade difícil de contestar. E quem ainda não está a utilizar dados a seu favor pode estar a perder tempo e até dinheiro – está em cima da mesa, mas não é visível. O grande segredo é entender como os dados podem ajudar a tomar melhores decisões (mais precisas e eficazes), projetar tendências e, claro, vender mais e melhor.

OU SEJA, EM PARTE, É COMO NOS DIZ ARTHUR SCHOPENHAUER – “NÃO É ACERTAR NUM ALVO QUE NINGUÉM ACERTA, MAS ACERTAR NUM ALVO QUE NINGUÉM VÊ”

A regra que mudou o jogo das vendas nos últimos anos foi a capacidade de perceber, com alguma profundidade, o comportamento do cliente: porque decide como decide? O que o leva a tomar uma decisão? O “achismo” e a pura intuição já não são as regras do jogo.

Com o acesso a dados acionáveis, podemos analisar o que provoca (ou não) resultados, prever comportamentos e ajustar uma estratégia com mais precisão. Logo, aquilo que sabemos e medimos vamos provavelmente fazer. Se estamos a medir, podemos controlar; se controlamos, sabemos o que está realmente a acontecer para podermos atuar e, no limite, corrigir (passando de “bandeira” a “vento!”). É aqui que surge uma boa campanha de marketing, dirigida para segmentos que queremos atingir.

O QUE É UMA SEGMENTAÇÃO INTELIGENTE?

Segmentação inteligente é, basicamente, falar para a pessoa certa, com a mensagem certa, no momento certo e até num contexto certo. Com dados, torna-se possível dividir o público-alvo em grupos específicos com base em comportamentos, no histórico de compras ou até na fase do funil de vendas em que estão no seu caminho de compra. E assim, com uma abordagem personalizada a cada segmento, aumentam, e muito, as taxas de conversão.

E isto não é nada mais do que aumentar a probabilidade de vender e a previsibilidade do que vai acontecer amanhã – o sonho de qualquer gestor ou diretor comercial, ou seja, minimizar as incertezas ou os riscos. E não é magia: é apenas medir, examinar e atuar com base em análises. É, basicamente, a ciência dos dados para a tomada de decisão.

Os dados permitem até prever tendências, assim como antever potenciais crises e agir antes de uma surpresa. E é a previsibilidade que nos pode colocar um passo à frente da concorrência. A isto, podemos adicionar a fantástica capacidade para testar e otimizar processos e táticas.

É aqui que surgem os indicadores. Mas devemos focar-nos apenas em alguns (5 no máximo), aqueles que, efetivamente, “mexem o ponteiro!” Quando começamos a olhar apenas para aquilo que interessa – e sem ruído –, as ações ficam mais claras e os resultados surgem mais naturalmente. E existem boas ferramentas no mercado para promover a ciência de dados, potenciando resultados futuros.

Mas voltemos ao tema da liderança da capa da revista. Hoje, um líder de vendas tem de entender de psicologia comportamental – o que realmente motiva os clientes a comprar.

De facto, aquilo que fazemos, dizemos e pensamos nem sempre está em sintonia, ou é coerente, com as ações de tomada de decisão numa compra.

UM VERDADEIRO LÍDER DE VENDAS TEM, ACIMA DE TUDO, DE:

ser um exemplo – fazer mais do que dizer;

aplicar modelos para ser mais eficiente e eficaz – para uma maior previsibilidade;

delegar e acompanhar – como um catalisador de resultados;

atrair e gerir pessoas – com prémios, comissões e incentivos;

ler dados, tendências e passar à ação – com apoio em indicadores;

desenhar uma estratégia e um plano comercial – com objetivos, direção e muita capacidade para executar.

DEVE SER, TAMBÉM, UM MESTRE EM:

mudanças, pois o mundo está muito dinâmico;

confiança, pois seguimos quem é confiável;

feedback, pois é preciso ouvir e alinhar a equipa entre objetivos coletivos e individuais;

motivação, devido a muita competição e estímulos;

presença, servindo e demonstrando uma total disponibilidade para a equipa;

criar novos líderes, desenvolvendo pessoas do comum ao extraordinário;

melhoria contínua, com indicadores que permitam medir a performance (até mais que os resultados).

No entanto, para liderar com dados é preciso mais do que algoritmos e ferramentas como CRM com inteligência artificial generativa ou preditiva.

É preciso uma visão inspiradora, uma capacidade de ver a longo prazo, sabendo que o sucesso de uma equipa de vendas está tanto nos dados quanto na paixão, na resiliência e na capacidade de motivar cada membro a atingir resultados extraordinários – que, à partida, sem apoio e direção, nunca seriam atingidos.

Num mundo cada vez mais digital e orientado por métricas,



é por vezes fácil esquecer o lado humano de uma venda (vender é humano). Os números podem dizer-nos onde estamos, mas são as relações que nos levam aonde queremos chegar. Um líder que utiliza dados para ajustar a sua estratégia, mas que nunca perde o foco nas pessoas, consegue criar um impacto duradouro na equipa e nos clientes. Quando lideramos com empatia, cada venda ganha um maior significado e cada resultado torna-se uma vitória que deve ser partilhada em equipa – celebrar faz parte do processo de vendas.

LIDERAR EM VENDAS É, ACIMA DE TUDO, SABER CRIAR UM AMBIENTE EM QUE TODOS SE SINTAM VALORIZADOS E PARTE DE ALGO MAIOR.

Porque, na verdade, o que faz a diferença entre uma equipa de alta performance e uma equipa comum não é só a competência técnica, mas também a motivação que se sente para fazer aquele esforço extra, a confiança de saber que se é ouvido e a segurança de ter um líder que apoia e, genuinamente, existe para servir.

Um líder que combina dados com sabedoria orientada para pessoas tem a capacidade de prever o comportamento dos clientes, mas também o impacto que cada ação terá na motivação da sua equipa. É aqui que a liderança se transforma em algo especial: entender que uma venda bem-sucedida não se constrói apenas com estratégias, mas com relações fortes e uma abordagem humana. E os dados, que são o ponto de partida para decisões informadas, tornam-se ainda mais poderosos quando usados para inspirar, conectar e impulsionar a equipa rumo a resultados extraordinários. Assim, um verdadeiro líder de vendas deve saber equilibrar as métricas com o poder da presença, da palavra e da visão de futuro. Porque liderar não é apenas corrigir uma rota ou aumentar conversões; é guiar com integridade e dedicação; é dar o exemplo e motivar cada pessoa para o

progresso e crescimento individual/coletivo.

Este é o caminho para resultados sustentáveis, onde cada membro da equipa se sente parte de algo maior e se dedica ao sucesso da empresa com orgulho e lealdade. Quando conseguimos integrar dados e intuição, estratégias e empatia, estamos a liderar de uma forma que transforma números em relações duradouras e metas em conquistas reais. Esta é a verdadeira arte da liderança em vendas: saber que, no final, somos mais do que o resultado que alcançamos. Somos o impacto que deixamos nas pessoas com quem trabalhamos. Somos aquilo que partilhamos. Não vale a pena reclamar ou dar explicações quando os resultados não são alcançados. Apenas importa fazer o nosso melhor! Os campeões não reclamam e não se lamentam. Estão normalmente ocupados em se tornarem melhores. Procuremos uma solução; treinemos mais; melhoremos em algum processo. Mas não desistamos e foquemo-nos no progresso.

Uma recomendação: manter o “modo de alerta” é o ideal (uma espécie de insatisfação sadia e permanente). Daí que numa equipa que vence tem de se mexer – ao contrário do que se diz por aí –, pois a guarda baixa e o conforto aumenta. E a performance pode baixar devido ao relaxamento provocado pela vitória/resultados.

O MERCADO É DINÂMICO, E ESTAR SEMPRE A VENCER PODE BAIXAR A GUARDA E PROVOCAR UMA SENSAÇÃO DE FALSA SEGURANÇA. O ESPÍRITO DE “ETERNO APRENDIZ” AJUDA NO PROCESSO.

E é mais difícil chegar aos resultados ou manter os resultados? É manter! Manter uma boa performance de forma consistente, ao longo do tempo, é mais difícil do que pontualmente alcançar bons resultados. Provoca mais dor e sacrifício, mas vale a pena! Nada é particularmente difícil se for dividido em pequenas tarefas – bons juízos de valor repetidos diariamente.

“ P.S.: A disciplina leva a bons hábitos. Os hábitos levam à consistência. A consistência leva ao crescimento sustentado.



