

EMPREENDEDORISMO

START&GO

Nº 47 | AGOSTO 2025



ÉTICA

Vantagem ou Constrangimento?

GESTÃO &
ESTRATÉGIA

LIDERANÇA

MARKETING &
VENDAS

GESTÃO DA
QUALIDADE

ECONOMIA

RECURSOS
HUMANOS

TECNOLOGIAS DE
INFORMAÇÃO

PRODUTIVIDADE &
BEM ESTAR

Índice

ÉTICA - VANTAGEM OU CONSTRANGIMENTO

Ética: diferencial competitivo ou obstáculo ao crescimento?	4
Ética em Ação: Crescimento com Consciência em	
Tempos de Incerteza	7
Ética nas Empresas Familiares®: Prática Viva e Herança	
Duradoura	11
Higiene Laboral e Outras Utopias	14
Dilemas Éticos do Crescimento e Longevidade	
Organizacional:	16

EMPREENDEADORISMO

O Ecossistema Voice Leadership:	18
---------------------------------	----

MARKETING & VENDAS

Vender com ética: entre a elegância da influência e o veneno do atalho	21
Da Atenção à Advocacia	25
O valor da Ética na Gestão de Clientes	29

RECURSOS HUMANOS

PLUS - Um Modelo para Tomar Decisões de RH	
mais éticas	32
Incentivar é humano	34

GESTÃO DA QUALIDADE

Conduta de Qualidade	36
----------------------	----

TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO

Transformação Digital 2.0: Como a Inteligência Artificial Está a Redesenhar as PME	38
--	----

PRODUTIVIDADE E BEM-ESTAR

A importância na Autenticidade na comunicação	41
A Ética Conquista	43





NOTA

EDITORIAL

Confesso que escolher a “ética” como tema para esta edição da Start & Go não foi fácil. Como mandam as boas normas, fiz uma consulta informal a alguns dos autores regulares e avaliei a sua adesão ao tema. A resposta foi praticamente unânime — tínhamos tema para mais uma edição. 😊

Mas, afinal, o que é a ética? Poderemos dizer que a ética são os princípios que regem as nossas vidas, quer seja em público ou em privado. São os princípios que levamos em conta quando tomamos uma decisão. Tomar decisões sempre foi uma das atividades mais cruciais dos seres humanos. As decisões éticas, no contexto empresarial, são particularmente relevantes, pois podem ter implicações significativas tanto para as organizações como para a sociedade.

Existem evidências de que os consumidores estão cada vez mais atentos às questões sociais e ao impacto das empresas nas pessoas e no ambiente. Estas preocupações refletem-se nas suas decisões de compra e investimento, influenciando diretamente os resultados financeiros das empresas. Assim, a ética deixou de ser um mero princípio moral para se transformar num verdadeiro fator estratégico.

As empresas que demonstram compromisso com a ética tendem a conquistar a confiança dos seus públicos, fidelizar clientes e atrair talento qualificado — fatores decisivos para o sucesso a longo prazo. Contudo, nem todas as organizações encaram o assunto desta forma. Para algumas, os códigos de conduta, as normas de responsabilidade social e as exigências ambientais são vistos como obstáculos à agilidade nos negócios, sobretudo em mercados altamente competitivos. A pressão por resultados rápidos pode levar à negligência de princípios éticos, em nome da rentabilidade. Escândalos corporativos, violações ambientais ou práticas laborais abusivas não só afetam a reputação das marcas, como podem resultar em perdas financeiras significativas e sanções legais.

E você, o que pensa sobre o assunto?

Com muitos e bons artigos para refletir e pensar, desejamos a todos boas leituras e umas excelentes férias!

Mónica Monteiro



CARLOS BRITO

Presidente da Ordem dos Economistas - Norte

Ética: diferencial competitivo ou obstáculo ao crescimento?

Num ambiente de negócios cada vez mais competitivo e acelerado, a ética empresarial está, mais do que nunca, no centro de debates intensos.

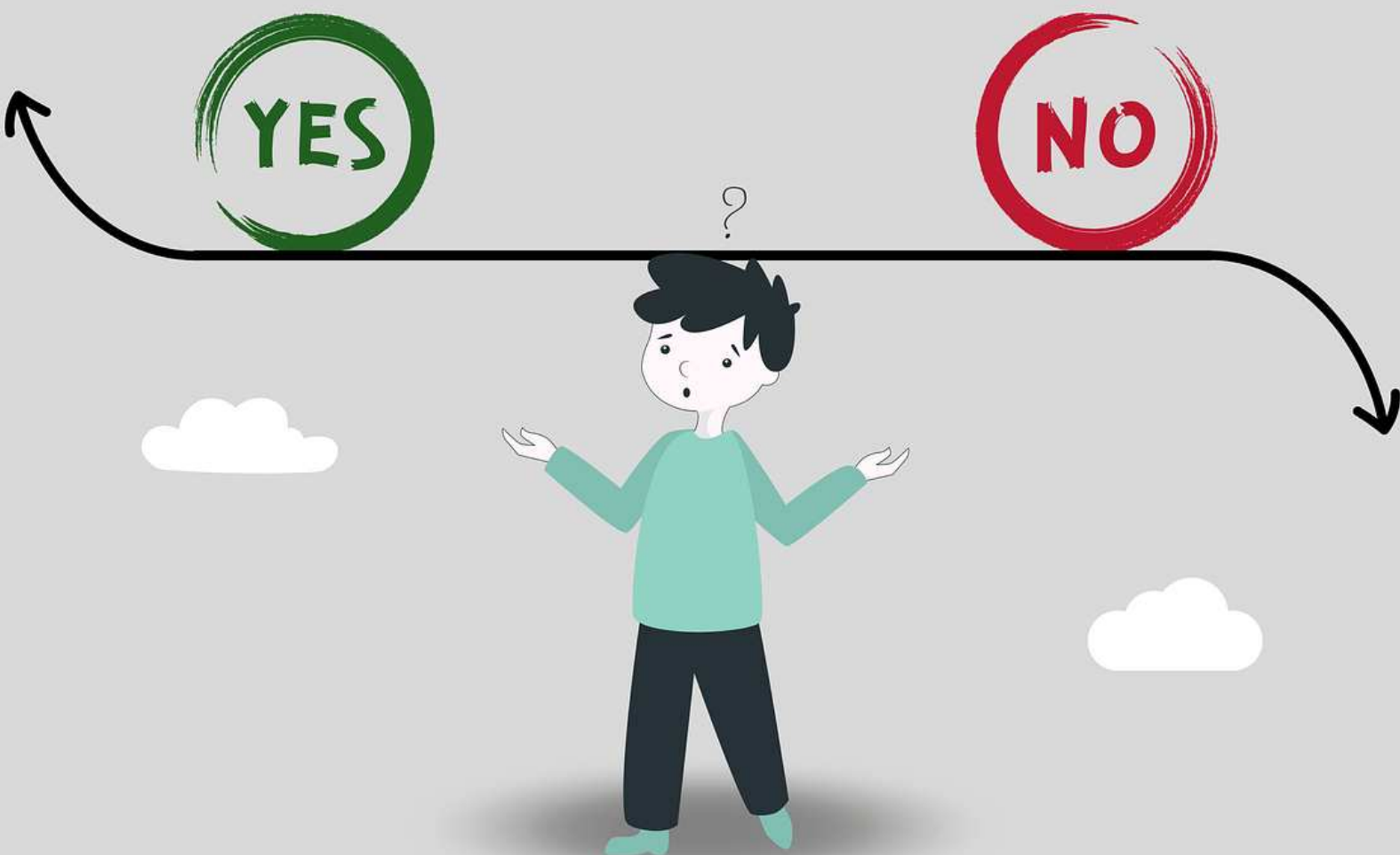
Ainda há quem veja a ética como um obstáculo ao crescimento, associando-a a restrições, custos acrescidos e processos mais lentos. Contudo, cresce a consciência de que princípios éticos bem consolidados podem ser um driver de diferenciação e vantagem competitiva, especialmente em mercados onde os consumidores, investidores e colaboradores valorizam organizações transparentes, responsáveis e comprometidas com a sustentabilidade.

ÉTICA E SUSTENTABILIDADE

Para se perceber o verdadeiro papel da ética no mundo empresarial, importa olhar para a sua relação com a sustentabilidade nas três dimensões básicas: social, ambiental e económica.

Dimensão social

No plano social, a ética é um garante do respeito pelos direitos humanos, assim como da promoção da diversidade, da inclusão e de condições de trabalho justas. Empresas que negligenciam estes aspetos podem até crescer no curto prazo, mas arriscam a sua reputação, a perda de talentos e o boicote de consumidores cada vez mais atentos às práticas laborais.



O público de hoje tolera cada vez menos a discriminação, a exploração laboral e a falta de transparência na cadeia de fornecedores. Assim, a ética social não é apenas uma questão de valores (o que, por si só, já não é pouco), podendo tornar-se uma alavanca para atrair colaboradores motivados e clientes leais, gerando impacto positivo na comunidade e reduzindo riscos reputacionais.

Dimensão ambiental

No campo ambiental, a ética impõe às organizações a responsabilidade de agir de forma sustentável, minimizando impactos negativos no planeta. Não basta cumprir a lei: espera-se das empresas uma atitude proativa na redução de emissões, na eficiência energética, na gestão responsável de recursos e no incentivo à economia circular.

A ética ambiental traduz-se em decisões que podem parecer, à partida,

mais caras ou menos rentáveis, como investir em tecnologias limpas ou reduzir embalagens. Todavia, a médio e longo prazo, essas opções consolidam a imagem de que a marca está comprometida com o futuro, além de gerarem oportunidades no campo da inovação verde.

Dimensão económica

Por fim, a dimensão económica da sustentabilidade também envolve questões éticas que se traduzem, nomeadamente, na garantia de práticas comerciais justas, no combate à corrupção, na transparência fiscal e na integridade no cumprimento dos contratos.

A ética económica é geradora de confiança dentro do ecossistema de negócios, evitando riscos legais e assegurando uma competitividade saudável. Empresas que competem de forma desleal ou que ignoram o quadro legal e regulamentar acabam por

prejudicar o próprio setor e minar a credibilidade do ambiente empresarial.

DESAFIOS DA ÉTICA

Naturalmente, manter elevados padrões éticos e de sustentabilidade coloca desafios. É necessário investir em formação, criar mecanismos de monitorização, implementar auditorias e repensar cadeias de valor. Tudo isso pode representar custos, tempo e esforço adicionais, sobretudo para PME em fases iniciais.

Contudo, encarar estas ações como um fardo é um erro estratégico. Estes investimentos são, na prática, uma salvaguarda contra crises reputacionais, processos judiciais e boicotes – além de que abrem a porta a novos mercados, clientes, investidores e outros stakeholders comprometidos com critérios ESG (*Environmental, Social, Governance*).

Empresas que integram a ética de forma transversal – nos produtos,

nos processos, na liderança e na cultura organizacional – têm uma oportunidade de oferecer propostas de valor sólidas e mais difíceis de replicar. Marcas autênticas e com propósito, que praticam o que comunicam, conseguem gerar confiança, estabelecer laços duradouros e garantir um crescimento sustentável mesmo em ambientes voláteis.

Em contrapartida, o crescimento rápido baseado em práticas menos éticas tende, em países desenvolvidos como o nosso, a limitar as possibilidades de crescimento futuro. A confiança, uma vez perdida, é extremamente difícil de recuperar. Num mundo onde a informação se dissemina em segundos, um erro ético pode destruir anos de trabalho e investimento, afastar clientes, fornecedores e colaboradores, e comprometer a sobrevivência da organização.

Assim, a ética não deve ser vista como uma limitação à ambição, mas sim como a bússola estratégica que orienta decisões responsáveis, equilibrando interesses de todas as partes envolvidas, tanto ao nível da sociedade e do ambiente como da própria economia. É a garantia de que o crescimento de uma empresa não se faz à custa do planeta, das pessoas e de princípios fundamentais de justiça e equidade.

CONCLUSÃO

Em suma, a questão não se resume a saber se vale a pena apostar na ética, mas sim se há alternativa viável para quem pretende prosperar a longo prazo. Com consumidores cada vez mais conscientes, colaboradores exigentes e investidores atentos a critérios de impacto social e ambiental, a ética deixou de ser apenas um “extra” desejável para se tornar um fator crítico de diferenciação e até de sobrevivência

no mercado.

Cabe a cada empreendedor decidir: construir uma história de sucesso baseada em valores sólidos, ou arriscar um crescimento veloz, mas insustentável, vulnerável a ruturas e crises reputacionais? Num ecossistema onde confiança, transparência e propósito contam cada vez mais, a ética, longe de ser um obstáculo, pode tornar-se num dos maiores ativos com que uma empresa pode contar para, de uma forma sustentada, se tornar mais competitiva e resiliente.





MANUELA RIBEIRO

Consultora e criadora da metodologia THE CHOICE – service awareness

Ética em Ação: Crescimento com Consciência em Tempos de Incerteza

Os tempos mudaram e a transparência na gestão das empresas é algo cada vez mais importante para o seu posicionamento no mercado.

