

EMPREENDEDORISMO

START & GO



Nº 1 | MAIO 2020

O DEPOIS DO COVID-19

ECONOMIA

Como será o depois
(na economia portuguesa
e internacional)?

MODELOS DE NEGÓCIOS

À (re)conquista de
uma nova realidade

TECNOLOGIAS

Como será o depois...
... No uso da tecnologia?

MARKETING E VENDAS

Gestão de vendas
no meio do “caos”

SOCIEDADE

Relações pessoais

RECURSOS HUMANOS

E tudo mudou.





Mónica Monteiro
monicamonteiro@start&go.pt

Confesso que neste momento já só penso como será o depois. O que vai mudar? O que vai ficar de toda esta situação, que vivemos atualmente? Bom, para mim a nível pessoal vai ficar a prática fazer pão caseiro para o pequeno almoço, ao fim de semana. 😊

Acredito que em muitas coisas vamos voltar aos hábitos antigos, que serão vividos com mais intensidade, contudo muitos outros caminhos foram descobertos fruto do nosso isolamento. São

disso exemplo as compras online de produtos básicos (carne, peixe e legumes). Mas o que mais me intriga é o impacto no mundo do trabalho. Como será o voltar?

Esta é uma nova sociedade, uma nova realidade económica, novos modelos de negócio, novas formas de gerir as pessoas e a descoberta de novas ferramentas tecnológicas.

Acreditamos que estas não só as minhas dúvidas, mas serão as dúvidas

de muitos gestores e colaboradores e por isso nesta edição especial (um sonho antigo 😊) fomos saber a opinião de um conjunto de vários especialistas e gestores sobre como será o depois.

Sim, em tempo de crise é a melhor altura para realizar sonhos, talvez tenham de ser adaptados, mas a flexibilidade é a chave para seguir em frente.

Esperamos que gostem e já sabem, Just Start & Go!!!

ÍNDICE



ECONOMIA P.03



- COMO SERÁ O DEPOIS (NA ECONOMIA PORTUGUESA E INTERNACIONAL)?
- UMA NOVA REALIDADE ECONÓMICA E EMPRESARIAL ESTÁ EM CURSO

MODELOS DE NEGÓCIO P.09



- À (RE)CONQUISTA DE UMA NOVA REALIDADE
- A GESTÃO DURANTE A COVID-19
- O IMPACTO DO COVID-19 NO SETOR TÊXTIL

TECNOLOGIAS P.13



- COVID DÁ UM EMPURRÃO À TRANSFORMAÇÃO DIGITAL
- COMO SERÁ O DEPOIS... NO USO DA TECNOLOGIA?
- A TECNOLOGIA DEPOIS DO COVID-19

MARKETING E VENDAS P.21



- OS 7 DESAFIOS DO MARKETING PÓS-COVID
- COVID E O AMANHÃ...
- GESTÃO DE VENDAS NO MEIO DO "CAOS"
- 6 DE SETEMBRO DE 2020

SOCIEDADE P.31



- COMO SERÁ O DEPOIS?
- RELAÇÕES PESSOAIS APÓS COVID-19

RECURSOS HUMANOS P.35



- QUE PERSPETIVAS PARA A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS PÓS PANDEMIA?
- É POSSÍVEL QUE... A FORMAÇÃO NAS EMPRESAS APÓS A PANDEMIA
- E TUDO MUDOU.

ECONOMIA

O panorama é especialmente desafiante, a ultrapassagem da crise sanitária será seguida por uma potencial crise económica, financeira e de desequilíbrio das contas públicas. Mas uma coisa será certa, para muitos sectores e agentes económicos, a realidade será muito diferente da vivida até antes do início desta crise. Será preciso muita capacidade de adaptação, criatividade, empreendedorismo e resiliência para que todos nós adaptemos a este novo ambiente.



Luís Lobão
Professor da HSM e Consultor
Fotografias D.R.

Uma nova realidade econômica e empresarial está em curso

Está ocorrendo uma extinção em massa de empresas, que foi brutalmente acelerada pela Covid-19, neste exato momento muitos novos tipos de empresas estão se preparando para substituí-las. As empresas devem se adaptar para fazer o melhor uso dos recursos disponíveis e até então subutilizados. Devem se ajustar às futuras mudanças criando “sistemas com peças intercambiáveis”, como uma caixa de Lego. A falta de compreensão de como adaptar seus processos às novas tecnologias e recursos levará a um desastre corporativo. As empresas que ainda não participam da transformação digital devem reinventar a maneira como fazem negócios.