RUI GUEDES

Diretor de Vendas das Páginas Amarelas

Liderança em Vendas

Recordo-me de estar a participar num, já longínquo, workshop sobre Liderança e de em determinado momento o formador ter pedido para que cada um de nós dissesse o nome de um líder. O exercício foi seguindo o seu rumo, surgiram os nomes de Churchill, Gandhi, Luther King e quando chegou a minha vez avancei com o nome de Hugo Berto. Antes que alguém arriscasse que se tratava de um imperador romano e para acalmar os evidentes olhares de estranheza, apressei-me a dizer que se tratava de um "simples" professor.

Coube-me estão explicar que foi meu professor numa escola de

música, que fundou essa mesma escola e que era uma pessoa que ensinava com competência, mas sobretudo inspirava os que com ele se cruzavam. Criou um local único, cheio de cor e *magia*, uma escola onde "por acaso" até se aprendia música, mas aprendia-se sobretudo a crescer em liberdade. Respirava-se em cada canto uma energia contagiante, e era tão comum ver um aluno a estudar afincadamente para uma prova importantíssima, como ver na sala ao lado um grupo a tentar *tirar* nota a nota, acorde a acorde, aquela música que todos queriam saber tocar. Viam-se os alunos do ballet a correr graciosamente para a aula que estava a começar, ouviam-se vozes a cantar algo que definitivamente não fazia parte do programa oficial e escutava-se alguém a tentar *sacar* tudo aquilo que um sintetizador lhe podia dar.

A person is standing in a vast, futuristic, geometric space. The space is composed of large, glowing, triangular structures that create a sense of depth and perspective. The lighting is soft and ethereal, highlighting the sharp edges of the structures. The person is small in comparison to the scale of the environment, emphasizing the vastness of the space.

“

Liderança está pois muito mais ligada ao impacto e à influência, do que a estar à frente de um exército com milhares de pessoas.

Comecei a perceber que não iria ter capacidade de transmitir uma ínfima parte de tudo o que naquela escola se sentia, mas não foi por falta de perseverança. Falei-lhes de espetáculos, de palcos, de luz e bastidores, falei-lhes de descoberta, de alegria e sobretudo valores. Falei-lhes de alunos que são hoje músicos com carreiras de sucesso em Portugal e no estrangeiro, disse-lhes que se disputavam lugares para poder ajudar a transportar instrumentos para um sarau no Coliseu, falei-lhes de um sentido de pertença inabalável e do facto do ano letivo terminar e das pessoas continuarem a querer estar por lá.

Esta experiência na qual tive o privilégio de participar enquanto aluno, foi fruto de uma liderança pelo exemplo, de um acreditar que se estava a construir algo bom e diferente, de uma dedicação sem limites e do trabalho consistente desenvolvido por um homem determinado ao longo de anos e anos. Aquilo que no tal workshop tentei dizer, é o mesmo que hoje tentarei aqui deixar e que passa por uma convicção que me persegue há muito tempo. Um líder pode ser fruto das circunstâncias, pode ter nascido com um conjunto aptidões altamente distintivas, pode ser alguém com um carisma arrebatador, mas pode ser também uma pessoa dita "normal" que está determinada a seguir um rumo, que se desenvolveu e na sua esfera de ação criou algo, mobilizou vontades, ultrapassou muitos obstáculos, teve impacto nos que o rodeavam e deixou marcas indelévels que, por vezes não são devidamente valorizadas no momento, mas que acabam por ganhar maior preponderância com o tempo.

São muitos os desafios da liderança e há obviamente um conjunto de "habilidades" que deverão estar presentes para os conseguir enfrentar. Mais do que abordar estilos de liderança, mencionar autores de referência ou refletir sobre se se nasce líder ou não, decidi selecionar um conjunto de palavras que, de alguma forma, retratam essas importantes habilidades e dar-lhes suporte através de casos reais.

ATITUDE / VISÃO / ENERGIA

Quanto à Atitude, Visão e Energia o caso acima relatado fala por si, pois estava lá tudo, incluindo o foco no essencial, iniciativas alinhadas com a visão e uma liderança pelo exemplo que não tem subjacente todos terem que fazer o mesmo, mas terem pelo menos a vontade de beber do líder uma forma de estar que se vai positivamente espalhando. Poder-se-á dizer que este primeiro caso não está diretamente ligado a Vendas, mas talvez nunca venhamos a saber se não esteve aqui a origem, de uma forma muito natural e genuína, de um negócio que se desenvolveu e prosperou com inegável sucesso.

COMUNICAÇÃO / CONFIANÇA / BEM-ESTAR

Quando entrei como vendedor para a Xerox, o procedimento que estava instituído passava por termos um contrato de 6 meses e ao fim desse tempo, ou passávamos a efetivos ou muito provavelmente íamos embora. Estava agora a organizar alguns arquivos antigos e encontrei um papel assinado pelo meu chefe da altura que, ao fim de apenas 3 meses de trabalho, me informava que assim que se concluíssem os 6 meses eu ficaria efetivo na empresa. A capacidade dele transmitir uma ideia forte, a forma como se adaptou ao destinatário, o peso daquela assinatura e a confiança depositada, misturaram-se sabiamente entre um bem-estar necessário e uma responsabilidade que não se pode deixar de assumir.

DESAFIO / APERFEIÇOAMENTO / MONITORIZAÇÃO

Numa sexta feira ao fim do dia, os vendedores já estavam praticamente em modo de fim de semana a tratar de uns reportes, o meu chefe saiu do gabinete e já na sala de vendas disse qualquer coisa do tipo: - Um jantar para duas pessoas num restaurante xpto para o próximo que fizer uma venda! Gerou-se alguma agitação, lembro-me que peguei no meu pipeline liguei para um Cliente a quem tinha feito uma proposta de um pequeno equipamento

e com 1 ou 2 argumentos o Cliente fechou e confirmou naquele momento o negócio. Ganhei de facto o jantar, talvez até tenha recebido os parabéns, mas o que me ficou disto foram as perguntas que me foram feitas a seguir: Porque é que aquela venda só foi feita quando havia um prémio para disputar? Porque é que eu já não tinha fechado este negócio antes? Será que se eu contactasse o Cliente para a semana ele já não teria comprado à concorrência?

DELEGAÇÃO / AUTONOMIA / DIVERSIDADE

Tinha entrado há pouco tempo na atual Sumol+Compal e quando pensei que tudo estava a começar em termos de formação, fui informado pelo meu chefe que o ideal seria eu ir até a Aveiro para conhecer pessoalmente a Equipa pela qual seria responsável. Perguntei-lhe se iria comigo para me apresentar às pessoas, até porque isso supostamente me daria algum ascendente para começar com alguma autoridade, mas ele respondeu-me que não era necessário. Deveria ser eu a tratar disso e se necessitasse de alguma coisa ainda estava lá o atual Chefe de Vendas, que entretanto se iria reformar, e portanto ele faria as honras da casa. Confesso que na altura não vi aquela atitude do meu chefe como nada positiva, pois senti que fui atirado aos leões, não fazia ideia de quem ia encontrar e havia o risco de não ter uma segunda oportunidade para criar uma primeira boa impressão, desde logo porque me ia encontrar com a 1ª Equipa que eu iria liderar. Hoje, olho para aquele episódio com alguma distância e vejo a capacidade que ele teve de me dar autonomia, de me levar a ser confrontado com situações muito diferentes e realidades diversas, diversidade esta a que hoje mais organizações prestam atenção, mas que, na altura, estava usualmente fora de qualquer radar.

DECISÃO / FLEXIBILIDADE / OPORTUNIDADE

Estava há cerca de 6 anos na Sumol+Compal como Gestor de Território quando fui convocado para uma conversa na fábrica de Viseu

onde iria decorrer uma reunião de Direção. Cheguei à hora marcada, deram-me indicação para entrar e vi nessa sala duas pessoas por quem sempre nutri uma elevada consideração. Uma delas, da Direção de Vendas, dirigiu-me a palavra, disse-me que estava em causa um projeto diferente daquilo que eu fazia nas Vendas Diretas, pois envolvia trabalhar com Distribuidores e assumir a função de Coordenador da Área Norte do país. Iria ter um novo chefe, ali presente, que era o Responsável Nacional por Cash & Carry e Distribuidores, iria liderar uma nova Equipa e portanto era um desafio que me estava a ser lançado, para eu pensar e depois dar uma resposta.

No meio de tantas pessoas que podiam ter sido escolhidas para aquela função, perante 2 profissionais de exceção que tomaram a decisão de me identificar como hipótese, perante o cheiro de um novo desafio e sabendo a quem iria reportar, recordo-me que não precisei de nenhum tempo para pensar, não perguntei que condições iria ter e respondi de imediato que o desafio estava aceite. Afinal, porque hesitaria, quando estava perante aquelas duas pessoas que mostraram acreditar em mim?