Durante muito tempo, a ética foi vista como algo acessório, era importante, mas num papel secundário, relativamente à eficiência, ao crescimento e à rentabilidade. Hoje, essa lógica está claramente a ser desafiada por um novo paradigma de desenvolvimento: mais humano, mais consciente e mais equilibrado.

Neste cenário, a ética passou a ser um ativo estratégico e estrutural para as empresas que querem evoluir de uma forma sustentável e não apenas sobreviver. Num âmbito mais alargado dos 3 Ps – Profit, People, Planet, surgem temas como:

- Os relatórios ESG, que convidam as empresas a partilhar os seus níveis de performance, ambientais, sociais e de governance para além do tradicional desempenho financeiro;

- A iniciativa internacional dos IDG – Inner Development Goals, que incentiva o desenvolvimento de competência interiores dos colaboradores das empresas, com vista a uma atuação mais consciente e

responsável, orientada para o desenvolvimento sustentável.

Neste contexto, a ética tem um papel fundamental no crescimento sustentável, tentando encontrar um equilíbrio no qual as pessoas estejam em harmonia consigo próprias, com os outros e com o planeta.

Nesse sentido, o lucro (*Profit*) considera o impacto que os negócios têm sobre as pessoas (*People*) e o planeta (*Planet*), afastando-nos assim da lógica linear e passando a trabalhar os negócios de uma forma sistémica, numa lógica de agir para o bem de todo o sistema (*Go for the good of the all*).

O modelo dos 3 Ps propõe um caminho mais equilibrado para crescer, sem desconectar o desempenho económico da responsabilidade social e ambiental. Nessa equação, a ética pode ser percebida como o ponto de convergência entre as três dimensões.

E como integrar essa visão ética de uma forma concreta e profunda? É neste ponto que a iniciativa dos Inner Development Goals (IDGs) — o conjunto de competências humanas, considerado como fundamental para

lidar com os desafios globais e contribuir para implementação dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) - pode ajudar.

Os IDGs reconhecem que a transformação externa começa com uma transformação interna e que liderar de forma ética, requer que os líderes e as organizações reforcem o desenvolvimento de capacidades como autoconsciência, empatia, pensamento crítico, colaboração, coragem e persistência, entre outras.

A partir desta visão dos IDG, podemos construir 5 Cinco Dimensões da Ética nas Organizações:

1. SER (BEING) – A ÉTICA COMO IDENTIDADE E COERÊNCIA

A ética organizacional tem como ponto de partida o autoconhecimento. Quem somos como pessoas individuais? Quem somos enquanto organização? Quais são os nossos valores reais — e não apenas os que são mencionados como declaração de missão no website da empresa? - O quanto é que esses valores são claramente comunicados e toda a organização envolvida na sua prossecução?

“

a ética passou a ser um ativo estratégico e estrutural para as empresas que querem evoluir de uma forma sustentável e não apenas sobreviver.

Ethical Decision

Integrity

Fairness



PROFIT



PLANET



PEOPLE

Quando existe clareza na identidade e propósito das empresas, elas são mais coerentes nas suas decisões, principalmente nos momentos de crise ou pressão. Nesses momentos elas colocam a pergunta que cria a diferença – “Esta ação serve o nosso propósito?”

Atuar ao nível do Ser significa investir em lideranças conscientes e disponíveis para reflexão, criar espaços de diálogo interno, programas de desenvolvimento humano e ambientes seguros, para refletir sobre os desafios e tomar decisões a partir de uma visão generativa e não reativa. Em simultâneo criar as condições para que as decisões sejam efetivamente implementadas – quantos planos já foram desenhados em conjunto, mas nunca passaram à implementação?

2. PENSAR (THINKING) – DECISÕES A PARTIR DE UMA VISÃO CRÍTICA E SISTÊMICA

A ética fica mais forte quando pensamos além do imediato, além do curto prazo, porque incorpora pensamento crítico, análise de consequências e responsabilidade ampliada.

Dessa forma é possível identificar decisões financeiras, que apesar de serem vantajosas no curto prazo, podem comprometer algumas relações comerciais, reputação ou impacto ambiental.

Ao integrar princípios ESG, métricas de impacto e ferramentas de avaliação de risco ético, as organizações conseguem alinhar o lucro a uma visão sistêmica de longo prazo.

A ética pode funcionar assim como um filtro estratégico, que evita decisões reativas e incentiva as decisões generativas.

3. RELACIONAR (RELATING) – ÉTICA NAS RELAÇÕES HUMANAS

A ética é fundamental no processo de relacionamento. A forma como tratamos os nossos colaboradores, parceiros, clientes e comunidades reflete a profundidade ética da nossa cultura organizacional.

Um relacionamento com todos os stakeholders, baseado na apreciação, na empatia, no sentir-se ligado ao outro, contribui para criar sistemas mais justos e sustentáveis para todos. O princípio de que um negócio só faz sentido, quando todos ganham, pode ser construído a partir desta visão, garantindo que o outro é valorizado como um sujeito e não apenas como mais um recurso.

4. COLABORAR (COLLABORATING) – AS SOLUÇÕES CONSTRUÍDAS EM CONJUNTO

No mundo atual, hiper conectado e interdependente, a ética é fundamental para que a colaboração aconteça. Os grandes desafios exigem respostas de igual dimensão e as parcerias fazem a diferença na procura de soluções. As empresas éticas conhecem o poder da colaboração, o quanto a partilha de esforços consegue criar efeitos de alavancagem significativos, pelo que, estas empresas procuram alianças com outros setores, promovem inovação aberta e participam em ecossistemas geradores de impacto.

Esta colaboração ética, sustentada pela transparência, pela partilha de poder e por uma visão comum é capaz de gerar soluções mais criativas e sustentáveis, para além de fortalecer comunidades e até regenerar sistemas.

5. AGIR (ACTING) – A CORAGEM E O COMPROMISSO ÉTICO

Colocar a ética em ação é conseguir aplicar cada uma das dimensões anteriores, ao longo de toda a cadeia de valor de um negócio, sabendo que por vezes isso vai exigir a tomada de decisões difíceis, mas é esse assumir de posições claras e manter a coerência, mesmo quando perante situações com elevados níveis de stress e pressão, que vai evidenciar um verdadeiro compromisso com a mesma.

Alguns exemplos desta ação ética podem ser o terminar contratos com fornecedores, que violam direitos humanos, o assumir um compromisso público com metas climáticas e o corrigir erros com responsabilidade e total transparência sobre os mesmos.



A ética em ação consegue fortalecer uma marca, reforçar a confiança junto de clientes, fornecedores parceiros e comunidade, criar mais motivação nas equipas, reter talento e atrair investidores que compartilham os mesmos valores.

A modos de conclusão, ética, crescimento e desenvolvimento, não são conceitos mutuamente exclusivos – pelo contrário, o verdadeiro crescimento sustentável, só é possível quando a ética ocupa o centro das decisões.

Este “centro” leva-me a partilhar uma talk inspiradora de Tim McCartney em 2010, sobre o Children’s Fire <https://www.youtube.com/watch?v=1JchSac-VP0>, baseada numa prática dos povos nativos norte-americanos. Segundo esta tradição, nenhuma decisão dos órgãos de poder, deve ser tomada sem garantir o bem-estar das crianças da geração atual e das gerações futuras.

Estamos no caminho, a complexidade atual coloca inúmeros desafios de vária ordem, mas esta visão ética dá suporte a Escolhas deste tipo - Go for the good of the all – e só estas escolhas serão capazes de garantir um futuro equilibrado, para as crianças de hoje e de amanhã.



ANTÓNIO NOGUEIRA DA COSTA

CEO da efconsulting | docente e membro do N2i do IPMaia

Ética nas Empresas Familiares®: Prática Viva e Herança Duradoura

Desde os primórdios da filosofia que a ética tem sido alvo de reflexão profunda.

Pensadores como Sócrates, Platão e Aristóteles questionaram o que significa viver bem e agir corretamente. Durante a Idade Média a ética foi influenciada pela religião, especialmente pelo cristianismo, onde Santo Agostinho e São Tomás de Aquino procuraram conciliar a filosofia grega com os ensinamentos cristãos, defendendo que o bem moral se encontra na vontade de Deus. Mais tarde, Kant propôs uma ética baseada na razão e no dever. A partir do século XX, surgiram várias correntes éticas, que começou a expandir-se para novas áreas como a bioética, a ética ambiental e a ética empresarial, refletindo as transformações tecnológicas, científicas e sociais do mundo contemporâneo. Nos últimos anos, os desafios da inteligência artificial, das alterações climáticas, das desigualdades globais e as questões de justiça social vêm reforçar a necessidade de se manter a reflexão ética e pensar criticamente sobre as nossas escolhas e responsabilidades individuais e

coletivas, procurando equilibrar valores como a liberdade, a justiça, o respeito pela vida e a dignidade humana num contexto cada vez mais complexo e interligado.

AS EMPRESAS FAMILIARES® E A ÉTICA

Em Portugal, as empresas familiares representam uma parte vital do tecido empresarial, sendo responsáveis por uma fatia significativa do emprego e da riqueza nacional. Para além de entidades económicas, estas empresas são frequentemente extensões das famílias fundadoras, pelo que a ética empresarial não se limita ao cumprimento de normas legais ou códigos de conduta corporativa - ela emerge da cultura, dos valores e da história familiar, refletindo-se no modo como são tomadas decisões e gerida a continuidade do negócio (Gallo & Tomaselli, 2006). Nas sociedades familiares, os valores da família fundadora - como a integridade, o respeito ou o sentido de responsabilidade - tendem a enraizar-se na cultura organizacional. Esta herança pode e deve ser transmitida de geração em geração, influenciando práticas de liderança, de gestão de

pessoas e de decisões estratégicas.

Contudo, tal transmissão nem sempre é explícita. Como refere Carlock e Ward (2001), muitas empresas familiares operam com uma ética "implícita", onde os valores vivem nos comportamentos e não estão formalizados. Esta informalidade pode ser uma vantagem em contextos de proximidade, mas também uma vulnerabilidade perante dilemas éticos complexos ou conflitos geracionais.

Como a distância entre os valores proclamados e os praticados pode minar a credibilidade da empresa e fragilizar a confiança interna, é importante que a família empresária interiorize que a ética, quando enraizada em valores consistentes e coerentes, é um ativo estratégico com impacto direto na reputação, retenção de talento, sustentabilidade do negócio, pelo que a sua formalização e prática pode gerar vantagens comparativas na sua empresa.

DILEMAS ÉTICOS NO SEIO DAS SOCIEDADES FAMILIARES

Os negócios familiares enfrentam desafios éticos específicos, fruto da sobreposição entre os papéis



Imagem gerada pelo freepik.com

familiares e empresariais. Um dos mais comuns é o nepotismo. Quando se privilegia a entrada de familiares sem considerar critérios de mérito ou perfil adequado, isso gera conflitos, frustração e perda de motivação entre os colaboradores (Dyer, 2003).

Outro dilema recorrente é o conflito de interesses. Decisões que favorecem familiares em detrimento da empresa - como remunerações desproporcionadas, uso indevido de recursos ou pressão sobre decisões estratégicas - podem colocar em causa a justiça interna e a confiança dos *stakeholders*.

A ausência de separação clara entre património pessoal e empresarial é também uma fonte de risco ético. Em fases iniciais, essa mistura é muitas vezes tolerada; no entanto, à medida que a empresa cresce, a falta de estruturas pode gerar problemas legais, fiscais e reputacionais.

Por último, uma sucessão mal planeada - quando se escolhe um líder por afinidade emocional e não por preparação e competência - compromete não só o futuro do negócio, mas também a coesão familiar. Como destacam Miller e Le Breton-Miller (2005), os processos sucessórios bem-sucedidos são, quase sempre, os que integram critérios éticos claros e acordados previamente.

ÉTICA E GOVERNANÇA: DOIS LADOS DA MESMA MOEDA

A ética, nestas sociedades, deve ser entendida como um forte pilar da longevidade. A construção de uma cultura ética sólida requer a formalização de princípios, como códigos de conduta familiar, protocolos de sucessão ou estruturas de governança partilhada, elementos que devem ser no processo de desenvolvimento do Protocolo Familiar.

Saliente-se que a governança ética não substitui os valores: dá-lhes forma, consistência e longevidade. Como sintetiza Davis (2008), "a ética numa empresa familiar é tanto uma prática como uma herança."

a ética, quando enraizada em valores consistentes e coerentes, é um ativo estratégico com impacto direto na reputação, retenção de talento, sustentabilidade do negócio,...

ÉTICA E GOVERNANÇA EM EMPRESAS FAMILIARES® PORTUGUESAS

Uma análise comparativa de elementos associados à ética de quatro sociedades familiares portuguesas é apresentada no quadro, sendo que numa frase se poderia sintetizar para cada uma delas:

Delta Cafés: um caso paradigmático de como transformar valores em estrutura de gestão e impacto social

Ruy de Lacerda: uma governança ética formalizada com sucessão discreta e eficaz.

Sogrape: um grupo familiar pode globalizar-se mantendo a ética e a cultura familiar.

Irmarfer: a partilha da propriedade com fundos de investimento potencia uma ética aplicada liderada por uma gestão profissional.