Agora parece óbvio que as empresas tradicionais sem qualquer vocação ou esforço digital sucumbirão diante de modelos de negócio em plataforma, que ligam a indústria e serviços ao consumidor final, tudo a partir de um click. A crise desencadeada pelo coronavírus é uma crise sem precedentes, sem previsibilidade, sem fronteiras! Disseminada em mais de 180 países em menos de 3 meses! Com reflexos humanitários, sociais, econômicos e culturais. O impacto ainda é incalculável em todas as dimensões dos negócios. Ruptura na cadeia de suprimentos e uma grande crise econômica que trazem desafios inusitados para governos, empresas e milhões de pessoas impactadas em todo o mundo.

Quem ainda não estava pronto para se transformar digitalmente está se vendo obrigado a fazer isto à força (e às pressas). Uma das consequências da pandemia é a necessidade de empresas contarem com soluções on-line para manter seus negócios em andamento. Até pouco tempo

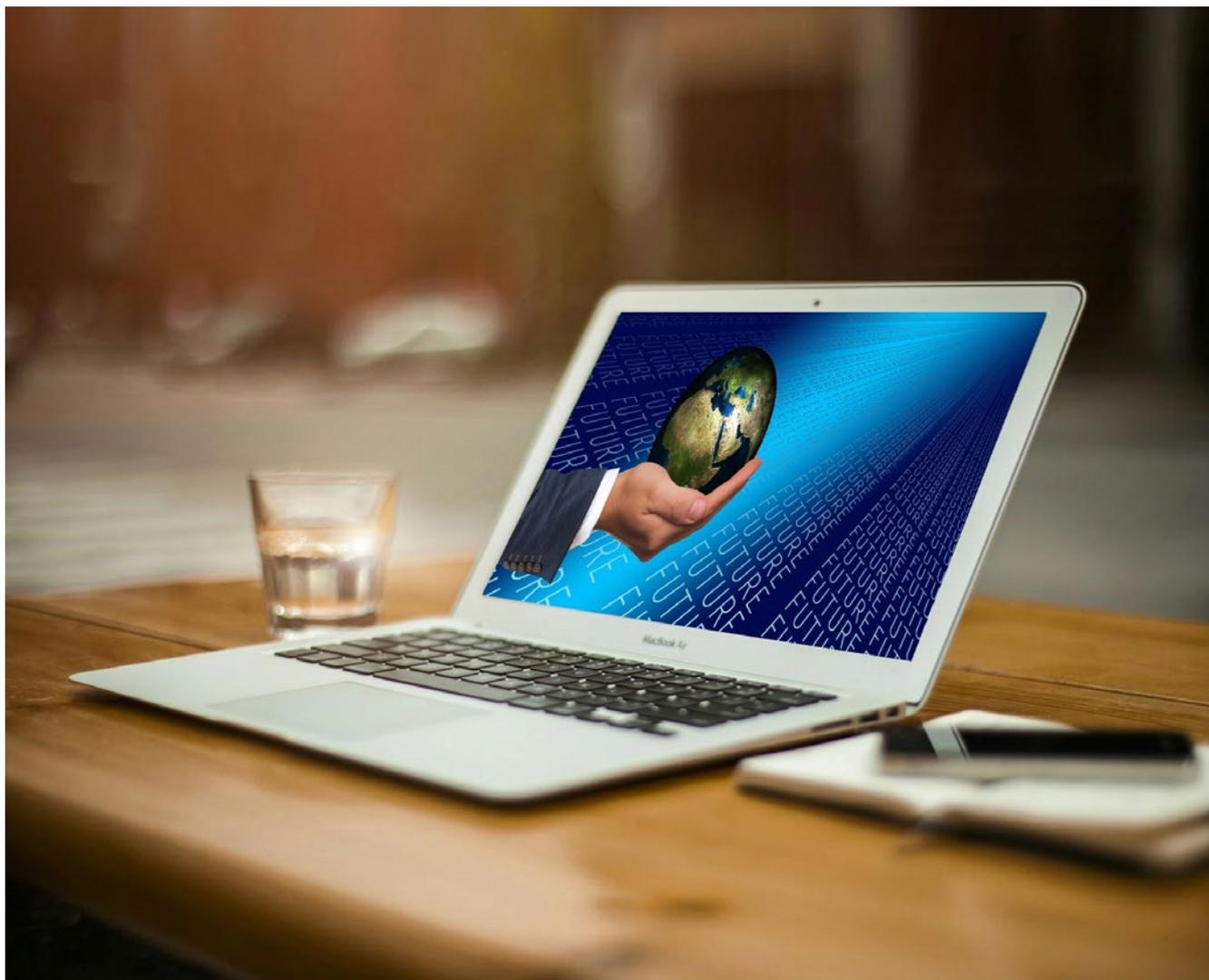
atrás, o home office era descartado por uma série de empresas, e agora se destaca com a alternativa mais segura e eficiente. Em poucas semanas a telemedicina despontou como modelo fundamental de assistência à saúde, as videoconferências como solução de estudos e o e-commerce para a garantia de mantimentos sem sair de casa. Ou seja, a transformação digital, passou rapidamente de um “tema de discussão” para um “tema de ação”!