SUPORTE / INTEGRIDADE / ESCUTA

No meio de tantas reuniões, recordo hoje uma em que o clima foi ficando algo tenso, pois durante uma negociação com alguma complexidade, chegamos a um ponto em que já não era razoável eu ceder mais e o distribuidor assumiu uma posição a tocar ali a fronteira da intimidação e do confronto. Lembrou-me que eu estava há pouco tempo na função, que privo de perto com o Dr. António Eusébio criador da Sumol, que conhecia muita gente influente na empresa, que se quisesse negociava diretamente com o meu chefe de quem conseguiria melhores condições e isso estava à distância de um telefonema. Com a situação a estreimar-se, disse-lhe calmamente que deveria então fazer os telefonemas que julgasse uteis e, sem

ceder, dei por terminado aquele diálogo.

Na reunião regular que tinha com o meu chefe, disse-lhe que não tinha conseguido fazer negócio com este distribuidor, partilhei com ele as condições apresentadas e ele disse-me tranquilamente que estava ao corrente de tudo pois tinha recebido o tal telefonema a pedir uma reunião. Disse-me ainda que aceitou ter esse encontro e que ele iria realizar-se exatamente na sala onde nos encontrávamos... dentro de 30 minutos. Preparei-me então para sair e fui gentilmente mandado sentar.

O distribuidor entrou na sala e, apesar de efusivamente recebido pelo meu chefe, ficou gelado quando viu que eu estava também ali. Cumprimentou-me timidamente, disse que não esperava encontrar-me, pois assumi que aquela conversa era apenas com o Responsável Nacional por Cash & Carry e Distribuidores. O meu chefe, pessoa brilhante que nos deixou precocemente e de quem guardo grandes recordações como esta que agora relato, disse que estava disponível para qualquer conversa de âmbito particular, mas que de negócios falaríamos os 3, pois eu, enquanto Coordenador, tinha total autonomia para negociar. O negócio foi fechado nas condições que eu apresentei! Estas capacidades de escutar, de ler o que se passou, de lidar com o conflito, de encontrar soluções e de mobilizar a sua Equipa dando-me este suporte no momento em que ele foi mais preciso, foram marcantes e reveladoras de uma personalidade de exceção.

CONCLUSÕES

1. O papel de qualquer líder é importante

Recentemente, um amigo com funções de grande responsabilidade que incluem a coordenação com sucesso de um alargado grupo de pessoas, dizia-me que estava um pouco farto dos treinadores de bancada pois proliferavam como cogumelos, não tinham tido qualquer experiência a lidar com pessoas,

despejavam uma verborreia do cimo de um de pedestal imaginário e que aquilo que debitavam acabava por ser uma mão cheia de nada, pois nem imaginavam as delicadas decisões que tinham de ser tomadas e os impactos que elas produziam na vida das pessoas e das organizações. Este desabafo, que considero exagerado, mas vindo de alguém que é um símbolo de uma liderança que eu designaria por competente inconsciente, já que a aprofundada formação académica robusteceu uma experiência de muitos anos, pode corporizar a necessidade que algumas pessoas expressam de, mais do que “grandes líderes”, terem quem lhes dê espaço, quem seja educado, quem respeite a diferença, quem escute e quem peça desculpa pelos erros que cometeu.

Poder-se-á perguntar se os líderes aqui apresentados poderão alguma vez ser comparados com as tais figuras míticas reconhecidas internacionalmente, referidas logo no 1º paragrafo deste artigo. A minha resposta é que, não só podem ser comparados, como devem ser comparados! O meu pai, diz com alguma regularidade que talvez não possa mudar o mundo, mas que se puder dar um pequeno contributo, isso já é positivo. Ora o que a realidade nos vai mostrando é que qualquer um de nós pode mudar o mundo e uma pequena ação exercida por apenas uma pessoa pode amplificar-se e ganhar proporções astronómicas. Pessoas que andaram na escola daquele “simples” professor, são hoje deputados, figuras públicas, quadros de grandes empresas, professores (porventura a mais importante profissão do mundo), profissionais de referência na área em que atuam, exercem a sua atividade em vários países, são pais e mães, poderão ter sido influenciados e têm uma crescente capacidade de influenciar. Estas pessoas podem mudar vidas e isso pode ter um efeito multiplicador!

2. É possível liderar sem ter uma Equipa formalmente constituída

É indiscutível que o modelo de sociedade que construímos obriga a que existam pessoas a quem são atribuídas responsabilidades muito concretas – têm o seu nome num organigrama, são confrontadas muito mais questões do que soluções e têm mesmo que tomar decisões.

Estou certo que, se por um lado, todos nós conhecemos pessoas que fazem isto com um elevado sentido de responsabilidade, com prazer e com uma tranquilidade que lhes permite dormir bem todas as noites, por outro lado conhecemos também pessoas que, sendo grandes profissionais, jamais se chegariam à frente e veem na sua chefia e numa hierarquia construída a betão, o porto seguro de que precisam para dormirem bem. Qualquer destas opções é perfeitamente lícita.

As organizações de hoje tendem a ser mais flexíveis, as hierarquias esbatem-se, as pessoas organizam-se operacionalmente em grupos de trabalho fora das suas Equipas naturais com desafios constantes de articulação e isto promove também o aparecimento de líderes até aí ofuscados pela sombra de alguém. Assim, é cada vez mais comum vermos pessoas a saberem posicionar-se no fórum em que se encontram e a trocarem os lamentos pela procura do registo certo para se fazerem ouvir. Não, não é lirismo dizer que se pode liderar sem ter uma Equipa formalmente constituída, bastando para isso olharmos para algumas das habilidades referidas (Atitude, Energia, Visão, Comunicação, Flexibilidade, Escuta, etc., etc., etc.).

A liderança é pois também uma escolha entre agarrar ou assobiar para o lado, entre desatar um pequeno nó ou ficar sentado a ver a banda passar, entre tentar ver o todo ou focar-se exclusivamente nas tarefas que têm de ser desempenhadas. É arriscar um caminho novo com a energia a

que isso obriga, é assumir que o erro pode surgir, é dar feedback corajoso no momento certo quando podíamos estar simplesmente calados a ver alguém que está a... perder o pé.

Liderança está pois muito mais ligada ao impacto e à influência, do que a estar à frente de um exército com milhares de pessoas.

3. E há receitas...? Claro que sim!

O estudo de grandes autores, a leitura de algumas biografias, a procura de formação específica, o percurso que gradualmente se vai fazendo certamente contribuirão para que cada pessoa cresça e possa ser cada vez melhor líder, contudo, quanto a receitas para seguir à risca, recomendam-se sobretudo as prescritas pelo médico e as que nos chegam dos grandes chefs de cozinha. O contexto muda, as pessoas evoluem, os constrangimentos existem, os objetivos alteram-se, a volatilidade é constante e portanto o caminho vai ter percalços, não há duas situações exatamente iguais e consequentemente isto não vai lá, nem com paracetamol nem com um tutorial que usamos para fazer um Bacalhau à Brás.

Este tema não se esgota num simples texto e, mesmo deixando cair muitas dimensões, como, por exemplo, a velha dicotomia do chefe e do líder, há algo que não pode deixar de ser lembrado e que nós, que assumimos no nosso dia-a-dia responsabilidades de liderança, temos que ter sempre presente sob pena de nos perdermos no caminho. Temos que usar genuína e frequentemente a palavra Obrigado e a palavra Parabéns, temos que Valorizar e dar palco, e por fim, temos que ter a lucidez – porque não é de humildade que se trata – de perceber que as soluções que nos apresentam, quer na forma, quer na substância, podem ser bem melhores do que aquelas que idealizámos e que víamos como sendo absolutamente geniais.





PATRICIA FLORES

Senior Content Marketing Specialist, BI4ALL

Marketing Digital em 2025: O futuro chegou – Está pronto?

A tecnologia e as mudanças no comportamento do consumidor impulsionam novos olhares sobre as estratégias de marketing.

Algumas tendências emergem e prometem marcar a agenda dos gestores e, claro, as estratégias das organizações.

Como sabemos, nos últimos anos, as novas tecnologias, nomeadamente a Inteligência Artificial (IA), estão a transformar a forma como as empresas interagem com os seus clientes, sendo que estes valorizam experiências mais personalizadas, próximas e eficientes.

A IA promete continuar a marcar o futuro do marketing em geral, com o uso das diversas ferramentas a libertar os marketeers para atividades mais estratégicas e criativas. Contudo os vários estudos sugerem que os consumidores estarão mais atentos e irão privilegiar as marcas que apostem na diferenciação, na transparência e na autenticidade.

Sabia que, segundo a Gartner, até 2026, 80% das empresas vão usar diariamente inteligência artificial generativa? Mas que outras tendências continuarão em cima da mesa e para as quais devemos olhar para definir a nossa estratégia?