Elemento	Delta Cafés (Grupo Nabeiro)	Ruy de Lacerda & Cª	Sogrape (Fam. Guedes)	Irmarfer
Geração Atual	2ª e 3ª	2ª, 3ª e 4ª	3ª e 4ª	2ª geração
Fundador/a	Rui Nabeiro	Ruy de Lacerda	Fernando Van Zeller Guedes	José Ferreira Nunes
Acionistas	Só família	Controlo família e posições de quadros externos	Só família	Família (minoritária) e fundos de investimento
Sucessão Planeada	Protocolo familiar formalizado	Protocolo familiar formalizado e transição estruturada	Integração faseada de herdeiros	CEO não familiar
Profissionalização	Criteriosa entrada de familiares	Critérios e cargos definidos	Exigidas formação e experiência externa	Expansão com estrutura profissional
Valores Claros e Praticados	"Um cliente, um amigo" + impacto social local	Inovação com propósito, ética comercial e conciliação empresa e família	Sustentabilidade, carta de valores e "o vinho é uma forma de ser e de estar na vida"	Compromisso com inovação e adaptação às necessidades de cada cliente
Modelo de Governo formal	Comissão Executiva + protocolo	Protocolo, CEO não familiar, Código ESG	Conselho de Administração e Comissão Executiva	Conselho de Administração e Comissão Executiva
Separação Família/Empresa	Critérios objetivos, cargos não automáticos	Claramente definida	Gestão independente de vínculos familiares	CEO não familiar
Reconhecimento Externo	Prémios de cidadania, marca de referência	PME Líder 2024 + EFR + ESG	Marca global com prestígio vínico e Carta de Princípios do BCSD Portugal	Expansão internacional
Ética na prática	Responsabilidade social ativa	Conduta ESG, pagamento pontual	Código de ética e relatório sustentabilidade	Gestão com valores familiares ativos

Nas empresas familiares® a ética é uma força discreta, mas essencial à perenidade e à reputação organizacional, pelo que, quando sustentada por valores coerentes, práticas justas e estruturas sólidas, pode tornar-se uma vantagem competitiva e um elemento-chave na continuidade geracional. Num mundo cada vez mais exigente em termos de integridade e transparência, as famílias empresárias® que colocam a ética no centro das suas decisões estão não só a proteger o seu legado, mas também a construir um futuro mais forte, sustentável e respeitado.

[empresas familiares® e famílias empresárias® são marcas registadas detidas pela efconsulting®]

Referências bibliográficas

Carlock, R. S., & Ward, J. L. (2001). Strategic Planning for the Family Business. Palgrave Macmillan.

Davis, J. A. (2008). The Three-Circle Model of the Family Business System. Harvard Business School.

Dyer, W. G. (2003). The Family: The Missing Variable in Organizational Research. Entrepreneurship Theory and Practice, 27(4), 401-416.

Gallo, M. A., & Tomaselli, S. (2006). What is a Family Business? IESE Business School.

Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2005). Managing for the Long Run: Lessons in Competitive Advantage from Great Family Businesses. Harvard Business School Press.



GRAÇA CARVALHO
Formadora e Consultora

Higiene Laboral e Outras Utopias

Embora não seja habitual comentar a deontologia do escritório comum, fazê-lo pode ser tão necessário como definir um melhor modelo de avaliação de desempenho.

Se formos honestos, de que servem as missões na parede se quando despertamos de uma noite mal dormida elas passam a ocupar a última prateleira das nossas prioridades?

O sentimento ético é um fenómeno situacional: Quando a urgência dita as regras, é um dos primeiros a sair da sala. A higiene relacional é o cuidado que dedicamos às nossas relações.

É óbvio que “**Valorizamos as pessoas!**”. Está no ecrã de boas-vindas, nas newsletters, no fundo da Zoom call. Mas, na prática, despedimos por e-mail, prendemos pessoas a reuniões inúteis, tratamos o burnout com yoga. Quando os RH têm poucos recursos e são pouco humanos, o vocabulário ético pode virar uma manobra de controlo: se o questionamos “não estamos alinhados com os valores da empresa” e se lhe resistimos “temos dificuldades de adaptação”.

No centro desta exploração está o **arquétipo colega/chefe**: que nos expõe as fragilidades e nos suga a energia. Baliza-se pelo pior

comportamento que estiver disposto a tolerar e tem essencialmente 3 grandes problemas:

(1) não é como nós: inadequado, pouco imaginativo e desleixado, contrasta com o nosso bom-senso e profissionalismo;

(2) parece profissional: leva a casa para o trabalho, não a de hoje, mas a de outrora, quando ainda criança aprendeu sobre a autoridade e o trabalho em equipa;

(3) parece adulto: habita um corpo crescido com comportamentos infantis; resolve grandes desafios financeiros mas ainda enfrenta muitos monstros debaixo da cama;

a ética não é um diferencial, mas um luxo. Sem ela, o crescimento económico é um eco da expansão do trauma.

Somos um complexo psíquico, acometido por várias desgraças: traídos por vieses inconscientes, permeáveis a dinâmicas de poder, representamos convenções que não detectamos e

temos emoções que não sabemos reconhecer e regular.

Junte-se a tirania da produtividade, a ferida da comparação e o fardo do perfeccionismo; um sentimento de pertença enfraquecido e uma espécie de dúvida existencial; maleitas físicas e variações hormonais e está reunido o delírio. É espantoso que a maioria dos dias não termine em tragicomédia.

A verdade é que todos somos agentes de **toxicidade** - um fenómeno que se infiltra nas micro-interações: o silêncio passivo-agressivo, o email que não responde ao solicitado. Outras vezes, somos agentes de **trauma** (ameaça constante, hipervigilância, desconfiança). Aqui, a ética não é um diferencial, mas um luxo. Sem ela, o crescimento económico é um eco da expansão do trauma.

Há uma dimensão da ética que acontece antes das palavras: a que se sente no corpo. Queremos parecer calmos ou resilientes, mas o corpo dá sinais. Hasteamos orgulhosamente a bandeira da resiliência mesmo sem ninguém na plateia. A toxicidade não deixa nósas negras visíveis, embora mine a dignidade e crie um ambiente de medo. Reforça-se por parte de quem tinha poder mas não interviu, tornando estas práticas legítimas e mudando o rumo de uma cultura.



As emoções têm, aqui, um papel central. Os julgamentos de valor que reforçamos ao longo da vida, determinam as nossas ações; e a sua validade e adequação impactam a nossa felicidade. Da ausência da culpa e vergonha nasce a psicopatia e a criminalidade. Ambas são consequência de um erro, embora com afetações psicológicas diferentes: A culpa diz “*tu cometeste um erro*”; a vergonha diz “*tu és um erro*”.

Se o bem for tudo o que serve à empresa, o que a faz crescer e desenvolve; e se o que trava o seu progresso for do reino do mal, não saberemos distinguir crescimento sustentável de predatório. O crescimento nem sempre é desejável.

Os fungos e tumores também crescem e não lhes chamamos sucesso.

Crescer pode custar um preço demasiado alto na moeda da humanidade: - se nos custar a dignidade (quem cresce; quem fica para trás) - se superar o limite entre desafio e exaustão.

Na China, algumas crianças já usam bandas que monitorizam a concentração, em tempo real. Se o cérebro está atento, liga-se uma luz azul, se dispersar, vermelha. Os aparelhos enviam relatórios de performance a pais e educadores. Estamos perante um dilema inescapável.

A educação baseada em dados e a aprendizagem personalizada seria uma vitória ética, não fosse pairar no ar uma vigilância Big Brother que reúne muitos dados e uma pitada de paranóia.

O que virá a seguir para as empresas?

Falta pouco tempo para lá chegarmos e até lá, precisamos de fazer uma manutenção diária da nossa relação com o outro, particularmente quando o sistema entorta: no erro, na falha. Habitamos um lugar onde abunda ética, quando temos segurança psicológica para não sermos máquinas perfeitas.

Organizações éticas são feitas de pessoas que podem errar e são intencionais a reparar rupturas; perseguem a verdade e entregam-na com amor; aproveitam as ocasiões de dor para se transformar. Esta capacidade de reparação é um diferencial competitivo raríssimo.

E tudo se resume ao seguinte: ***os sorrisos são genuínos? as conversas são sinceras? as pessoas ajudam-se mutuamente?***



LUIS LOBÃO

Professor e Consultor

Dilemas Éticos do Crescimento e Longevidade Organizacional:

Como o conselho navega entre pressão por resultados e integridade corporativa

O

*que o dinheiro
não pode
comprar?*

Esta provocativa
pergunta do
filósofo Michael

Sandel ecoa nas salas de reunião dos conselhos de administração mundo afora. Em tempos de pressão crescente por resultados, os conselheiros enfrentam um dilema fundamental: até onde ir na busca pelo crescimento sem comprometer a integridade que sustenta a longevidade organizacional?

O PARADOXO DA PRESSÃO POR RESULTADOS:

O mercado financeiro não perdoa hesitações. Trimestre após trimestre, as empresas são cobradas por números que impressionem analistas e investidores. Neste cenário, o Conselho de Administração se encontra no epicentro de uma tensão: como equilibrar a urgência do crescimento com a paciência que a ética corporativa demanda? A resposta não está em escolher um lado, mas em compreender que ética e crescimento são parceiros, não adversários.

Quando Sandel questiona os limites morais do mercado, ele nos convida a

refletir sobre quais valores não devem ser negociados, mesmo sob pressão.

CASES DE SUCESSO: QUANDO A ÉTICA IMPULSIONA O CRESCIMENTO

PATAGONIA: O PROPÓSITO COMO MOTOR



O conselho da Patagonia tomou uma decisão aparentemente contraintuitiva: desencorajar o consumo excessivo. A campanha "Don't Buy This Jacket" poderia parecer suicídio comercial, mas fortaleceu a marca e criou uma base de clientes extremamente leal. O crescimento veio justamente da autenticidade ética.

NATURA: SUSTENTABILIDADE COMO ESTRATÉGIA



No Brasil, a Natura construiu sua estratégia de crescimento sobre pilares éticos desde a década de 1970. Seu conselho sempre priorizou práticas sustentáveis, mesmo quando isso significava custos maiores. Resultado: tornou-se líder em seu segmento e referência global em sustentabilidade.

O conselho moderno precisa ser mais que um órgão fiscalizador; deve ser um arquiteto da longevidade. Isso significa:

1 Definir Limites Claros

Estabelecer princípios não-negociáveis, mesmo sob pressão. Como diria Sandel, algumas coisas simplesmente não estão à venda.

2 Criar Métricas Balanceadas

Desenvolver KPIs que considerem não apenas resultados financeiros, mas também impacto social, ambiental e reputacional.

3 Fomentar Cultura de Longo Prazo

Resistir à ditadura do curto prazo, educando o mercado sobre os benefícios da estratégia sustentável.

NAVEGANDO NAS ÁGUAS TURBULENTAS

O conselho eficaz reconhece que dilemas éticos não são obstáculos ao crescimento, mas oportunidades de diferenciação. Em um mundo onde a confiança é moeda escassa, empresas que demonstram integridade consistente constroem vantagens competitivas duradouras. A questão não é se podemos crescer mantendo altos padrões éticos, mas se podemos nos dar ao luxo de não o fazer. Como mostram os casos de sucesso, a ética não é um freio ao crescimento - é o combustível da longevidade organizacional.

O dilema entre crescimento e ética é falso. O verdadeiro desafio é integrar

A ética não é um freio ao crescimento - é o combustível da longevidade organizacional.

ambos em uma estratégia coesa que honre o presente sem hipotecar o futuro. Os conselhos que compreendem isso não apenas navegam melhor as pressões do mercado, mas constroem legados que transcendem resultados trimestrais. Afinal, como nos ensina Sandel, há coisas que o dinheiro não pode comprar - e a confiança conquistada através da integridade é uma delas





SARA ALMEIDA

Coordenadora @ VOICE Leadership

O Ecossistema Voice Leadership:

impulsionar a competitividade e o crescimento de Portugal pela educação

Quando penso na iniciativa VOICE Leadership, uma palavra se destaca: ecossistema.

A transformação que propomos — capacitar 5.000 gestores de PME — só é possível através da articulação entre entidades-chave. Sozinhos, não conseguiríamos atingir um objetivo tão ambicioso: tornar o tecido empresarial das pequenas e médias empresas um verdadeiro motor de crescimento para o país, com impacto direto numa subida de 2% do PIB nacional. Este esforço não se limita às empresas diretamente envolvidas no programa — toda a cadeia de valor, incluindo clientes, fornecedores e parceiros, é também beneficiada.

A importância desta missão é inegável, e é difícil não reconhecer o seu valor.

Temos colaborado estreitamente com os nossos patrocinadores e parceiros, garantindo que os objetivos do programa estão alinhados com as suas expectativas. Estes parceiros não se limitam a prestar apoio financeiro; contribuem com mentorias, oportunidades de networking e ações de desenvolvimento profissional.

Entre os exemplos desta colaboração estão formações em Governance e sessões de esclarecimento organizadas para as suas redes de contactos.

Nos últimos meses, reforçámos as ligações com associações empresariais, tanto sectoriais como regionais. Cada parceria é cuidadosamente analisada, considerando a realidade do setor ou da região em causa. Não é possível falar do tecido empresarial português sem reconhecer o papel fundamental do associativismo, que reflete a diversidade e o potencial das nossas empresas.