A quarentena, que visa evitar que a Covid-19 se espalhe, interrompe grande parte do comércio, paralisa a economia e precipita o que aparentemente será uma grande recessão. Por isso, esse é o momento ideal para você voltar os olhos para os processos internos da sua empresa e entender como pode aproveitar e otimizar os recursos que já tem dentro de casa.

Podemos afirmar que a maioria das organizações ao redor do mundo não estavam preparadas para navegar por este período de incertezas. E o que aconteceu nas últimas semanas? Estamos observando uma grande mudança no perfil de consumo: ini-

cialmente consumidores comprando e estocando produtos além de suas necessidades (gerando ruptura no abastecimento e algum pânico). A segunda observação, é que está havendo uma mudança drástica do seu wallet share (gasto do seu orçamento ou compras), dando foco em produtos de primeira necessidade (alimentação, farmácia e serviços básicos), em detrimento ao seu perfil de consumo habitual. Por fim, um aumento significativo de compras por canais on-line e delivery (já podemos observar um crescimento significativo em alguns setores), hábito que poderá ser adquirido pelos consumidores depois da crise.

O consumo de produtos para bem-estar e a valorização do tempo como bem precioso também farão com que e-commerce e vendas on-line em geral tenham o seu grande momento de consolidação, nesse sentido, o resto do mundo em geral está bem mais a frente e já tem o e-commerce como serviço estabelecido. A realidade é que a mudança não tem volta! Para que empresas e marcas sobrevivam, o canal online terá de ser uma realidade para os negó-



cios, definitivamente a transformação digital será forçada. Empresas que não ofereciam opção de contato ou compra remota (e-commerce / delivery) viram nesta modalidade a única saída para manutenção dos negócios neste momento.

Compreender o impacto da conveniência e o comportamento de consumo remoto recorrente para o consumidor, contudo, é algo que irá além das prateleiras virtuais e das soluções pontuais para passarmos por estes meses turbulentos. Teremos como consequência um novo modelo de varejo, e o canal tradicional terá obrigatoriamente a se reinventar, caso contrário fará parte da lista de empresas que ruíram durante a crise do Covid-19.

O consumidor digital incorporou em

O consumo de produtos para bem-estar e a valorização do tempo como bem precioso também farão com que e-commerce e vendas online em geral tenham o seu grande momento de consolidação, nesse sentido, o resto do mundo em geral está bem mais a frente e já tem o e-commerce como serviço estabelecido. A realidade é que a mudança não tem volta!

suas expectativas de decisão de compra questões catalisadas pelas ferramentas digitais, como instantaneidade, redução de burocracia, quebra de barreiras geográficas, autonomia, transparência, entre outros. Nasce aqui o verdadeiro consumidor empoderado.

Portanto, neste momento, recomendo que dentre um corte de despesa

e outro, consiga um tempo para repensar seu modelo de negócio, para investir parte do pouco que resta na caixa em ações reais de transformação, na certeza de que em breve teremos encontrado uma solução para esta crise e que alguém vai liderar a retomada em seu mercado.

*Artigo escrito em Português do Brasil



Jorge Farinha
 Docente Universitário, Faculdade Economia do Porto
 Fotografias D.R.

Como será o depois (na economia portuguesa e internacional)?

A presente pandemia trouxe uma disrupção nas economias internacionais sem paralelo desde a segunda guerra mundial. Prioridade das prioridades, a contenção da crise sanitária e a preservação do máximo de vidas possível foram conscienciosamente as linhas de atuação para as medidas tomadas pela grande maioria dos governos internacionais. Colocou-se assim, e corretamente, para uma segunda linha as preocupações o impacto económico-financeiro das medidas impostas para a limitação da progressão da pandemia. Essas medidas parecem agora estar a surtir em Portugal, assim como nos países mais precocemente atingidos pela crise, os efeitos esperados de estancamento da progressão exponencial do número de infetados e do número de óbitos. Vislumbra-se assim que não deverá, ausente um possível efeito de recaída, estar muito distante o momento em que as atenções possam finalmente começar a concentrar-se nos efeitos económicos e financeiros desta crise de saúde pública.