#1. CONTEÚDO E IA GENERATIVA

É indiscutível que a tecnologia, nomeadamente a IA Generativa, terá um papel cada vez mais preponderante na criação e revisão de conteúdo, contudo a intervenção humana ainda é essencial para refinar, criar e inovar, gerando assim conteúdo diferenciador, de qualidade e alinhado com os valores da marca. Como já vimos nos parágrafos acima, os consumidores estão cada vez mais despertos para esta questão e irão privilegiar marcas autênticas. A indústria de marketing de conteúdo valerá cerca de US\$ 600 mil milhões até o final deste ano, o que se deve ao aumento do digital, à importância crescente dos conteúdos personalizados e à integração de tecnologias avançadas, como a IA Generativa na criação de conteúdos. Embora surjam novas tendências, a IA e a automação de fluxos de trabalho irão continuar a ser muito populares pela ajuda que dão às empresas a produzir mais conteúdo e a gerar mais ideias.

#2. VÍDEOS

No que toca ao conteúdo, que

continua a ser tão relevante para atrair e nutrir os clientes e potenciais clientes, os vídeos ganham um lugar de destaque com ênfase em vídeos interativos, ao vivo ou imersivos que recorram à Realidade Aumentada e Virtual proporcionando experiências mais envolventes e memoráveis.

#3. PODCASTS

Em 2022, havia cerca de 98,4 milhões de ouvintes de podcast nos EUA. Até ao final de 2026, espera-se que esse número chegue a 119 milhões. Há cada vez mais empresas a investir neste formato, que permite oferecer valor aos ouvintes, aumentar a visibilidade da marca, criar autoridade e construir relacionamentos. Por isso, se tem como objetivo criar um podcast no próximo ano, poderá ser uma excelente ideia. Considere, por exemplo, aproveitar um tópico que gerou *engagement* nas redes sociais e transforme-o num podcast.

#4. O MARKETING 6.0

Tal como Philippe Kotler defende no seu livro o Marketing 6.0 é imersivo, com a eliminação de barreiras entre os

universos físico e digital. Há uma tendência crescente, muito fruto das gerações nativas digitais, para as interações com as marcas serem mais imersivas e interativas, permitindo aos consumidores explorarem no mundo virtual os produtos e visualizarem a forma como se manifestam e funcionam em ambientes reais.

A integração perfeita entre lojas físicas e digitais será crucial, com tecnologias como QR codes, pagamentos sem contacto e experiências de compra unificadas.

São várias as marcas que através da Realidade Aumentada proporcionam experiências virtuais incríveis ou, pelo contrário, permitem que os clientes tenham experiências bastante

semelhantes ao mundo real em ambientes virtuais.

#5. COMPROMISSO E PROPÓSITO

A sustentabilidade e responsabilidade social continuam a ser temas prioritários com os consumidores cada vez mais preocupados com o impacto ambiental, económico e social das marcas. Estratégias de marketing que destacam práticas sustentáveis e responsáveis ganharão relevância.

Para responder a um consumidor cada vez mais consciente, exigente e informado, as marcas têm de ser mais transparentes, eficientes e genuínas.

Para alcançar relevância e consolidar a fidelidade do público, é essencial que as marcas estejam não

apenas bem posicionadas, mas também profundamente comprometidas com os valores e necessidades das suas personas. Este compromisso traduz-se na capacidade de ouvir e de responder às necessidades do consumidor de forma genuína, criando uma conexão significativa que vai além da mera compra. Adaptar-se com agilidade às novas ferramentas, tendências e expectativas do consumidor é a chave para construir relacionamentos duradouros. Apenas as marcas que equilibrarem inovação com um olhar atento e sensível ao seu público terão a solidez necessária para competir no mercado do futuro, criando valor tanto para o consumidor quanto para o próprio negócio.

2025



JORGE REMONDES

Professor de Marketing do ISCAP/Politécnico do Porto

'SOCIAL COMMERCE', A NOVA ERA DAS VENDAS ONLINE



social commerce está a mudar o e-commerce tradicional ao integrar a experiência de

compra nas redes sociais, plataformas digitais onde os consumidores já se encontram muito envolvidos em todo o mundo. Esta abordagem de vendas online não só promove a interação direta entre as marcas e os consumidores, mas também aumenta o alcance, e aumenta as conversões. De modo distinto do e-commerce tradicional, o social commerce não se limita a ser uma plataforma de vendas mas proporciona uma compra userfriendly e omnichannel, algo fundamental num mercado digital cada vez mais competitivo. Como é referido no capítulo *Challenges and Opportunities for the Social Commerce: The MO Case*, do qual sou coautor, no livro *Management and Marketing for Improved Retail Competitiveness and Performance*, "as empresas que adotam estratégias de social commerce conseguem criar uma conexão mais autêntica com os consumidores, aproveitando o poder das recomendações sociais e do conteúdo gerado pelos utilizadores para impulsionar as vendas".



As empresas podem beneficiar hoje do social commerce ao adotarem estratégias inovadoras tais como:

- **Publicações com opção de compra** que possibilitam a compra direta de produtos em redes sociais como o Instagram, o Facebook, e o Pinterest, reduzindo assim dificuldades na jornada de compra;

- **Transmissões ao Vivo** para a demonstração e venda de produtos em tempo real, gerando uma sensação de urgência e exclusividade;

- **Conteúdo Gerado pelo Utilizador (UGC)** como a partilha de experiências com produtos da marca, promovendo desta forma a autenticidade e a confiança;

- **Parcerias com Influenciadores** que aumentam a visibilidade da marca e geram vendas orgânicas;

- **Chatbots e Automação de Vendas** para facilitar o atendimento, o serviço ao cliente, e a venda direta nas

redes sociais.

A integração do social commerce com o e-commerce tradicional proporciona uma série de benefícios, que vão desde a personalização da experiência do cliente até à otimização de campanhas de marketing digital baseadas em dados recolhidos nas partilhas e interações sociais. As ferramentas de social commerce como o Instagram Shopping, o Facebook Shops, e o TikTok Shop permitem às marcas criar verdadeiras montras digitais interativas, e ferramentas como o Shopify oferecem a sincronização do inventário e a gestão integrada das vendas da empresa.

Um exemplo de boas práticas em Portugal é a MO, uma marca que investe seriamente no social commerce e em parcerias estratégicas com influenciadores digitais para aumentar as suas vendas.

A estratégia da MO, que integra o conteúdo social com as funcionalidades de e-commerce, é uma evidência clara de como as marcas podem tirar partido das vendas nas redes sociais para aumentar a sua notoriedade e envolver de forma significativa os seus clientes.

Em síntese, o social commerce não substitui o e-commerce tradicional, mas proporciona antes uma abordagem comercial complementar, aspeto que é muito importante para os negócios que procuram hoje novas formas de otimizar a sua estratégia de distribuição e aprofundar o alcance da sua marca no ecossistema digital. Por isso, investir numa presença ativa nas redes sociais adequadas a cada modelo de negócio, e numa estratégia eficaz de social commerce, pode seguramente ser a chave para impactar positivamente o consumidor e garantir uma vantagem competitiva.





MARIA DE JESUS FONSECA

Consultora em GRH e Comportamento Organizacional

Liderança Empreendedora

“Um cobertor curto que pode atender a alguns, mas deixar outros descobertos”

Num contexto em que as empresas precisam oferecer soluções rápidas para acompanhar as mudanças externas, o conceito de Liderança Empreendedora ganha destaque, assumindo-se como uma característica a ter em conta nos processos de Recrutamento e Seleção.

O mercado empresarial atual é caracterizado por um ambiente altamente competitivo, globalizado e em constante mudança e a necessidade de adaptação exige aos Líderes uma postura empreendedora.

Estudos recentes evidenciam a existência de uma forte relação entre a

Liderança Empreendedora e as atitudes proativas dos Colaboradores, favorecendo a iniciativa para trazer soluções, propostas de mudanças e novas ideias para melhorar o trabalho, a qualidade dos produtos ou o desempenho dos processos.

Da análise do binômio Liderança- Empreendedorismo, que sobrepõe as figuras do Líder e do Empreendedor, cruzando os dois papéis e as atitudes pessoais inerentes a cada um deles, encontramos muitos pontos de convergência: propensão para assumir riscos; criatividade e inovação; autonomia; paixão pelo que fazem; visão de longo prazo; procura de soluções competitivas; Identificação de

oportunidades em cenários adversos.

A Liderança Empreendedora é aquela em que o Líder é capaz estimular nos Colaboradores um conjunto de comportamentos para criar, agir e arriscar, fazendo com que a empresa melhore continuamente, transformando problemas em oportunidades e criando valor econômico e social.