Com uma abordagem próxima das empresas, atualmente temos turmas em funcionamento em Lisboa (Nova SBE), Porto (Learning Center da Sonae) e, este ano, demos início à primeira edição nos Açores, com o apoio da Câmara de Comércio e Indústria de Ponta Delgada. Em breve, esperamos arrancar também com a primeira turma na Madeira.

Ao ativar este ecossistema abrangente, queremos ajudar a desconstruir mitos enraizados no mundo empresarial, como: “a sustentabilidade é um custo desnecessário”, “a inteligência artificial ameaça os negócios” ou “as novas gerações não são fiéis às empresas”.

O fortalecimento de relações institucionais sólidas é essencial para garantir a continuidade e a eficácia do programa. É isso que permitirá aos nossos gestores tornar-se mais competitivos — seja explorando oportunidades de crescimento e internacionalização, seja através de melhorias imediatas, como a excelência no serviço ao cliente.

Estamos apenas a começar!

Desafiamos todas as associações empresariais a juntarem-se a esta iniciativa, com foco nas suas regiões e setores, e a apostarem na formação dos seus empresários. A todos os envolvidos — parceiros, mentores, formadores, professores, associações e equipa — o nosso sincero agradecimento pelo empenho e dedicação.

Quando uma iniciativa mobiliza tantas vontades e conquista este impacto, é porque está no caminho certo.

NOVA SBE
VOICE LEADERSHIP
INITIATIVE

NOVA SBE
NOVA SCHOOL OF
BUSINESS & ENTREPRENEURSHIP

NOVA SBE
Executive
Education

VOICE



SEJA A VOZ
DA LIDERANÇA

SEJA A VOZ
DO IMPACTO

SEJA A VOZ
DO FUTURO



NOVA SBE
VOICE LEADERSHIP

A FORMAR AS VOZES
DE UMA GERAÇÃO DE LÍDERES.

Atelier de Software

A Atelier de Software é uma das empresas participantes do programa Voice Leadership. A Start & Go esteve à conversa com Eloisa Pina dos Santos, CEO e co-fundadora da empresa, para ouvir o seu testemunho sobre esta sua experiência formativa.

S&G- O que vos motivou a participar no Programa VOICE?

Eloisa P. dos Santos - Num momento em que o Atelier de Software já contava com várias marcas e projetos em desenvolvimento, tornava-se essencial reforçar a estrutura de gestão para sustentar o crescimento em curso. Com uma equipa tecnicamente sólida e uma cultura empreendedora, identificámos uma oportunidade de aprofundar a componente estratégica, alinhando as ambições do negócio com uma visão mais estruturada e de médio prazo. O Programa VOICE apresentou-se como uma oportunidade para consolidar competências de gestão com o rigor académico e a credibilidade da Nova SBE, num formato prático e orientado à realidade das PME. Procurava, sobretudo, um espaço onde pudesse ser desafiada por mentores experientes e trocar experiências com outros empresários. Mais do que encontrar respostas prontas, entrei no programa com a intenção de fazer melhores perguntas e de ganhar, com isso, uma nova perspetiva sobre o crescimento do negócio.

S&G - Como descreveriam a experiência ao longo do programa?

EdS - A experiência no VOICE foi, no geral, muito positiva. O programa foi bem estruturado e permitiu equilibrar conteúdos desafiantes com momentos mais acessíveis, consoante a bagagem de cada participante. Três momentos destacaram-se particularmente. O módulo de estratégia e crescimento ajudou-nos a redefinir o foco estratégico do Atelier e a estruturar com mais clareza a entrada em novos mercados. O módulo de liderança reforçou a importância da comunicação e do feedback contínuo, trazendo uma abordagem mais consciente à liderança.

E o módulo dedicado à gestão de clientes foi determinante para alinhar marketing, vendas e experiência de cliente, algo imprescindível num negócio como o nosso. Embora os conteúdos online tenham sido úteis, foram as sessões presenciais e, sobretudo, as mentorias, que mais valor acrescentaram. Foram nesses momentos que pude adaptar os conteúdos à realidade do Atelier, esclarecer dúvidas e receber feedback direcionado.

S&G - Que aprendizagens ou ferramentas consideram mais valiosas para o vosso negócio?

EdS - O programa trouxe várias ferramentas que começámos a aplicar quase de imediato. Um dos exemplos mais relevantes é o Programa de Voz do Cliente, que estamos a estruturar com o apoio de uma mentora. O objetivo é recolher feedback de forma sistemática e transformá-lo em ações concretas. Um passo muito importante para alinhar o que fazemos com o que os nossos clientes realmente valorizam. Também na área do marketing, o acompanhamento feito em mentoria permitiu reorganizar a nossa estratégia com maior clareza. A forma como comunicamos as marcas do Atelier está agora mais focada e coerente com o nosso posicionamento. Em termos de gestão, aprofundámos a nossa abordagem à análise de dados e à construção de cenários. Essa prática, que já valorizávamos, ganhou uma

nova estrutura e passou a ser aplicada de forma mais regular e sustentada. Acima de tudo, o programa ajudou-me a consolidar um mindset estratégico: com prioridades bem definidas, indicadores relevantes e foco no médio prazo. Reforcei a capacidade de liderança proativa com decisões mais conscientes, estruturadas e alinhadas com a ambição de crescimento sustentável.

S&G - Que mensagem gostariam de deixar a outras PME que estejam a considerar participar?

EdS - Se estão a ponderar participar no VOICE Leadership, o meu conselho é: aproveitem ao máximo, sobretudo as sessões de mentoria. Esse acompanhamento individual, feito por pessoas com experiência e perspetiva externa, foi decisivo para nós. Estar num ambiente onde se cruzam empresas de setores tão distintos é, por si só, uma enorme fonte de aprendizagem. Muitas das ideias que trouxemos para o Atelier surgiram dessas conversas informais e trocas de perspetiva. Mais do que procurar soluções prontas, diria que é essencial entrar com a mente aberta. O programa convida-nos a repensar rotinas, desafia crenças antigas e ajuda-nos a evoluir sem perder o que nos distingue.

Para nós, foi também o momento certo para fazer a transição do mindset de arranque para uma gestão mais consciente e escalável.



Eloisa dos Santos, CEO @ Atelier de Software



JOSÉ CARLOS PEREIRA

Especialista em Vendas e Negócio Internacional

Vender com ética: entre a elegância da influência e o veneno do atalho

Desde o início da minha carreira em vendas que percebi o poder (e o perigo) da influência com um toque emocional: criar um sentido de urgência, provocar emoções com boas narrativas e conectar com empatia. Importa notar que tudo isto funciona e provoca resultados.

E pelo caminho também descobri que há uma linha muito tênue entre

influenciar com consciência e enganar com elegância. Muitos nem se apercebem quando a atravessam e depois não entendem por que motivo perdem a sua reputação. Reforço que branding pessoal e reputação se relacionam com o que os outros falam de nós na nossa ausência. E a reputação só vai a jogo com a ética.

Há uma ideia que captei há anos e que nunca me saiu da cabeça: ser emocionalmente convincente. “É mais fácil enganar uma pessoa do que lhe explicar mais à frente que foi enganada” – uma frase desconfortável, mas verdadeira, que já me proporcionou alguns inimigos. Mas, como o que digo ou penso não perde valor pela opinião dos outros, já não me preocupo em dizer umas verdades desconfortáveis, em vez de mentiras reconfortantes e populares – e até podemos endurecer nas palavras com alguma ternura.



“

Se não punha no seu carrinho, porque põe no carrinho do cliente?”

De facto, o errado continua a ser errado, mesmo que muitos o estejam a fazer.

No fundo, vender com ética é um ato de coragem intelectual. Exige mais cérebro do que jogo verbal. E não há um script de vendas nem uma fórmula mágica que substituam isto.

É MAIS FÁCIL ENGANAR UMA PESSOA DO QUE LHE EXPLICAR MAIS À FRENTE QUE FOI ENGANADA.

Lembro-me de uma situação em que estive nesse dilema. Estava prestes a fechar uma proposta bem grande para um cliente com um bom histórico na empresa onde era técnico/comercial à altura (na ordem dos 60 000,00 EUR). A proposta encaixava razoavelmente bem nas necessidades do cliente, mas, na minha análise mais crítica, percebi que não era perfeita para todas as necessidades e desafios daquele cliente.

Lembrei-me da voz interior: “Se fosses tu no lugar dele, compravas mesmo?”. E disse, de forma simples para o meu interlocutor nessa compra: “Se estivesse nesse lugar de decisão, esperava por mais dados/detalhes sobre a tecnologia, pois, como referi, está em mudança, e só assinaria a ordem de encomenda daqui a cerca de dois meses”. Não fechei o contrato naquele dia. E senti a pressão de não atingir os meus objetivos mensais (e tudo o que isso implicaria nas minhas contas pessoais). O mesmo interlocutor dessa mesma empresa, sabendo do meu “não” consciente, ligou-me três meses depois para pedir uma proposta ainda maior: acabámos por fechar um contrato de 220 000,00 EUR, sem descontos, porque confiou. A ética, que parecia ter custado uma comissão, afinal pagou mais tarde um bónus que triplicou pela integridade e honestidade que tive no curto prazo. Digo, muitas vezes, que uma fotografia não é um filme. Mas também tenho consciência de que são os vários momentos de curto prazo que fazem o longo prazo. A pressão dos resultados existe (e ainda bem!).

Fica aqui a pergunta: quantas vezes fechou uma venda, sabendo que não era o melhor para o cliente? Quantas vezes preferiu o cumprimento de um indicador/objetivo à confiança? E quantas dessas decisões lhe visitaram a consciência mais tarde?

Às vezes, sinto que muitos vendedores tentam ganhar uma maratona cortando o caminho e optando por atalhos. Podem até chegar primeiro, mas sem uma medalha, pois não passaram pelos pontos de controlo e não cumpriram algumas regras. Pode parecer um plano brilhante... até alguém reparar que foi uma entrada pelo caminho errado.

No final de um dia intenso, por vezes dou comigo a pensar: “Mesmo sabendo que podia vencer com truques, recusei porque, daqui a um mês, iria querer olhar-me ao espelho com autenticidade pelo que sou”. Esse foi o click: valorizar o carácter acima do resultado imediato.

O mais curioso é que muitos confundem ética com fraqueza, como se respeitar o cliente fosse um sinal de falta de agressividade comercial (não falo aqui de ser um vendedor “bonzinho”). Nada é mais errado! Ética não é passividade. É firmeza com consciência. É vender com convicção, com atitude, até com emoção, mas sem manipular. O cliente não quer um missionário a tentar salvar-lhe a alma nem um predador disfarçado de coach: quer alguém que resolva o problema e entregue resultados.

O CLIENTE NÃO QUER UM MISSIONÁRIO A TENTAR SALVAR-LHE A ALMA NEM UM PREDADOR DISFARÇADO DE COACH: QUER ALGUÉM QUE RESOLVA O PROBLEMA E ENTREGUE RESULTADOS

Também há quem veja a ética como um luxo: “É bonito, mas só quando temos margem, tempo ou posição de força”. Acontece que é exatamente nas alturas difíceis que ela mais se vê – e sente-se no silêncio!

A ética não é a cereja no topo de uma venda. É a massa que sustenta a relação. Não é cosmética. É a fundação. E se a ética só aparece quando nos é conveniente, então devemos rever o processo, pois não acrescenta valor.

E há ainda um ponto, na minha opinião, raramente difundido: vender com ética liberta. Porque, quando somos transparentes, não temos de memorizar meias-verdades, nem andar em círculos para justificar decisões. Não gastamos energia a esconder falhas; utilizamos essa energia para mostrar soluções e resultados. E isso fará de nós profissionais mais leves, mais ágeis e mais respeitados. Não somos os melhores porque sabemos tudo. Podemos ser os melhores porque somos confiáveis. A moeda mais valiosa é – e sempre será – a confiança. A confiabilidade vende sem estar a vender.

Vender com ética é jogar o jogo infinito. É resistir ao curto-prazo, que exige resultados para ontem e convida à manipulação. É lembrar que a reputação é construída em anos e pode ser destruída num trimestre. Se há coisa que aprendi em 28 anos no terreno, é isto: não se controla o fecho, mas dá para controlar o processo. E o processo ético começa com uma pergunta desconfortável: se eu estivesse no lugar do cliente, compraria o que estou a vender?

Há quem ache que ética é seguir a lei (as regras ou códigos de conduta). Mas a lei existe precisamente onde falta a ética. A lei é um travão externo; a ética é um travão interno; não é moral, que muda consoante a cultura ou a moda. A ética é universal, transversal e invisível. A moral pergunta se é certo ou errado; a ética, se é bom ou mau.

A MORAL PERGUNTA SE É CERTO OU ERRADO; A ÉTICA, SE É BOM OU MAU.

Já ouvi vendedores dizerem com orgulho: “O cliente nem sabia o que queria, mas comprou na mesma”. Parece brilhante, até percebermos que isso não é influência, é capaz de ser

anestesia. E anestesiá-lo para fechar uma venda não é genialidade – um dia, ele vai acordar! É desonestidade emocional. Funciona? Sim, tal como funciona um medicamento errado... até dar complicações mais à frente.

Um vendedor ético pergunta melhor, recusa atalhos e fala das desvantagens do seu produto com a mesma naturalidade com que fala das vantagens, quando em comparação com outros. Um vendedor ético sabe que a confiança não é criada com palavras, mas com o que evita esconder. O cliente não é uma criança impressionável nem um obstáculo a ultrapassar. É um adulto com dores reais, orçamento e riscos calculados. Vender com ética é tratar esse adulto com respeito intelectual. E é por isso que vender bem exige integridade e não apenas técnica.

Não se trata de ser “bonzinho” ou de evangelizar o mundo das vendas. Trata-se de jogar com inteligência estratégica, porque um cliente que se sente respeitado não só volta como recomenda. E uma equipa que entende a ética como valor – e não como limitação – não só cresce como, naturalmente, estimula vendas repetidas. E, sim, pode demorar mais. Pode custar algumas vendas no início, mas o que se ganha é muito mais do que uma comissão: é um nome que abre portas e não que as fecha.

No final, vender com ética é isto: preferir uma verdade desconfortável a uma mentira reconfortante; escolher relações duradouras em vez de vitórias vazias; saber que, no fundo, não vendemos só um produto – vendemos também o nosso carácter, mesmo que ninguém o mencione ou esteja a ver. Ética é capaz de ser vender o que não se vê, embora se sinta.

1

Quem vende a todo o custo vive do agora; quem vende com ética vive do depois: “A pressa de fechar hoje é muitas vezes um problema para justificar amanhã.”

2

Se não compraria o que vende, talvez não deva vendê-lo: “Se não punha no seu carrinho, porque põe no carrinho do cliente?”

3

Vendas fáceis com promessas vagas criam problemas difíceis com clientes céticos: “Quanto mais fácil a venda, maior o risco de o cliente voltar... mas com um advogado.”

4

O cliente não precisa de ser convencido; precisa de ser compreendido e de convencer-se: “Convencer até é barato. Fazer o cliente pensar por si e chegar ao sim, isso é vender com ética.”

5

Sentido de urgência sem verdade é uma espécie de chantagem disfarçada: “Se usa o medo como motor de vendas, não é um vendedor, mas um manipulador de colarinho branco.”

6

A confiança não é criada com palavras; é criada com o que se evita esconder: “O cliente confia mais no que não diz do que no que repete em PowerPoint.”

7

A ética não atrasa o processo; filtra é os maus negócios – “Fechar um mau negócio não é fechar... é abrir um problema com uma fatura pesada no futuro.”

8

O maior ativo de um vendedor não é a técnica, é a reputação: “A técnica mete-o na reunião. A reputação mete-o no orçamento/contrato.”

9

O cliente esquece o preço, mas nunca esquece como se sentiu: “Fechar o negócio, mas o que é que ele conta sobre si a outros?”

10

O sucesso sustentável não se mede em fechos, mede-se na recorrência das compras: “Fechar uma vez pode ser fácil. Difícil é alguém querer comprar outra vez... e falar bem de si enquanto paga.”

Pense nisto com ética, se for esse o seu desejo!



RUI GUEDES

Diretor de Vendas das Páginas Amarelas

Da Atenção à Advocacia

Um título tão claro como o deste artigo remete de imediato o leitor para o “Marketing 4.0” de Kotler e pode então perguntar-se se fará sentido trazer esta obra agora, quando sabemos que o autor já teve energia e engenho para publicar várias depois desta.

A resposta é que no referido livro há perspectivas de uma grande pertinência, que nos abrem caminhos para abordagens multidisciplinares que ampliam a visibilidade que podemos ter sobre os Clientes, e portanto... Sim, entendemos que faz todo o sentido.

OS CINCO ÁS

O AIDA – Atenção, Interesse, Desejo e Ação - um dos modelos mais usados para ilustrar o comportamento do consumidor ao longo do processo de compra, vai fazendo o seu caminho, tem muita utilidade decorrente até da sua simplicidade, mas tem certamente algumas fragilidades que vários autores se apressaram a identificar. Depois de várias abordagens, mais ou menos conseguidas, surgiu o Modelo dos Cinco Ás que nos alertou em primeira Instância para o facto da influência social ser determinante nas decisões que tomamos, já que vivemos num mundo altamente conectado.



Modelo dos Cincos Ás que nos alertou em primeira Instância para o facto da influência social ser determinante nas decisões que tomamos

Vejamos então qual pode ser o percurso do consumidor tocando sucintamente em cada uma das 5 fases.

Atenção - Os consumidores são expostos a uma multiplicidade de marcas que não estão obrigatoriamente indexadas a estratégias de marketing altamente estruturadas. Efetivamente, todos sabemos que, por exemplo, a leitura acidental do testemunho de um Cliente, pode espoletar o acender desta luz.

Atração - Depois de um processamento inicial de várias mensagens, os consumidores são atraídos somente para uma curta lista de marcas num processo de filtragem muitas vezes feito até de forma, senão completamente inconsciente, pelo menos, altamente subjetiva.

Aconselhamento - É neste estágio de pesquisa ativa por mais informação, feita diretamente junto das marcas, junto da família ou amigos, através das avaliações de Clientes ou até de testes a um produto, que o caminho do consumidor muda de individual para social.

Ação - Esta, considerada ainda por muitos como a derradeira fase, consiste, como o próprio nome indica, na passagem à ação por parte do consumidor e não se trata obrigatoriamente de uma compra.

Advocacia - Quando as pessoas criam um forte envolvimento com a marca podem ser impelidas a defenderem-na, a contarem boas histórias acerca dos seus méritos, tornando-se como que advogados que defendem a sua causa até ao limite das suas forças.

A INFLUÊNCIA

Apesar do Modelo dos Cinco Ás nos ser apresentado de uma forma devidamente organizada, deve ter-se em conta que nos dias de hoje o percurso do consumidor não é necessariamente um funil, não segue um único padrão e, portanto, esta sequência nem sempre é religiosamente seguida. Ainda que os consumidores possam saltar entre estágios ou até deixar cair alguma fase, interessa vincar que estamos perante

uma ferramenta flexível que, além de poder ser aplicada aos mais variados setores de atividade, nos oferece a possibilidade de identificarmos com mais clareza um percurso que pode ser comparado e utilizado estrategicamente.

É um lugar comum referir-se que as empresas existem porque há Clientes, mas convém ter isto mesmo muito presente para não nos desviarmos do caminho e continuarmos do lado certo da história. Se a derradeira meta é maravilhar os Clientes ao ponto destes se converterem em advogados fiéis, então pode ser útil relembrar que vivemos dias nos quais estamos expostos a um excesso de “tudo”, pelo que, navegando entre mais mobilidade e conectividade, com escassez de tempo para tudo o que se quer fazer e com níveis de concentração a reduzirem-se, as empresas têm mesmo que fazer escolhas. Sem saber como será o dia de amanhã, hoje é muito claro que não é pelo facto de uma marca se por aos berros e lembrar-se de maximizar os pontos de contacto com os Clientes, que ela vai aumentar a sua influência e ser mais eficaz na comunicação.

Perceber o percurso do consumidor, identificar os seus pontos de contacto com a marca e seleccionar onde se pode intervir para entregar um valor diferenciado podem ser algumas boas práticas, que excluem aquela ideia fantasiosa de um contacto omnipresente que, a ser real, seria até porventura intrusivo e algo sufocante. As decisões que um consumidor vai tomando através dos 5 Ás são impactadas por uma combinação de três fontes principais de influência que as empresas podem usar com mais ou menos eficácia.

Influência Externa - Tem origem em fontes exteriores ao Consumidor e cabem aqui iniciativas de marketing, Equipas de Vendas, Customer Success, etc. Tudo isto está do lado da empresa/marca e portanto esta capacidade de influenciar pode ser gerida a começar desde logo pela mensagem, pelos meios e pela frequência.

Influência de Outros - Neste nível, em que o consumidor poderá estar em diálogo com amigos e familiares, não é fácil para as empresas gerir e controlar o resultado desta influência. Contudo, estamos longe de atirar a toalha ao chão, pois a influência dos outros vem também das conversas nas redes sociais e pode ser por isso importante saber se temos por lá influenciadores ou advogados fiéis, a dar testemunhos reais daquilo que somos capazes de entregar.

Influência Própria - Assumindo que esta é a influência que emana do próprio consumidor, poderíamos ser levados a pensar que este é mesmo um terreno interdito às empresas. O que se passa é que nenhum homem é uma ilha e aquilo que entendemos ser a nossa própria vontade, resulta também das nossas experiências, das interações que tivemos com as marcas, do boca a boca (dos outros) e da publicidade (externa).

As três grandes fontes de influência estão portanto sempre interligadas.

AS PESSOAS

As empresas são sobretudo pessoas e estas, ainda que possam ter a sua autonomia e o seu espaço de atuação, são também condicionadas pela estratégia definida, por normas, por práticas enraizadas, por prioridades, pela conjuntura, por critérios de racionalidade económica e por uma cultura organizacional que pode ser mais ou menos mobilizadora.

Nas Vendas os objetivos são quase sempre muito desafiantes, há comissões que têm que ser ganhas, os objetivos são para atingir, cada um tem que contribuir com a sua parte para o bolo final e portanto, há que arregaçar as mangas e ir à procura de construir os resultados dia após dia. Os profissionais de vendas estão habituados a isto, não se deixam abater com facilidade e sabem que cada “não” que ouvem, só os aproxima do próximo “sim”. Contudo, quando ouço falar do dilema das vendas, é porque chegou o momento de reiterar que temos que ser muito claros na nossa atuação e separar completamente as águas. Um vendedor, suportado numa necessidade que

encontra ou até desperta num Cliente, segue um processo de venda para chegar a um acordo e, certamente que esse resultado vai contribuir para a atingimento dos seus objetivos. O que deve ser muito claro é que se esse acordo não servir para satisfizer uma necessidade do Cliente, não deve ser feito!

Um vendedor é um maratonista e não um corredor de 100 metros! Assim, para além de dever reger-se por um conjunto de Valores fazendo aquilo que está certo, deve ter sempre muito claro que lhe cabe cimentar relações de longo prazo suportadas na confiança que um Cliente lhe passou e não pode ser desbaratada. Se não há uma venda naquele momento (com todas as pressões do objetivo, das comissões, da liderança, da concorrência desleal, etc.) fica o contacto de alguém que se vai lembrar do seu comportamento numa oportunidade futura e... muitas outras oportunidades estão mesmo ali ao lado.

Ao longo dos anos que não me canso de referir que o Vendedor voluntarioso que acha que tudo faz e tudo pode sozinho, morreu! Muitas vezes poderá até ser o rosto da empresa perante o Cliente, mas tem ao seu lado Marketing, Customer Success entre outras áreas, que em conjunto suportam uma abordagem bem mais estruturada e robusta. Dizer, por exemplo, que o Vendedor está lá para vender e que CS está lá para reter é altamente redutor e mesmo errado, já que se exige um trabalho em Equipa que ao mesmo tempo que gera resultados, zela pela reputação da empresa entregando o prometido e garantindo muito para lá da venda, níveis de excelência na experiência do Cliente.

CONCLUSÃO

As empresas são confrontadas com desafios crescentes e com muitas origens que as obrigam a estar em constante reajuste para não perder o rumo e seguir a estratégia definida.

A digitalização deixou de ser uma opção para ser uma obrigatoriedade, a incorporação de IA avança vertiginosamente apesar de tudo ainda estar no início, as interações com os Clientes são progressivamente suportadas em automação, é necessário estar alerta perante as ameaças e as oportunidades, e numa conjuntura onde a incerteza e a complexidade se vão rindo dos planos altamente estruturados a 5 anos, é necessário respirar e ter a lucidez de procurar entender o que por cá andamos a fazer.

Se uma empresa não tiver Clientes, encerra a sua atividade! Esta verdade insofismável que, de tão básica, pode até ser vista como ridícula, deve mesmo ser lembrada para evitar delírios desenfreados na busca de um sucesso momentâneo, ardiloso e comprometedor. Se estamos efetivamente interessados na construção de um futuro bem-sucedido, pode fazer sentido focarmos-nos no presente e pensarmos em formas de levar os Clientes da Atenção à Advocacia. A mais do que repetida centralidade do Cliente tem subjacente uma mudança de cultura que, reconheça-se, não é de todo fácil de implementar, até porque por vezes se digladiam forças aparentemente contraditórias que em muitos casos só necessitariam de ser calibradas. Os automatismos de contacto com os Clientes são suficientemente eficientes e humanizados? A digitalização é algo estritamente interno ou cria valor para os Clientes? As empresas são atraentes para parceiros, investidores, atuais e potenciais colaboradores? Há uma

consciência coletiva para a importância da Experiência do Cliente enquanto fator absolutamente central?

Se sempre se exigiu um comportamento transparente perante o Cliente, facilitador do processo de decisão e tendo por base a tal necessidade já referida, hoje isso está amplificado pela disseminação generalizada da informação.