No entanto, nem todos os Colaboradores têm um perfil empreendedor ou a motivação para empreender, o que torna este estilo de liderança “um cobertor curto que pode atender a alguns, mas deixar outros descobertos”, ou seja as suas decisões e ações podem não ser suficientes para

as capacidades e o perfil de grupos específicos: menos autônomos, menos proativos ou menos seguros. Sobretudo, se a empresa onde estes Líderes atuam não implementarem Práticas que valorizam estas atitudes. A Liderança Empreendedora deve ser apoiada pelas Políticas, Sistemas e

Procedimentos da empresa. O desenvolvimento dos comportamentos empreendedores é o resultado da ação dos Líderes conjuntamente com a introdução de Práticas de Gestão de RH que recompensam a ação e a iniciativa, eliminando regras que limitam a

criatividade para que os Colaboradores apresentem soluções. Para apoiar as Atitudes Empreendedoras dos Líderes, a Gestão de RH deve fornecer-lhes ferramentas que legitimem Atitudes e Comportamentos Empreendedores nas equipas:

Employer Branding	Employer Branding Liderar e empreender são ações distintas, mas devem caminhar juntas na Proposta de Valor da sua Marca Empregadora, para atrair Líderes Empreendedores
Recrutamento e Seleção	Procurar perfis onde as características anteriormente mencionadas estejam presentes
Formação e Desenvolvimento	Promover competências e atitudes associadas ao empreendedorismo organizacional e fornecer ferramentas para a ação
Avaliação de Desempenho	Incluir critérios associados ao impacto positivo das atitudes empreendedoras no desempenho da empresa, associados ao desenvolvimento de novos produtos, serviços, processos e novas oportunidades
Sistema de Recompensas	Definir planos de recompensas que reconhecem e evidenciam a importância do Empreendedorismo, com impacto nos Planos de Carreira

“ Para lidar com o "cobertor curto", os Líderes precisam do respaldo da Gestão de RH e de uma Cultura Organizacional assente em Valores como: Empoderamento, Participação e Segurança. Como acarinha e aceita os Líderes Empreendedores?

**PEDRO AMENDOEIRA**

Partner na Expense Reduction Analysts

Saber ou não saber – eis a questão

Durante as guerras Napoleónicas, no início do século XIX, um barco francês naufragou à vista da costa norte de Inglaterra, perto da cidade de Hartlepool.

Temerosos de uma possível invasão, os habitantes da cidade acorreram à praia. Entre os destroços que foram chegando, encontraram o único sobrevivente: a mascote do barco, um macaco vestido com um uniforme à sua medida.

Porque Hartlepool fica bastante longe de França, os habitantes nunca tinham visto um francês. Também nunca tinham visto um macaco. Acresce que, em publicações satíricas da época, o inimigo francês era frequentemente retratado como algo muito similar a um símio.

Capturado o pobre primata, provavelmente gelado e assustado, tomaram-no por um francês. Em tempos de guerra, só poderia ser, claro está, um espião. Foi organizado um julgamento em que foi dada oportunidade ao macaco de se defender das acusações. Como não o fez, enforcaram-no.

Este caso ilustra não só as consequências da ignorância, mas muito mais perigoso que isso, de se julgar que se sabe. Mark Twain expôs de modo muito elegante com a frase “não é o que não sabes que te causa

problemas, é o que julgas saber mas que afinal não é verdade”. Se os habitantes de Hartlepool tivessem reconhecido a sua ignorância, em vez de assumir que sabiam, teriam procurado mais informação antes de cometer tal ato de atrocidade e de se tornarem alvo da chacota das localidades vizinhas. Mesmo séculos depois, são chamados de “enforcadores de macacos”.

Em todas as organizações são tomadas decisões com base em informação ou pressupostos incompletos ou errados. Se em muitos casos o impacto é reduzido, noutras conduz a avultadas perdas ou à ruína. Como exemplos bem conhecidos, a BlackBerry estava convencida que os utilizadores valorizavam teclados físicos nos seus telemóveis, a Nokia que a resistência à queda e fiabilidade eram indispensáveis. Esses pressupostos não foram devidamente questionados. Ambas foram eclipsadas pelo iPhone.

Por outro lado, se esperássemos por ter informação total antes de tomar cada decisão, nada se faria, a análise exaustiva conduziria à paralise.

A solução possível para este dilema poderá ser, antes de qualquer decisão com significado, questionar se:

1- TEMOS A INFORMAÇÃO RELEVANTE?

2- TEMOS PROVAS QUE ESSA INFORMAÇÃO ESTÁ CORRETA?

Quanto mais vital para o negócio, mais completa deverá ser a informação e maiores as provas da sua fiabilidade.

Formas mais complexas, aplicáveis nalguns cenários, podem ser:

- Construir uma matriz de decisão, que ajuda a avaliar diferentes opções e priorizá-las, baseado em critérios específicos.

- Aplicar metodologia Agile, aproximação iterativa, baseada em decisões incrementais, permitindo flexibilidade e ajustes à medida que se avança.

- No caso de um produto, criar um protótipo ou versão mínima viável, submetendo-o aos utilizadores e incorporando feedback.

- Testes A/B – testar em paralelo 2 alternativas, ir vendo a que tem melhores resultados e adaptar continuamente.



- Análise SWOT da decisão – ponderar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças que decorram da decisão pode ajudar a organizar o pensamento e a realçar fatores críticos, com informação incompleta.

- Consultar peritos – quem já tenha passado por muitas decisões similares terá uma capacidade superior para o fazer.

- Definir uma janela temporal para recolher informação, para lá da qual se agirá.

A história de Hartlepool e do seu macaco não terminou há 200 anos. Dando mostras de um humor muito britânico, a mascote do clube de futebol local já neste século, era justamente um macaco, ainda que não autêntico, mas na forma de um fato vestido por um humano. Curiosamente, esse humano decidiu, numa manobra publicitária para o clube, candidatar-se a presidente da câmara, prometendo “bananas para todas as crianças”.

Para surpresa de todos, ganhou e terá desempenhado bem o seu papel, pois mais adiante, já sem a máscara, foi reeleito.

Séculos depois da péssima decisão de sacrificar um pobre símio ao altar da ignorância e da ignomínia daí resultante, pelo menos a cidade terá ganho um bom autarca.

Em todas as organizações são tomadas decisões com base em informação ou pressupostos incompletos ou errados. Se em muitos casos o impacto é reduzido, noutros conduz a avultadas perdas ou à ruína



ANDRÉ PINHEIRO

Direção de Qualidade

O Circo de Feras

Há algum tempo fui realizar uma auditoria de qualidade a uma empresa. Coisa relativamente simples, numa empresa pequena, sendo que necessitavam de alguém para concluir a auditoria interna com alguma urgência.

Normalmente, e mesmo com toda a preparação prévia, qualquer auditoria de Qualidade começa por uma conversa com a gestão, para percebermos qual o percurso da empresa, como a gestão de topo define o posicionamento da empresa no mercado, qual a estratégia geral para empresa e os seus objetivos, e como estes se traduzem não apenas nas atividades relacionadas com a Qualidade do produto ou serviço mas nos processos produtivos em geral.

Esta conversa inicial, para além de ajudar a quebrar o gelo dá-nos também uma boa indicação daquilo que vamos encontrar não só a nível de processos mas também das diferentes pessoas que durante o dia nos irão surgir à frente.

Nesta auditoria em particular, o administrador, que claramente ficou surpreso quando o auditor pediu que este viesse à reunião, revelou que, na sua ótica, as auditorias de qualidade são "uma palhaçada" que apenas serve para encher os bolsos de alguns personagens.

A minha vontade, naquele momento, foi de me levantar, responder qualquer coisa do género "não me revejo como palhaço, pelo que vou procurar outro circo" e sair porta fora. Mas não o fiz.

Não o fiz por respeito às outras pessoas que entretanto (enquanto esperava pelo administrador) tinha já conhecido, e que claramente estavam ali para tentar ajudar. E por quem me tinha pedido ajuda para ir realizar a auditoria, não gosto de falhar em compromissos assumidos.

Optei então por tentar aquele "jogo" de dar alguma razão à pessoa, enquanto vamos dando argumentos que de alguma forma desconstroem os seus argumentos, ou em bom português, "dar trela". É verdade que as auditorias são obrigatórias para a obtenção de um certificado de qualidade, mas se este é exigido pelos clientes, é porque vêm nele uma indicação se a empresa está bem ou mal preparada para enfrentar os desafios. Se há empresas que fazem tudo bem nos dias anteriores a uma auditoria, e tudo mal no resto do ano, também é verdade, mas isto não é muito difícil de "apanhar" numa auditoria.