O caminho rumo à Advocacia é árduo mas é exequível e faz-se em cima da definição de uma estratégia, mas também em pequenas escolhas diárias. Se nos perguntam se é possível vender com transparência, a resposta deve ser que, mais do que possível, é indispensável. Ao vendedor a que chamaram ingénuo por não ter fechado aquela venda que em nada ia contribuir para resolver as necessidades do Cliente, podemos dizer que ingénuo é aquele que acredita que essa venda valeria a pena ser feita. Na presença daquele “pequeno detalhe” chamado saúde, o futuro é feito da determinação com que diariamente encaramos os nossos objetivos, mas também é feito da coragem de dizer não, para estarmos alinhados com a nossa Visão, a nossa Missão e os nossos Valores.





ANA MARIA SOUSA

Formadora e Mentora em Desenvolvimento Estratégico de Negócio e Gestão de Clientes

O valor da Ética na Gestão de Clientes

Num contexto cada vez mais competitivo e dinâmico, as empresas enfrentam o desafio constante de conquistar, satisfazer e fidelizar clientes.

Apesar da ética fazer parte dos valores de muitas empresas, dos seus fundadores e colaboradores e de ser encarada como uma exigência moral, a pressão do negócio e a rapidez de resposta são fontes de tentação, levando muitas vezes a questionar se não será melhor esquecer ou ultrapassar alguns limites.

Compreender que a ética é muito mais do que uma questão moral, que é uma alavanca de valor para o negócio, que impacta o crescimento, a rentabilidade e a sustentabilidade da empresa ajudará certamente a manter comportamentos éticos e a construir organizações melhores e mais atrativas para todos.

Identificamos de seguida alguns motivos para considerar a ética uma questão estratégica em gestão de clientes.



CONFIANÇA: O ATIVO MAIS ESCASSO

A Confiança é um dos três recursos mais escassos do nosso tempo, e os outros dois, o Tempo e a Atenção, aumentam ainda mais a importância da Confiança.

Segundo a Nielsen [AS1], 89% dos consumidores confiam nas recomendações de pessoas que conhecem, mais do que em qualquer outro tipo de publicidade.

Na era digital, o "word of mouth" ou o "passa-palavra" está muito amplificado, uma vez que as recomendações passam facilmente através de *reviews*, de testemunhos, de redes sociais, de vídeos e fóruns, chegando rapidamente a milhares de pessoas.

E não nos podemos esquecer que, a confiança é difícil de obter, mas é muito fácil de perder e muito difícil de reconquistar.

Neste contexto, a confiança é certamente um ativo que qualquer empresa quer possuir, pelo que ser ético não é um luxo, é uma escolha estratégica.

FIDELIZAÇÃO E VALOR VITALÍCIO DO CLIENTE

Segundo Philip Kotler "Conquistar

um novo cliente custa entre 5 a 7 vezes mais do que manter um atual".

Uma gestão ética de clientes implica respeito, transparência e compromisso com a criação de valor mútuo, abordagem que promove naturalmente a satisfação e fidelização.

Um cliente satisfeito e que confia na empresa, compra mais e durante mais tempo aumentando o valor vitalício do cliente (o *Customer Lifetime Value*).

A confiança é difícil de obter, mas é muito fácil de perder e muito difícil de reconquistar.

Uma gestão ética permite sair do ciclo transacional e entrar numa lógica relacional. Os clientes que se sentem respeitados voltam, compram mais e tornam-se parceiros no crescimento da empresa.

Para as PME, com recursos limitados, esta abordagem é essencial. A ética transforma transações pontuais

em relações de parceria duradouras muito mais rentáveis para as empresas.

CUSTOMER ADVOCACY: DE CLIENTES A EMBAIXADORES

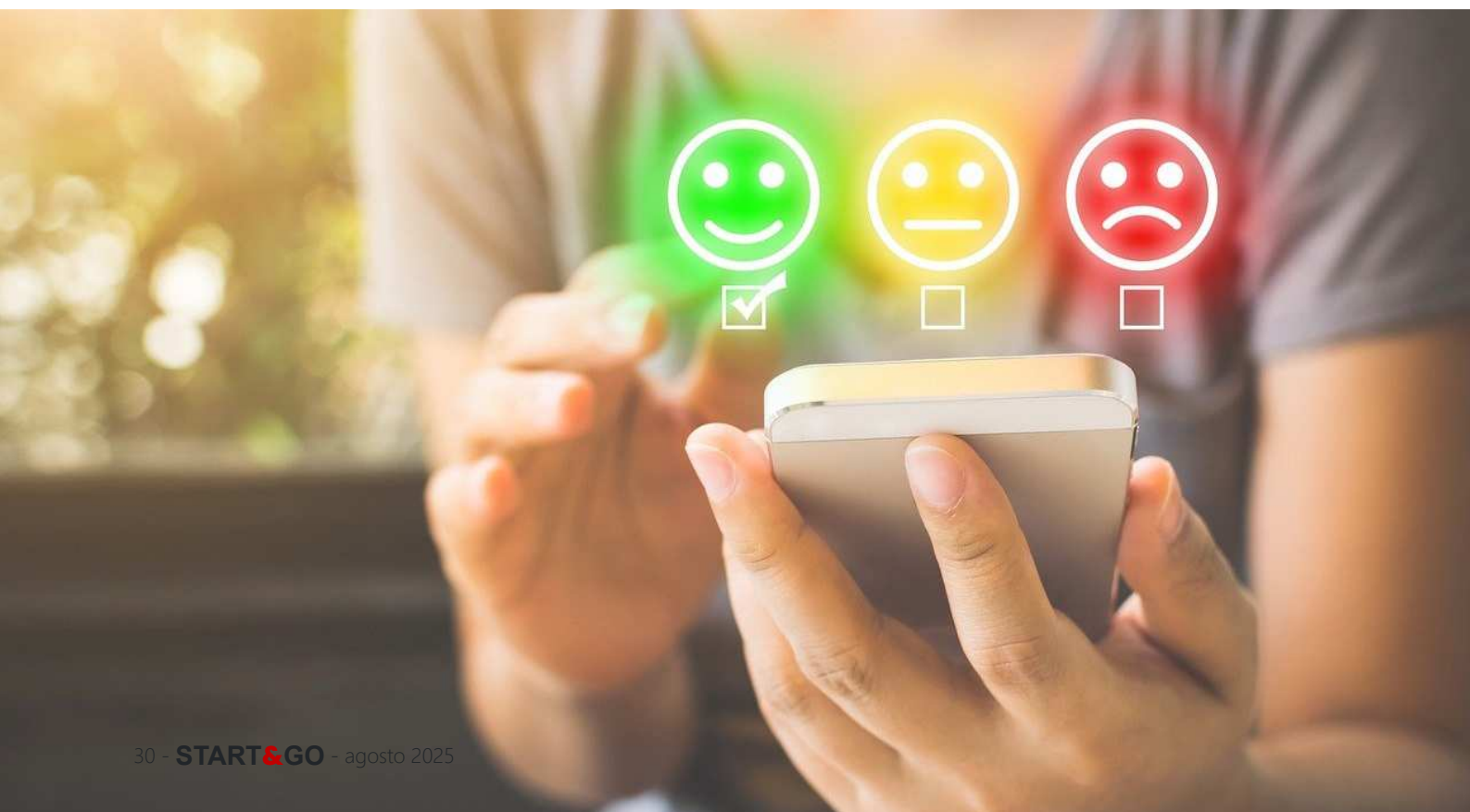
Num mercado saturado de opções e mensagens publicitárias, é difícil uma pequena e média empresa destacar-se. Neste contexto, o *Customer Advocacy* é muito importante, é poderoso e eficaz.

Num mercado saturado de opções e mensagens publicitárias, é difícil uma pequena e média empresa destacar-se. Neste contexto, o *Customer Advocacy* é muito importante, é poderoso e eficaz. *Customer Advocacy* é conseguirmos que os clientes sejam embaixadores espontâneos da empresa, recomendando-a de forma natural e desinteressada. É muito mais do que uma simples crítica positiva, é uma ligação emocional que leva o cliente a partilhar a sua experiência, a influenciar outros consumidores e a construir uma reputação a partir da autenticidade.

Estes clientes são um ativo inestimável, contribuem ativamente para o crescimento da empresa.

Sem uma gestão de clientes ética uma empresa dificilmente conseguirá ter clientes satisfeitos e fidelizados e nunca conseguirá que os seus clientes

[AS1](*)Nielsen Trust in Advertising Study, September 2021)



se transformem na sua força de vendas mais eficaz.

EXPERIÊNCIA DO CLIENTE: DIFERENCIAÇÃO DIFÍCIL DE COPIAR

A experiência do cliente refere-se à soma de todas as interações e percepções que um cliente tem com a empresa ao longo de toda a sua jornada de compra. Todos os pontos de contacto entre o cliente e a empresa contam e cada um deles é uma oportunidade para construir uma relação de confiança e para se diferenciar.

A gestão da experiência do cliente é a concretização da proposta de valor.

A proposta de valor é a promessa que a empresa faz ao cliente sobre os benefícios do seu produto ou serviço. Uma proposta de valor ética inclui a apresentação de promessas claras e concretizáveis.

Mas uma experiência de cliente ética vai além de cumprir o que foi prometido, inclui comunicação clara e transparente, promoção de decisões informadas sem práticas manipulativas, inclusão e acessibilidade na gestão do cliente, respeito pela privacidade e dados do cliente e responsabilidade pelo produto e serviço prestado.

Numa era de excesso de comunicação e promessas, os clientes valorizam cada vez mais empresas autênticas, que dizem o que fazem e fazem o que dizem. A ética, quando alinhada com uma cultura de autenticidade, deixa de ser um discurso institucional e passa a ser vivida em cada interação. Empresas que adotam uma comunicação honesta, que reconhecem erros e que colocam o cliente no centro de uma forma genuína constroem uma reputação difícil de replicar.

VANTAGEM COMPETITIVA E CRESCIMENTO SUSTENTÁVEIS

Uma PME que aposta numa gestão ética está naturalmente mais orientada para colocar o cliente no centro. Ouvir, compreender e agir com base nas necessidades reais do cliente torna-se o ponto de partida para criar valor.

Esta postura permite inovar e introduzir melhorias de uma forma mais

rápida e eficaz, é fundamental para entregar experiências de cliente superiores, obter elevados graus de satisfação e vantagens competitivas.

Muitas vezes, a ética é encarada como um entrave, é associada a processos mais lentos, à recusa de “atalhos” e à perda de oportunidades. Mas esta é uma visão de curto prazo. Se o objetivo é crescer de forma sustentável, se é estar no mercado por muitos anos, é necessário construir uma reputação e é impossível fazê-lo sem ética.

Como Warren Buffett afirmou “São necessários 20 anos para construir uma reputação e apenas cinco minutos para destruí-la.”

As PME que adotam uma abordagem ética na gestão de clientes crescem com base em reputação, em relações estáveis, recomendações orgânicas. Esta é uma base sólida, mais resiliente, que permite maior previsibilidade, margens mais saudáveis e uma capacidade superior de adaptação em contextos de incerteza.

A ética não atrasa o crescimento, protege-o e torna-o sustentável.

A ÉTICA NA GESTÃO DE CLIENTES: NA PRÁTICA

Integrar a ética na gestão de clientes exige convicção, clareza e consistência.

Definir e comunicar as “linhas” que não devem ser de todo ultrapassadas e ter presente que, tal como Clayton M. Christensen afirmou a única forma de evitar as consequências de concessões morais desconfortáveis é nunca começar a fazê-las, por mais pequenas que possam parecer no início.

As pessoas assumem um papel determinante no desenvolvimento de uma cultura de gestão de clientes ética. Atrair e reter as pessoas certas é difícil, mas fundamental e uma gestão de clientes ética permite criar um círculo virtuoso nesta área.

Definir e acompanhar alguns KPIs que orientem as pessoas e permitam conhecer o impacto, perceber se a organização está no caminho certo e se é necessário realizar algumas medidas também é importante.

Dois exemplos a considerar são:

O NPS (Net Promoter Score), que nos informa sobre a probabilidade dos clientes recomendarem a empresa e os seus produtos ou serviços a amigos ou colegas.

O CLV (Customer Lifetime Value) que nos informa sobre o valor vitalício

Na prática uma gestão de clientes ética inclui por exemplo: Promessas comerciais realistas e transparentes; Tratamento respeitador dos dados e da privacidade do cliente; Resolução de conflitos de forma justa e empática; Rejeição de práticas de venda agressivas ou manipuladoras.

Integrar a ética na gestão de clientes exige convicção, clareza e consistência.

Implementar a ética na gestão de clientes é integrá-la na cultura organizacional, onde a liderança, os KPIs, os processos e as pessoas têm um papel muito importante

MAIS DO QUE UMA QUESTÃO MORAL UMA DECISÃO ESTRATÉGICA

De notar que à medida que a Inteligência Artificial se torna mais presente na gestão de clientes, desde o uso de dados preditivos até à automatização de interações, a ética assume um papel ainda mais central. Como garantir que os dados dos clientes são utilizados com respeito? Como equilibrar personalização com privacidade? A tecnologia traz muitas possibilidades, mas também exige responsabilidade. A utilização de IA de forma transparente, com consentimento e foco no valor para o cliente é uma mais-valia.