No caso desta auditoria, e já durante uma primeira visita aos processos, ao questionar por reclamações de clientes responderam-me que "não há", o que ao estilo de um reflexo de Pavlov faz disparar todos os alarmes de qualquer auditor.

Como nesta altura já estava acompanhado apenas pelas pessoas da produção e qualidade, e ainda por cima o responsável de qualidade era alguém com pouquíssima experiência no cargo, optei pela atitude mais pedagógica, e em tom de brincadeira questionei se saía sempre tudo bem à primeira. Lá me foram explicando que cada produto era feito por encomenda, à medida do que o cliente tinha pedido, e que por isso o produto final não podia ter reclamações porque era sempre exatamente o que o cliente tinha encomendado. Questionei então se os clientes nunca mudavam de opinião a meio do processo, se não havia "já agoras" que levassem a alteração de funções e características do produto, alterações ao conceito inicial, mesmo após a entrega do produto. "Ah sim, isso há, claro, faz parte".

"Ok, então vamos lá ver como reagem a essas alterações...". E a auditoria decorreu normalmente a



partir daí, sempre com uma ou outra resposta das pessoas de que “isso é por indicação do administrador”.

Feliz ou infelizmente, o tecido empresarial português ainda está repleto de pequenas empresas criadas por alguém que um dia teve uma ideia, um rasgo para aproveitar uma lacuna do mercado, uma visão para ganhar clientes e fazer crescer um negócio, mas que acham que só eles é que sabem, e que quem está de fora não percebe nada do assunto e que só quer meter dinheiro ao bolso. Não é difícil passar de uma liderança empreendedora a uma liderança tóxica, e que leva a que as pessoas comecem a procurar outros desafios. Não é difícil alguém que fez crescer uma ideia do nada até um negócio de milhões pensar que o ambiente na empresa é muito bom porque solta uns “bitaites” e toda a gente se ri, sem perceber que as pessoas se riem

porque não sabem o que acontece se não o fizerem.

Felizmente também conheço exemplos do contrário, de gestores que fizeram crescer uma empresa sem descuidar o bem-estar e a motivação dos colaboradores, e que percebem que por muito boas que sejam as nossas ideias, quem as implementa no terreno tem que estar motivado para isso. E é muito normal essa motivação não ter necessariamente a ver com altos salários, mas antes com boas condições de trabalho, ambiente saudável, uma liderança efetiva que dê a confiança aos trabalhadores de saberem qual a direção que a empresa quer ter e qual o seu papel nesse processo. Isso fá-los sentir-se envolvidos e parte integrante da empresa, ajuda a que vistam a camisola.

No circo da vida, pode ser difícil perceber que em vez de sermos

os acrobatas que pensamos ser, ao saltar de obstáculo em obstáculo, ou os mágicos que fazem truques para iludir clientes, ou até os domadores de colaboradores difíceis de ensinar, afinal seremos nós próprios os palhaços de quem as pessoas se riem, mesmo quando não temos piada.

MAS NO QUE A MIM ME
DIZ RESPEITO, VOU
CONTINUANDO NA
MINHA, A OLHAR PARA A
QUALIDADE COMO UMA
ESPÉCIE DE FILOSOFIA
DE VIDA E QUE PODE SER
ÚTIL SE BEM
APROVEITADA. ATÉ
PORQUE NUNCA GOSTEI
MUITO DE CIRCOS!

Inteligência Artificial na Cibersegurança: os 5 grandes desafios

A IA está “na moda” e o seu potencial é inquestionável, no entanto, no campo da cibersegurança, os executivos devem considerar alguns pontos quando adotam a IA no seu programa de segurança.

É essencial recordar o que faz a IA funcionar para que as empresas a possam utilizar corretamente. A eficácia da ferramenta depende da forma como é utilizada. No domínio da cibersegurança, e entre outros exemplos, os algoritmos de IA podem criar mapeamentos de probabilidade de um determinado conjunto de dados, e depois determinar o que seria gerado probabilisticamente da mesma forma, ou seja, têm a capacidade de determinar a probabilidade de um ficheiro, padrão de tráfego ou comportamento ser malicioso, mesmo que esse evento específico nunca tenha sido visto antes.

No entanto, existem desafios fundamentais, para alcançar este resultado, que têm de ser resolvidos para que a IA possa ser utilizada, também ela, em segurança. A Palo Alto Networks, representada em Portugal pela Exclusive Networks, lista os 6 principais desafios que devem ser endereçados sob pena de toldarem a perceção da IA na cibersegurança

DESAFIO #1

DADOS E ALGORITMOS: A FUNDAÇÃO DO PODER DA IA E A POTENCIAL ARMADILHA

A IA é tão boa quanto o algoritmo que está a ser utilizado e os dados com

que é treinada. Se o algoritmo não estiver a mapear o conjunto de dados para os parâmetros que são indicadores da atividade maliciosa, então nenhum dado no mundo será relevante, e os eventos maliciosos passarão despercebidos. Por outro lado, se o algoritmo correto não receber dados suficientes e com a qualidade adequada, então os mapeamentos nunca serão capazes de criar um nível suficientemente elevado de distribuição de probabilidade e ocorrerão eventos falsos (tanto positivos como negativos), uma vez que o algoritmo chegará à conclusão errada.

DESAFIO #2

OFUSCAÇÃO: CONFIAR NA CAIXA NEGRA

Alguns fornecedores fazem com que os seus modelos de IA funcionem como “caixas negras”, ofuscando o algoritmo e os processos de tomada de decisão. Esta falta de visibilidade pode ser problemática, dificultando ou mesmo impossibilitando a compreensão do motivo pelo qual a IA assinala determinados eventos como suspeitos e levanta preocupações sobre a responsabilidade e potenciais enviosamentos.

DESAFIO #3

INTEGRAÇÃO E ESPECIALIZAÇÃO: PARA ALÉM DA FANTASIA DO PLUG-AND-PLAY

As soluções de IA não são soluções mágicas do tipo “plug-and-play”. Requerem integração com a infraestrutura de segurança existente e conhecimentos especializados para interpretação e aproveitamento máximo dos seus resultados de forma eficaz. As equipas de segurança têm de ser formadas para compreenderem bem como funciona a IA, para perceberem as suas limitações e a melhor forma de a integrarem nas políticas de segurança.

DESAFIO #4

QUEBRAR O MITO DE QUE A IA MELHORA AUTOMATICAMENTE QUALQUER FERRAMENTA DE CIBERSEGURANÇA

Embora muitos fornecedores da área da cibersegurança promovam esta ideia como verdadeira, a realidade é que muitos algoritmos de IA não se adequam às necessidades. O algoritmo errado conduzirá a maus resultados.

DESAFIO #5

QUEBRAR O MITO DE QUE EXISTEM SOLUÇÕES “ONE-SIZE-FITS-ALL”

Diferentes soluções de IA respondem a diferentes necessidades. Compreender os seus requisitos específicos e escolher a ferramenta certa é crucial para uma implementação bem-sucedida.

DESAFIO #6

QUEBRAR O MITO DE QUE, COM A IA, A SEGURANÇA É INVOLÁVEL

A IA, como qualquer tecnologia, é suscetível a ataques. A monitorização contínua e a adaptação dos sistemas de IA são cruciais para manter a sua eficácia.

Segundo Elizabeth Alves, Sales Director Exclusive Networks Portugal, os executivos têm de estar atentos a vários pormenores.

"É altamente aconselhável avaliar a integração da IA de um fornecedor de cibersegurança nas suas linhas de

produtos através de uma análise aprofundada.

Se um fornecedor não conseguir explicar como o algoritmo está a funcionar, como está a ser treinado e com que tipos de dados, então o potencial de problemas pode acrescentar mais riscos do que aqueles que o fornecedor afirma resolver."

Destacou ainda "Este modelo de correspondência de padrões enquadra-se tecnicamente na definição básica de IA e foi a base dos motores IDS/IPS originais, mas não é suficientemente robusto ou "inteligente" para resolver os desafios

que a segurança está a tentar resolver. É crucial ter o modelo correto e, talvez mais importante, a experiência para construir e melhorar esse modelo.

Construir um modelo que possa mapear probabilisticamente "toda a Internet" não é tarefa fácil, e o mesmo se aplica à modelação de atividade maliciosa versus benigna. Além disso, como discutido no primeiro desafio acima, os dados para alimentar este modelo têm de ser maciços (tal como os LLMs que utilizam "toda a Internet") e, ao mesmo tempo, devidamente categorizados e filtrados".





VÍTOR BRIGA

Formador de Criatividade e Comunicação

REINO UNIDO (OXFORD) – AS CRENÇAS LIMITADORAS

'If we treat people as they are, we make them worse. If we treat them as they ought to be, we help them to become what they are capable of becoming.'

Goethe '



Este verão decidi fazer umas 'férias' diferentes. Em vez de rumar a uma praia, decidi inscrever-me num curso de verão da Universidade de Oxford, no Reino Unido. Foi uma experiência absolutamente extraordinária, à qual voltarei brevemente num destes artigos, uma vez que o contacto com um grupo de pessoas de todo o mundo, num ambiente académico rico de experiências, me permitiu trazer muitas histórias para contar.

Hoje quero centrar-me em concreto no impacto que o curso teve em mim. O tema foi: '*High Performance Leadership: Arts to Sports*', um assunto que me fascina, pois há vinte e oito anos que dou formação na área da liderança. Interessa-me em concreto esta abordagem que analisa os comportamentos que deverá ter um líder para ser capaz de mobilizar as suas equipas para o alto desempenho em diferentes contextos: artes, ciência, organizações e desporto.



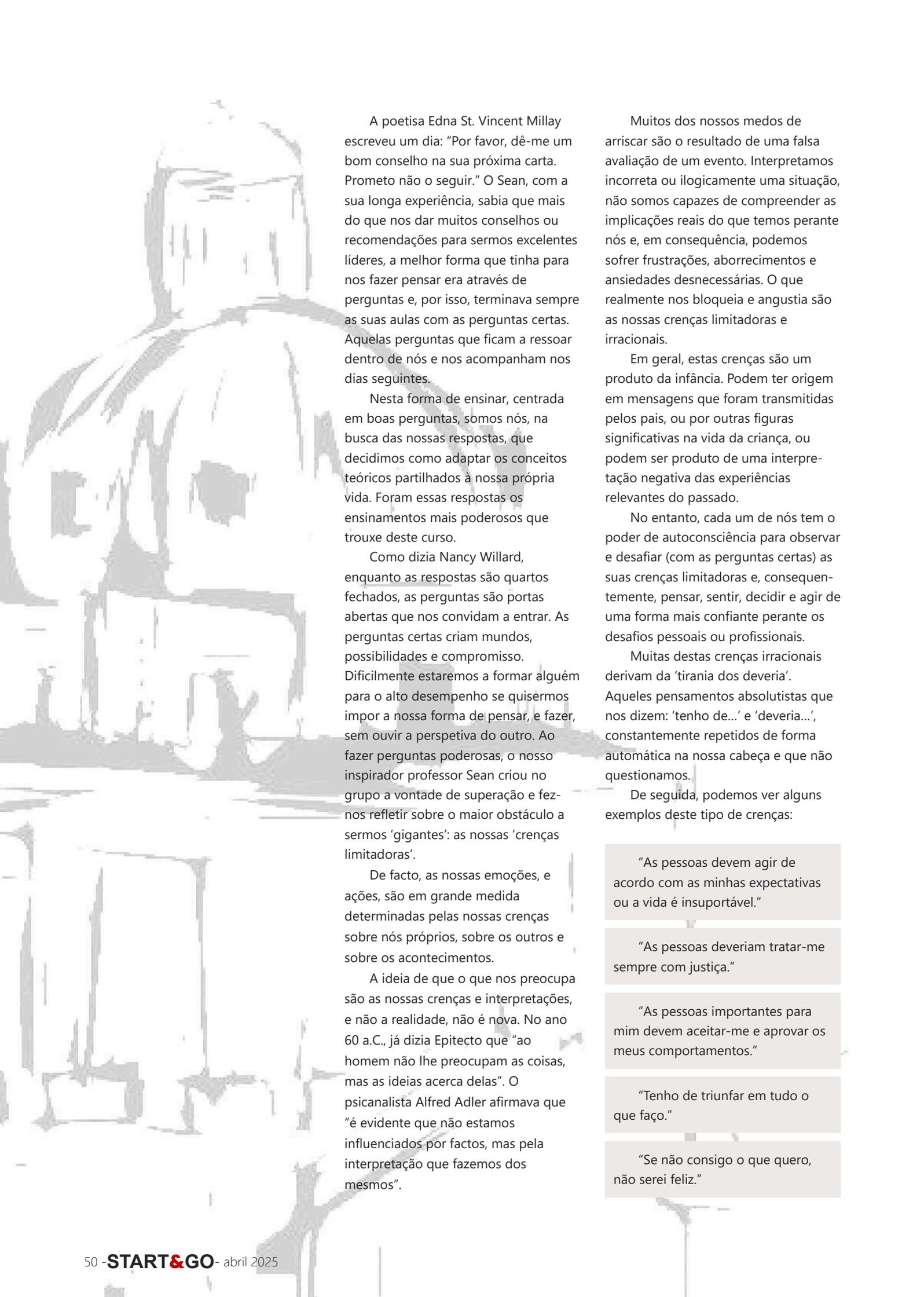
A minha expectativa era a de receber conteúdos absolutamente únicos e fórmulas quase 'infalíveis' para liderar, pois estamos a falar de um curso lecionado numa das mais prestigiadas Universidades do mundo, fundada em 1096.

Efetivamente, foram transmitidos muito conhecimentos valiosos, que ainda estou a processar, mas o que mais me marcou não foi aquilo que me disseram, mas aquilo que me fizeram sentir.

Sean Heneghan, o nosso professor, recebeu-nos desde o

início com um sorriso afável.

A sua forma autêntica de se relacionar com o grupo criou na sala um ambiente de segurança psicológica propício para que todos se pudessem sentir livres para se expressarem e serem quem são, sem medo de serem julgados. Isto foi determinante, para criar um ambiente harmonioso de partilha em que todos aprendemos com todos, apesar de estarem presentes onze nacionalidades diferentes num grupo de quinze pessoas.



A poetisa Edna St. Vincent Millay escreveu um dia: “Por favor, dê-me um bom conselho na sua próxima carta. Prometo não o seguir.” O Sean, com a sua longa experiência, sabia que mais do que nos dar muitos conselhos ou recomendações para sermos excelentes líderes, a melhor forma que tinha para nos fazer pensar era através de perguntas e, por isso, terminava sempre as suas aulas com as perguntas certas. Aquelas perguntas que ficam a ressoar dentro de nós e nos acompanham nos dias seguintes.

Nesta forma de ensinar, centrada em boas perguntas, somos nós, na busca das nossas respostas, que decidimos como adaptar os conceitos teóricos partilhados à nossa própria vida. Foram essas respostas os ensinamentos mais poderosos que trouxe deste curso.

Como dizia Nancy Willard, enquanto as respostas são quartos fechados, as perguntas são portas abertas que nos convidam a entrar. As perguntas certas criam mundos, possibilidades e compromisso. Dificilmente estaremos a formar alguém para o alto desempenho se quisermos impor a nossa forma de pensar, e fazer, sem ouvir a perspectiva do outro. Ao fazer perguntas poderosas, o nosso inspirador professor Sean criou no grupo a vontade de superação e fez-nos refletir sobre o maior obstáculo a sermos ‘gigantes’: as nossas ‘crenças limitadoras’.

De facto, as nossas emoções, e ações, são em grande medida determinadas pelas nossas crenças sobre nós próprios, sobre os outros e sobre os acontecimentos.

A ideia de que o que nos preocupa são as nossas crenças e interpretações, e não a realidade, não é nova. No ano 60 a.C., já dizia Epitecto que “ao homem não lhe preocupam as coisas, mas as ideias acerca delas”. O psicanalista Alfred Adler afirmava que “é evidente que não estamos influenciados por factos, mas pela interpretação que fazemos dos mesmos”.

Muitos dos nossos medos de arriscar são o resultado de uma falsa avaliação de um evento. Interpretamos incorreta ou illogicamente uma situação, não somos capazes de compreender as implicações reais do que temos perante nós e, em consequência, podemos sofrer frustrações, aborrecimentos e ansiedades desnecessárias. O que realmente nos bloqueia e angustia são as nossas crenças limitadoras e irracionais.

Em geral, estas crenças são um produto da infância. Podem ter origem em mensagens que foram transmitidas pelos pais, ou por outras figuras significativas na vida da criança, ou podem ser produto de uma interpretação negativa das experiências relevantes do passado.

No entanto, cada um de nós tem o poder de autoconsciência para observar e desafiar (com as perguntas certas) as suas crenças limitadoras e, consequentemente, pensar, sentir, decidir e agir de uma forma mais confiante perante os desafios pessoais ou profissionais.

Muitas destas crenças irracionais derivam da ‘tirania dos deveria’. Aqueles pensamentos absolutistas que nos dizem: ‘tenho de...’ e ‘deveria...’, constantemente repetidos de forma automática na nossa cabeça e que não questionamos.