Adotar uma abordagem ética na gestão de clientes é mais do que uma questão moral ou responsável, é uma forma inteligente de gerar confiança, construir relações duradouras, aumentar a reputação, atrair novos clientes, diferenciar-se e crescer de modo sustentável.



MARIA DE JESUS FONSECA

Consultora em GRH e Comportamento Organizacional

PLUS – Um Modelo para Tomar Decisões de RH mais éticas

Hoje, lanço-lhe um desafio.

Detenha-se na seguinte questão e escreva a sua resposta: Que fatores distinguem a sua empresa permitindo que se destaque no mercado, atraia mais talento e se diferencie como marca empregadora?

Se a sua resposta incluiu a Ética, saiba que a sua reputação poderá estar em alta e os seus colaboradores poderão estar mais motivados e envolvidos do que os da concorrência, precisamente, por trabalharem num local onde a ética é a norma, os padrões éticos de comportamento são integrados nas práticas do dia-a-dia, onde os Líderes fazem dos valores éticos o pilar da sua conduta.

Num artigo da Harvard Business Review advoga-se que as empresas com forte reputação ética têm um valor de mercado 5 vezes maior em comparação com aquelas que não priorizam a ética nas suas ações e operações. Se a sua resposta não incluiu a Ética, há várias coisas que pode fazer para promover uma Cultura Ética na sua empresa:

- » Promova um espaço seguro e um tempo para abordar abertamente os comportamentos antiéticos, sem medo
- » Defina os valores que determinam o comportamento ético, tornando claro o que é ou não aceitável na sua empresa, no seu negócio
- » Dê feedback positivo, reconhecendo e recompensando os padrões e a conduta ética
- » Responsabilize pelo incumprimento das normas éticas, não permitindo práticas questionáveis, mesmo que produzam bons resultados para a empresa

A Ética está presente em todas as decisões, das maiores às mais pequenas, contribuindo para um melhor funcionamento das equipas e aumentando os níveis de confiança e de compromisso. Uma das áreas mais críticas na implementação de práticas éticas é a Gestão de RH, onde a ética desempenha um papel vital em todos os processos decisórios, nomeadamente:

- Sistemas de recompensa
- Contratação, retenção e reforma
- Gestão e avaliação de desempenho
- Decisões de promoção
- Despedimento
- Formação
- Disciplina, entre outros

A avaliação ética da decisão na Gestão de RH assume a forma de um conjunto de "filtros" cujo objetivo é revelar a bondade da decisão em causa, evitando "lapsos éticos".

Agrupando tais filtros no modelo PLUS, estaremos a construir os pilares de um Sistema de Gestão de Recursos Humanos mais ético.

O modelo PLUS explora as dimensões éticas da situação sob várias perspetivas (filtros), advertindo contra uma visão parcial e expondo a intensão e as consequências da decisão. Porque ao bem se contrapõe o mal; ao justo o injusto; ao correto o incorreto, à razão a emoção, é muito fácil ter um "acidente ético".

Os dilemas e desafios éticos serão cada vez mais e mais profundos, potencialmente ampliados pelos

sistemas de Inteligência Artificial e pela digitalização, que podem propiciar e espalhar rapidamente e em proporções inimagináveis, situações de denúncias, escândalos, abusos, fraudes, discriminação, assédio, suborno, conflitos de interesse, favorecimento, abuso de poder.

Os benefícios das organizações éticas estão bem documentados: são mais atraentes para os funcionários, têm menos probabilidade de se envolverem em escândalos e são mais

propensas a serem recompensadas por investidores.

Para mim, a ética é um diferencial competitivo e a pedra-angular de toda a prática de Gestão de RH.

PLUS

P = Políticas

A decisão é consistente com a política social, procedimentos e diretrizes da empresa?

L= Leis

A decisão está em conformidade com as leis e regulamentos aplicáveis?

U = Universal

A decisão respeita os valores sociais éticos e universais que a empresa adotou (p.e., equidade, honestidade, integridade, transparência)?

S= Singular

A decisão tem em conta a singularidade de cada colaborador respeitando o que para ele é correto, bom e justo? Ou reflete apenas os interesses dominantes?





PEDRO AMENDOEIRA

Partner na Expense Reduction Analysts

Incentivar é humano

Em 1902, numa Hanói sob domínio colonial francês, a construção de esgotos, fundamental para instalar a modernidade e controlar uma praga de cólera, trouxe um inconveniente perverso: uma outra praga, de ratazanas.

Estas encontraram nos recém-construídos esgotos um local livre de predadores e um acesso rápido às casas onde podiam aceder a comida fácil.

As autoridades fizeram um enorme esforço para controlar as ratazanas na cidade, usando os recursos humanos da cidade para as matar e, já em desespero, pagando uma recompensa a quem trouxesse a cauda de um desses roedores. Muitos nativos acederam à oferta, causando o chamado “grande massacre de ratazanas de Hanói”. No entanto os números não pareciam diminuir.

Os franceses começaram a notar um elevado número de ratazanas sem cauda. Os vietnamitas estavam a apanhar os roedores, cortar-lhes as caudas e soltá-los, para que se pudessem continuar a reproduzir, garantindo o futuro da sua nova fonte de rendimento.

Este é o primeiro caso bem documentado de incentivos perversos no controlo de pestes. Terá havido um outro umas décadas antes, na Índia então colonizada pelos Ingleses. Aqui a praga eram as cobras e os ingleses pagavam pelas cabeças.

Os indianos passaram a criar cobras. Quando isso foi descoberto e a recompensa anulada, os criadores soltaram todas as cobras em cativeiro, aumentando o problema inicial.

Com os anos não parecemos ter aprendido as lições que estas histórias nos trazem. Os exemplos de incentivos perversos continuam a abundar, tanto a nível governamental como nas empresas.

Um dos mais visíveis e com maiores impactos na economia global é a atribuição de bónus de acordo com a cotação da empresa em determinado dia. Com frequência, isso faz com que os CEOs dessas empresas façam uma gestão que maximiza o curto prazo, em detrimento do longo. Bónus associados a números de vendas trimestrais fazem com que os comerciais empurrem as suas mercadorias no final do período, se estiverem perto de atingir o bónus, oferecendo incentivos aos clientes para que comprem nessa altura, prejudicando a margem, o mercado e a consistência das vendas. Estando do outro lado, compensará esperar por esses timings, para comprar em saldo.

Outro tipo de incentivo perverso é focar em objetivos claramente mensuráveis, à custa de qualitativos,

porventura mais importantes. Um exemplo seria premiar pela quantidade de chamadas ou visitas efetuadas por um operador, não à qualidade do serviço prestado.

Ainda outro tipo de incentivo perverso é promover sistemas de avaliação que promovem a competição excessiva entre pessoas ou equipas internas, em detrimento da colaboração.

Se pedimos às nossas equipas que sejam inovadoras, mas castigamos o erro, limitando a experimentação, também podemos estar a incentivar perversamente.

É uma base do comportamento humano que nos movemos em direção a incentivos, fugindo de castigos. Buscamos o prazer, evitamos a dor. Isto faz com que os incentivos funcionem em todas as idades, mas também alimenta a criatividade na prossecução desses objetivos. Quem tem filhos sabe que, ao estabelecer uma regra, a criança com frequência encontrará o buraco para fugir: se for premiada por comer tudo o que está no prato, irá cuspir para o guardanapo ou sorrateiramente despachar comida para o prato de quem esteja ao lado.



Ter incentivos ao comportamento nas empresas é importante, e até vital para o sucesso, desde que tenhamos em conta, antes de os estabelecer, que potenciais efeitos indesejados podemos estar a potenciar.



ANDRÉ PINHEIRO

Direção de Qualidade

Conduta de Qualidade

Suponho que a definição do que é ou não ético varia de acordo com a evolução da sociedade. O que era aceitável há uns anos pode hoje ser totalmente ofensivo.

Assistimos atualmente a discussões acaloradas sobre os limites do humor, por exemplo, mas essa discussão já não é nova. Em 1988 aquele que é reconhecidamente o maior, ou um dos maiores humoristas portugueses, Herman José, viu o seu programa "Humor de Perdição" ser cancelado pela RTP por ter feito sketches satíricos com figuras históricas e religiosas, ao que os líderes da altura não acharam piada. Outro exemplo é o de fumar dentro de instalações fechadas, veja-se que até dentro de aviões era permitido fumar até há alguns anos atrás, o que hoje seria impensável.

Isto obriga a que muitas empresas tenham a necessidade de estarem constantemente a perceber qual a tendência da sociedade, para que se possam adaptar com o mínimo impacto possível. Deixo aqui um exemplo:

Nos anos 50, um dos grandes concorrentes da Heinz no negócio de ketchup em garrafa, nos Estados Unidos, era a "Del Monte".

Para tapar as suas garrafas, esta utilizava cápsulas da empresa de alumínio Alcoa que, quando decidiu

em 1953 apresentar ao mercado uma nova cápsula de rosca que iria facilitar a abertura das garrafas, criou um slogan que relacionado com uma dificuldade típica nas cozinhas: a de abrir frascos.

Para isso criaram o slogan "*Queres dizer que até uma mulher consegue abrir?*", acompanhando com a imagem de uma mulher com ar espantado e uma garrafa de ketchup da Del Monte, com quem tinham a parceria.

A campanha foi erradamente atribuída à Del Monte, que mesmo naquela altura em que o machismo mantinha uma fortíssima presença na sociedade americana, sofreu com as críticas de chauvinismo que choveram após a campanha, e há quem diga que este foi o início de uma revolução silenciosa na sociedade, a favor de um protagonismo mais igualitário da mulher na sociedade, que na realidade só veio a ganhar real força várias décadas mais tarde. O que na altura alguns publicitários acharam que era perfeitamente ético revelou-se perfeitamente desastroso.

A nível do que está definido, hoje em dia, a norma de qualidade mais comum (ISO 9001), não menciona qualquer obrigatoriedade de definir a ética da empresa, ou mesmo o código de conduta, mas refere em várias

secções a necessidade de encetar esforços para atingir os objetivos e a satisfação do cliente e das partes interessadas, que devem incluir os próprios trabalhadores. Para quê definir valores de ética se não serão cumpridos, muitas vezes pela própria gestão? Não é difícil que quem trabalha na linha de produção se aperceba, e com isso rapidamente perde não só a confiança na capacidade de liderança do gestor, como também a motivação para dar o seu melhor.

Tendo completado meio século de vida poucos dias antes da escrita deste artigo, posso considerar que ainda sou do tempo em que muita gente achava que os trabalhadores tinham que saber a política da qualidade da empresa de cor e salteado, porque "o auditor pode perguntar sobre isso".

Não, não tem nada a ver com a auditoria, mas antes com a cultura da empresa, e não é necessário que saibam de cor a Política, ou a Missão e os Valores, ou o que seja. Mas independentemente do que dizem as normas, se a empresa tiver definido um código de conduta, é necessário que tanto o administrador como as pessoas na linha de produção tenham uma noção geral do que ele diz, pois é indistinto do posto ou função. Se a



empresa define um código de conduta é porque se preocupa com a forma como as pessoas interagem entre si e com o exterior. É habitual estar descrito o código de conduta à entrada de qualquer centro comercial, ou em bilhetes para espetáculos culturais. Claro que ninguém lê aquilo, mas é uma forma da empresa se defender em caso de abusos e de justificar uma eventual expulsão de um cliente.

O código pode ser definido apenas e só porque “fica bem” em termos comerciais, ou quiçá porque houve um problema e foi necessário definir regras claras, mas não é descabido que, com a variedade de culturas e formas de

pensar que existem hoje na sociedade, haja uma série de linhas mestras que indiquem a todos o que é aceitável ou o que não reflita a forma de pensar da empresa, o seu posicionamento. Mas atenção: isto será válido apenas dentro da empresa, ou quando saímos pelo portão depois do horário de trabalho continuamos sujeitos ao código de conduta?

Em muitos casos a resposta é claramente “sim”, mas o tema pode ser complexo.

Por exemplo, os comentários que as pessoas fazem nas redes sociais, muitas vezes movidos por raiva e inveja, são habitualmente alheios à

empresa onde essas pessoas trabalham, mas e se o comentário for feito no LinkedIn, onde está claramente descrita qual a empresa onde a pessoa trabalha? Poderá a empresa tomar ações contra o empregado por ter violado o código de conduta? Se alguém vai ter com a empresa a questionar se partilha da opinião do seu colaborador, o que deve esta responder? Será ético que a empresa se preocupe com as opiniões que os seus empregados publicam em redes nas quais representam a empresa? É um tema delicado, com certeza, e já por isso eu prefiro nem fazer comentários!



LUÍS FERREIRA

Consultor, docente e investigador universitário em Marketing e Estratégia

Transformação Digital 2.0: Como a Inteligência Artificial Está a Redesenhar as PME

A transformação digital está na moda, mas raramente é abordada com a profundidade estratégica que exige.



conceito
continua
envolto em
ideias

imprecisas, muitas vezes reduzido à adoção pontual de ferramentas tecnológicas, especialmente nas pequenas e médias empresas (PME). Neste artigo, procuramos clarificar o que está verdadeiramente em causa, desmontando mitos e destacando como a nova vaga de inovação – impulsionada pela Inteligência Artificial (IA) – está a alterar profundamente a gestão nas PME.