De seguida, podemos ver alguns exemplos deste tipo de crenças:

“As pessoas devem agir de acordo com as minhas expectativas ou a vida é insuportável.”

“As pessoas deveriam tratar-me sempre com justiça.”

“As pessoas importantes para mim devem aceitar-me e aprovar os meus comportamentos.”

“Tenho de triunfar em tudo o que faço.”

“Se não consigo o que quero, não serei feliz.”

“Sou demasiado (velho, jovem, feio, gordo, etc.) para...”

“Se disser que não, serei despedido...”

“Não se pode confiar em ninguém.”

“Se queres que se façam bem as coisas, fá-las tu.”

“Devo aceitar, sempre é melhor do que nada...”

“Nunca poderia fazer...”

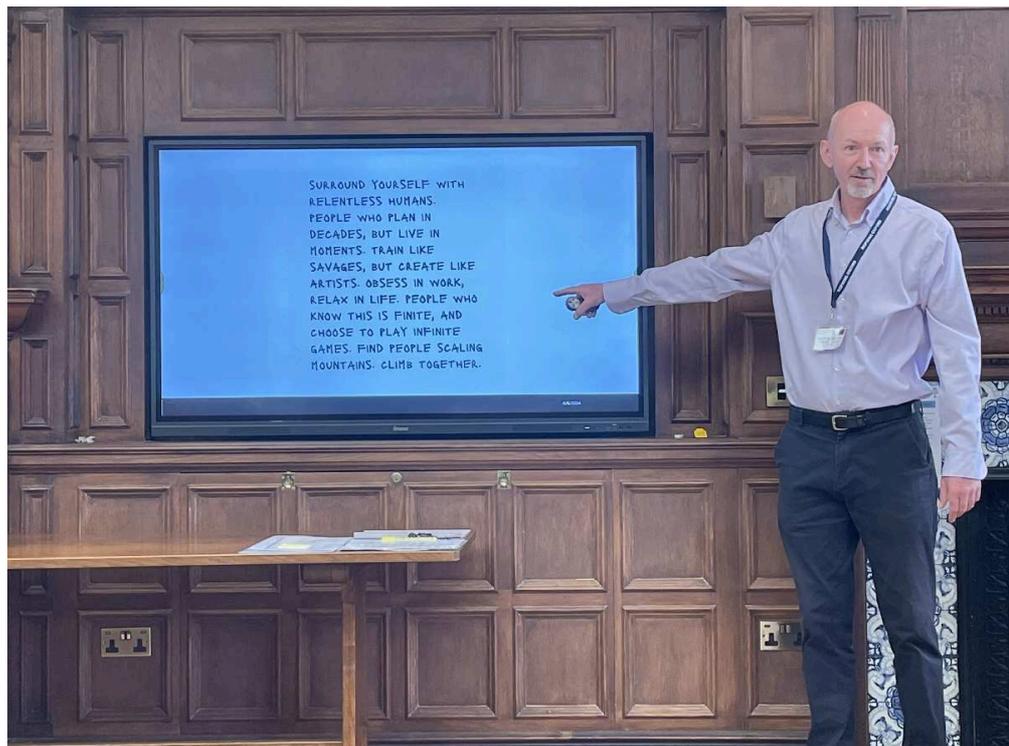
E você? Qual é a crença limitadora que o/a está a impedir de evoluir?

Deixo-lhe aqui algumas perguntas que pode fazer a si próprio depois de detetar uma crença limitadora:

- É lógica esta crença?
- Em que é que me ajuda esta crença?
- Existe alguma evidência de que seja assim?
- Estou a confundir desejos /medos com factos?
- Em que é que eu preferia acreditar?

A mudança começa quando estamos dispostos a substituir crenças limitadoras por crenças potenciadoras e, saindo da zona de conforto, damos início a novos hábitos que nos permitem descobrir todo o potencial que temos.

Um verdadeiro professor, formador ou líder, como o Sean, sabe que não se trata de julgar as pessoas, mas sim de as incentivar; Que não se trata de impor ideias, mas sim de fazer as perguntas certas; Que não se trata de brilhar, mas sim de inspirar; Que não se trata de nós, mas sim deles!



Sean Heneghan, docente da Universidade de Oxford, Reino Unido.



15 pessoas, 11 nacionalidades diferentes



ÂNGELA SILVA

Mentora de Slow Business

É possível ter um negócio e também vida própria – descubra o movimento Slow Business

“Slow Business? O que é isso?”

É a pergunta que mais me fazem, com muita curiosidade à mistura. Afinal de contas, o que significa este conceito - para quem tem um negócio para gerir - num mundo tão frenético e acelerado?

É isso que vou partilhar neste artigo.

Se tens um negócio, podes ter sentido que o ano passou a voar. Mais uma vez, trabalhaste à noite e não foste ao ginásio. Sentes que os teus filhos estão a crescer demasiado rápido. No final de tudo, apenas sentes que trabalhaste muito e não tiveste tempo para mais nada.

A boa notícia, é que é possível teres um negócio e também vida própria. Conhece o movimento *Slow Business* e como ele pode trazer mais equilíbrio à tua vida. Um maior bem-estar. No meu caso, ajudou-me a passar de workaholic a 4 horas de trabalho por dia.

Mas antes de avançarmos, vamos perceber a origem do mesmo.

O termo *Slow Movement* nasceu em Itália, quando Carlo Petrini protestou contra a abertura de uma loja de fast food em 1986, na Piazza di Spagna.

E assim nasceu o termo *Slow Food*, um movimento que defendia a gastronomia tradicional, o respeito pelo ciclo biológico dos alimentos e o tempo de refeição sem pressas. Uma forma mais justa e equilibrada para todos os envolvidos.

Os empreendedores que adotam o movimento *Slow Business* têm uma abordagem mais consciente e sustentável, pois não se focam no crescimento rápido e no lucro a curto prazo. Por outro lado, focam-se no longo prazo, na ética e responsabilidade social. O propósito é construir um legado e um futuro melhor para as gerações futuras.

O movimento ressoou profundamente com tantas pessoas que rapidamente e de forma natural se expandiu para outras áreas, como o *slow travel*, *slow cities*, *slow school*, *slow marketing*, e claro, o *slow business* para quem tem um negócio para gerir.

E tudo isto, pode levar à reflexão sobre o que é ter um negócio de sucesso e uma vida bem-sucedida. Serão, afinal, conceitos compatíveis?

Acredito que, ter sucesso no negócio, é diferente de nos sentirmos bem-sucedidos.

Muitas vezes, os empreendedores até têm sucesso no seu negócio (ele cresce em vendas e clientes), mas não se sentem bem-sucedidos. Existe um vazio estranho, como se algo faltasse.

Então, será que no meio deste intenso trabalho, ficou algo importante por fazer?

- Alguma chamada à mãe, para que não se sinta tão sozinha?
- Algum jogo de futebol do filho por ver?
- Várias noites a dormir pouco para terminar algo?

Precisamos mesmo de falar sobre isto. Sobre a forma como este mundo está a evoluir. Esta cultura de comparação, impaciência e competição em vez de respeito, tolerância e cooperação.

Mas calma que eu não sou nenhuma santa. Durante mais de uma década, trabalhei 12 a 14 horas por dia, sábados e até domingos em cargos de liderança de equipa, formação e gestão de projetos.

Foi, com uma filha na barriga, que fui obrigada a parar (para que corresse bem) e foi neste momento que percebi que a vida me estava a passar ao lado.

Decidi despedir-me...

Já não me interessava TER mais, mas, sim, ESTAR mais. Ter uma vida mais equilibrada.

Foi com este pensamento que, em plena pandemia, criei o meu próprio negócio, escrevi o livro APRENDE POR TI, a Arte de Gerir o Teu Negócio e me torno mentora de Slow Business.

Felizmente, a bagagem que trago das multinacionais onde trabalhei permite-me eliminar desperdícios dos negócios e focar a energia naquilo que é essencial. Com este conhecimento, sim, é possível fazer evoluir o negócio e (também) ter vida própria. Os empreendedores de pequenos negócios merecem e desejam, cada vez mais, um maior bem-estar na sua vida. Uma vida mais plena e equilibrada.

Trabalhar Menos e Viver Mais é o meu lema e de quem trabalha comigo.

Sim, é possível teres um negócio que evolui e também tempo para aprenderes a tocar guitarra (ou qualquer outro sonho que esteja guardado no fundo da gaveta).

A vida é (afinal), muito mais do que trabalho!

Revista Digital

START&GO

2013 - 2025



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

Contacte-nos

☎ 919 759 761

geral@startandgo.pt

<https://www.startandgo.pt>