DA INTERNET À IA: A NOVA ONDA DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

Desde os anos 2000, a digitalização tem sido associada a conectividade, acessibilidade e automação. A internet abriu portas à comunicação em tempo real, à globalização dos mercados e à

“ Embora frequentemente associada a tecnologias complexas e inacessíveis, a IA já se encontra amplamente disseminada, inclusive nas PME



desmaterialização de serviços. No entanto, o que começou como migração para o digital está hoje a evoluir para algo bem mais profundo: a integração inteligente da tecnologia em toda a cadeia de valor.

A chamada “Transformação Digital 2.0” não se contenta

com um website, automatização de tarefas ou presença nas redes sociais. Exige capacidade para repensar modelos de negócio, cultura organizacional e processos de decisão, ancorando a gestão na análise de dados e no uso estratégico da IA.

AFINAL, O QUE É A IA?

A IA refere-se à capacidade das máquinas para executar tarefas que tradicionalmente requerem inteligência humana – como aprender, raciocinar, resolver problemas ou tomar decisões. Combinando algoritmos avançados e grandes volumes de dados, a IA permite identificar padrões não evidentes, fazer previsões precisas e melhorar continuamente os processos.

Evoluiu de sistemas baseados em regras e automação simples para modelos avançados de aprendizagem automática e, mais recentemente, para IA generativa, capaz de criar conteúdos, prever comportamentos e tomar decisões com base em grandes volumes de dados. Embora frequentemente associada a tecnologias complexas e inacessíveis, a IA já se encontra amplamente disseminada, inclusive nas PME. A sua utilidade na gestão reside, atualmente, em três grandes áreas: personalização em tempo real, análise preditiva e melhoria contínua orientada por dados.

Outro mito comum é o da substituição generalizada de trabalhadores pela IA.

DA TEORIA À PRÁTICA: COMO A IA TRANSFORMA A GESTÃO NAS PME

Globalmente, três em quatro empresas afirmam usar IA, contudo, a maioria não passa de projetos piloto. Ainda assim, soluções viáveis e de aplicação imediata estão disponíveis para PME, destacando-se quatro áreas com forte potencial transformador:

• Descoberta de padrões ocultos:

os algoritmos de IA conseguem analisar grandes volumes de dados (clientes, vendas, produção) e revelar tendências invisíveis à análise tradicional, permitindo decisões mais fundamentadas.

• Predição de comportamentos e

resultados: através de modelos preditivos, é possível antecipar a procura, identificar riscos de perda de clientes ou prever o desempenho de produtos, reduzindo desperdícios e otimizando recursos.

• Relação com o cliente:

ferramentas como chatbots inteligentes, motores de recomendação ou análise de sentimento nas redes sociais contribuem para uma experiência mais personalizada e empática.

• Inovação orientada por dados:

ao interpretar padrões de uso e feedback dos utilizadores, a IA permite desenvolver novos produtos, funcionalidades e serviços mais ajustados às necessidades do mercado – colocando o cliente no centro da inovação.

DESMISTIFICAR A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL: NÃO É (SÓ) TECNOLOGIA

Apesar do potencial, muitas PME continuam a ver a transformação digital como uma questão exclusivamente tecnológica. E um dos equívocos mais persistentes é considerá-la uma responsabilidade exclusiva da informática ou, pior, delegá-la a fornecedores externos. A mudança necessária é de natureza estratégica e deve ser liderada pela gestão de topo, envolvendo transversalmente toda a organização.

Três pilares sustentam esta transformação:

1. Pessoas: é essencial investir na capacitação das equipas, fomentar lideranças digitais e promover uma cultura organizacional orientada para a aprendizagem contínua.

2. Processos: modelos de gestão ágeis, integração de dados e redesenho dos fluxos de trabalho para eliminar silos permitem aumentar a eficiência e o valor entregue.

3. Tecnologia: com a evolução das infraestruturas digitais (como a computação em nuvem) e o acesso a ferramentas inteligentes, a tecnologia tornou-se mais acessível e escalável. Mas só é eficaz quando alinhada com pessoas e processos.

Outro mito comum é o da substituição generalizada de trabalhadores pela IA. A realidade pode mostrar o contrário se, em vez de despedir, a aposta for em requalificação com a criação de novas funções e competências. A transformação digital, quando bem gerida, pode ser inclusiva e geradora de novas oportunidades.

UM NOVO PARADIGMA ORGANIZACIONAL

A incorporação da IA não representa apenas uma evolução tecnológica: trata-se de uma mudança de paradigma.

As organizações tornam-se mais preditivas do que reativas, mais orientadas para o cliente do que para o produto, mais baseadas em dados do que em hierarquias. Essa transformação aumenta a resiliência organizacional e a capacidade de adaptação num contexto de incerteza crescente.

A experiência mostra-nos que o futuro não pertence a quem tem mais recursos, mas a quem melhor se adaptar, alinhando pessoas, processos e tecnologia. A boa notícia é que nunca foi tão acessível iniciar esse caminho. A má notícia? Ignorá-lo pode comprometer a sobrevivência. Esta é uma decisão estratégica para garantir competitividade, sustentabilidade e relevância da sua PME.

A transformação digital, quando bem gerida, pode ser inclusiva e geradora de novas oportunidades.



CAROLINA MONTEVERDE
Fundadora da Smile Stories

A importância na Autenticidade na comunicação

Vivemos uma era em que somos constantemente bombardeados por mensagens, notícias, publicações, discursos, campanhas, anúncios – todos querem a nossa atenção.

A capacidade de retenção do ser humano é de apenas 0,1% a 1% de todas as mensagens às quais somos expostos diariamente, por isso fazer parte dessa porcentagem é um dos desafios da comunicação.

Um dos principais factores que cria conexão, gera confiança e, por conseguinte, fica na memória é a Autenticidade.

Ser autêntico na comunicação não é apenas falar com "naturalidade". É assumir um compromisso com a verdade, com os valores que nos movem e com a coerência entre o que se diz e o que se faz.

Num mundo que premeia a performance e a estética, ser fiel à nossa essência tornou-se, paradoxalmente, um diferencial competitivo.

AUTENTICIDADE NÃO É SOBRE SER "PERFEITO"

Muita gente confunde autenticidade com espontaneidade total ou sinceridade sem limites – com expressões como "eu digo o que penso".

Mas ser autêntico não é emitir

opiniões sem cuidado e respeito pelo outro.

É comunicar de forma alinhada com quem se é, com responsabilidade, presença e verdade. É não precisar vestir uma persona que existe só para agradar, vender ou encaixar.

A autenticidade não elimina o cuidado com as palavras.

Pelo contrário: ela exige mais consciência sobre o impacto do que comunicamos. Quando somos autênticos, a forma como nos expressamos carrega consistência, e isso gera confiança – um dos ativos mais escassos (e valiosos) hoje.

POR QUE A AUTENTICIDADE IMPORTA TANTO?

Porque ela tem um poder que nenhuma técnica substitui: o da conexão real de seres humanos com seres humanos.

Num mundo em que muitos tentam parecer o que não são, o público – seja ele um cliente, um parceiro, uma equipa ou uma audiência – desenvolveu um radar muito fino para identificar quando uma mensagem é forçada, manipulada ou artificial.

Por isso, quando a comunicação vem de um lugar genuíno, ela encontra eco. É como se disséssemos, mesmo

sem palavras: "estou aqui de verdade". É essa humanidade que nos liga.

AUTENTICIDADE COMO ESTRATÉGIA (SIM, ELA TAMBÉM É)

Falar em autenticidade como valor humano é importante. Mas ignorar o papel estratégico que ela cumpre na comunicação seria ingenuidade.

Pessoas autênticas constroem reputações sólidas. Marcas autênticas fidelizam. Líderes autênticos inspiram.

A autenticidade torna a comunicação mais eficiente porque elimina ruídos: ela deixa claro quem você é, no que acredita, o que defende – e também o que não é.

E isso atrai as pessoas certas, filtra as que não são audiência, poupando tempo, energia e dinheiro.

Na era da sobrecarga de informação, não sobrevive quem fala mais alto – mas quem fala com mais verdade. Isso vale para campanhas, para apresentações, para e-mails, para reuniões e, claro, para as redes sociais.

MAS E SE EU NÃO FOR OUVIDO SENDO EU MESMO?

Esse é um medo comum e há um risco na comunicação com autenticidade. Mostrar vulnerabilidades, opiniões pouco populares ou até uma forma



de comunicação fora do "esperado" pode, sim, gerar resistência. Mas não há influência sem risco.

A verdade é que, mais cedo ou mais tarde, o preço de não ser autêntico é maior do que o de arriscar ser. Porque sustentar um personagem exige um esforço contínuo, desgastante e, na maioria das vezes, insustentável a longo prazo.

Já a autenticidade pode não agradar a todos – mas atrai quem importa.

COMO CULTIVAR A AUTENTICIDADE NA PRÁTICA

Autenticidade não é um dom. É uma escolha contínua, um exercício de escuta, coragem e alinhamento e que implicam:

- Auto-conhecimento: não é possível comunicar com autenticidade sem clareza sobre quem se é. Reflita sobre os seus valores, motivações e limites.
- Coerência: alinhe discurso e ação.

A percepção de incoerência corrói qualquer autoridade

- Vulnerabilidade consciente: não é preciso expôr-se totalmente, mas assumir falhas, dúvidas e aprendizagens humaniza a sua comunicação.
- Consistência: seja consistente nos seus posicionamentos. Não mude de tom ou valores para agradar o algoritmo, a audiência ou a moda do momento.
- Escuta ativa: a autenticidade também passa por ouvir com presença e responder com verdade – e não com respostas prontas. Esteja disponível para acolher o que os outros dizem de coração aberto. E sem medo.
- Retirar o julgamento da equação: quanto menos julgar os outros, menos sentirá o julgamento de quem o rodeia

e, por conseguinte, mais livre se sentirá para se exprimir em autenticidade.

AUTENTICIDADE É UMA EXIGÊNCIA ESTRATÉGICA

Autenticidade não é uma escolha estética — é uma exigência estratégica. Num ambiente saturado de estímulos e mensagens genéricas, o que não é real não passa o ruído. E o que não passa o ruído não cria conexão, não converte, não transforma.

Ser autêntico não é moda. É o cerne da comunicação. É aquilo que diferencia a comunicação com efeito placebo daquela que cria movimento.

Arriscaria a dizer que ser autêntico é uma questão vital, porque a alternativa é tornar-se invisível a ser alguém que não é.

AUTENTICIDADE É O QUE TORNA A SUA VOZ MEMORÁVEL NUM MUNDO QUE VALORIZA (E RETÉM) O QUE TODOS TEMOS EM COMUM: A NOSSA HUMANIDADE.



ADRIANA GONÇALVES
Estrategista de Marca Pessoal

A Ética Conquista

Todos os dias, especialmente nas redes sociais, vejo promessas que parecem milagrosas.

Falam de liberdade, mas esquecem-se do esforço e dos desafios. Prometem resultados rápidos, quando o crescimento consistente exige tempo. Vendem a ideia de que o sucesso é instantâneo e sem esforço.

A verdade é que nunca me senti totalmente à vontade com certas formas de fazer marketing. Nesta área onde atuo, vejo cada vez mais um mercado que premeia quem grita mais alto, quem acelera a qualquer custo, quem mexe com as emoções das pessoas para vender rápido.

E, no meio de tudo isto, há uma pergunta que nunca me saiu da cabeça: onde fica a ética?

SER ÉTICA DÁ TRABALHO. MAS CONQUISTA.

É importante perceber que ética não é só cumprir a lei.

É ser responsável com o que se promete. É não esconder o que custa. É não brincar com a esperança de quem está vulnerável.

Ser ética exige dizer “não” a atalhos fáceis. É mostrar o caminho real, não apenas o lado “bonito” que as redes sociais querem ver. E muitas vezes é sentir que estamos a remar contra a maré.

O que é feito com ética pode crescer mais devagar, mas cresce com raízes profundas e conquista algo que as promessas fáceis não conquistam: a confiança.

Num mar de promessas fáceis, a ética conquista quem valoriza a verdade.

Num mercado cheio de fórmulas virais, ela atrai quem procura relações reais, com consistência e integridade.

E TU? QUE TIPO DE CRESCIMENTO QUERES?

A pergunta não é se a ética atrasa ou acelera. É que crescimento queres construir.

Podes crescer mais rápido, sim. Mas a que custo?

Podes vender mais, claro. Mas o que estás realmente a entregar?

Podes seguir o que “resulta”, mas será que isso te representa?

Cada vez que comunicas, estás a posicionar a tua marca. Cada palavra, cada escolha, diz ao mundo quem és.

Se sentes que estás a nadar contra a maré, continua.

Essa inquietação pode ser o teu maior trunfo.

A ética não te prende. Dá-te chão. Dá-te direção. E, acima de tudo, conquista.

Porque quando uma marca é feita com verdade, não precisa de gritar.

BASTA SER.

“

A ética não te prende.
Dá-te chão. Dá-te direção.
E, acima de tudo, conquista.

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>