E que poderemos esperar então para o futuro próximo (e mais distante)? Naturalmente que uma resposta a esta questão guarda em si um elevado nível de incerteza pois a evolução da crise tem sido muito pouco linear,

com avanços e recuos nas decisões políticas, com variáveis ainda não totalmente dominadas (timing de desenvolvimento de vacinas, percentagens reais de imunizados e infetados, volume de fundos de emergência que será disponibilizado, etc,) mas há pelo menos alguns cenários que caberá discutir e algumas certezas relativas que talvez possam já ser assumidas.

Um primeiro aspeto é que a luta contra os efeitos económicos adversos desta crise sanitária vai envolver valores sem qualquer precedente anterior, mesmo quando considerados as medidas tomadas aquando das recentes crises financeiras (2007/08) e soberanas (2010/12). As injeções maciças de fundos públicos que ocorrerão para procurar salvar em alguns casos a totalidade de alguns sectores (como por exemplo o transporte aéreo) terão de ser financiadas por enormes emissões de dívida pública e será inevitável que o equilíbrio orçamental de muitos Estados seja drasticamente afetado. No curto prazo, é provável que muitas empresas consigam com essas ajudas estatais ultrapassar, ainda que com dificuldade, os problemas de liquidez resultantes da redução (em alguns casos de anulação) temporária de receitas, mas não serão certamente todas.

Assim, poderemos contar com duas

certezas relativas a curto prazo: por um lado, (a) uma quebra económica geral (com um aumento do nível de desemprego, um numero significativo de falências e a existência de um numero crescente de empresas com dificuldades de rentabilidade e com sobre-endividamento) e por outro, (b) um aumento do nível de endividamento público, este ultimo com consequências diversas consoante o estado à partida das finanças públicas de cada país. Mas tanto (a) como (b) terão igualmente outras consequências a um prazo mais longo, como será referido adiante.

Um paralelo pertinente que se poderá fazer consiste no tratamento urgente de um paciente com um certo tipo de medicamentos. Como é sabido, muitos medicamentos podem ter contra-indicações e se bem que possam resolver o problema mais imediato (por exemplo cuidar de um problema cardíaco urgente) irão causar, todavia, outros desequilíbrios que poderão acarretar problemas mais tarde (por exemplo ao nível do fígado). No caso da crise atual, não podemos deixar de pensar nas consequências a mais longo prazo das medidas em vias de ser tomadas para providenciar liquidez e condições de sobrevivência a muitas empresas e trabalhadores. Notar aliás, que o sentimento em muitas empresas (sobre-



tudo as que deixaram de ter quaisquer receitas) é que o recurso a novo endividamento acarretará a prazo dificuldades em fazer face ao serviço da dívida pelo que muitas empresas poderão no final sentir-se pouco encorajadas a tirar partido da disponibilização de empréstimos, ainda que com garantia direta ou indireta por parte de sistemas de garantia mútua com conforto Estatal. E sobretudo se, como tudo indica, forem solicitadas na mesma garantias pessoais e se as taxas de juro não forem suficientemente baixas.

Um primeiro efeito será as consequências do desequilíbrio das contas públicas. Para países com baixos níveis de Dívida Pública em relação ao PIB, como a Alemanha (62%), Holanda (52%), República Checa (33%) ou Luxemburgo (21%), lidar com a crise será relativamente fácil pois que um aumento, ainda que significativo desses rácios por força do aumento esperado da dívida pública (e da redução do PIB) deverá ainda assim manter esses valores bem abaixo da média da União Europeia (82%) e deste modo não acarretar perdas de confiança por parte dos financiadores ou mesmo ao nível das taxas de juro a exigir por estes. Mas o cenário poderá ser bem diferente para os países com valores à partida mais elevados como é o caso da Grécia (181%), Itália (135%),

Empresas poderão no final sentir-se pouco encorajadas a tirar partido da disponibilização de empréstimos, ainda que com garantia direta ou indireta por parte de sistemas de garantia mútua com conforto Estatal.

Portugal (118%) ou talvez mesmo, noutra parte do Mundo, os Estados Unidos (107%). Na ausência (provável) de acordo para uma mutualização da emissão de dívida por parte da União Europeia, existe o espectro real de que poderão começar a desenharem-se potenciais novas crises soberanas, razão suficiente para a pressão dos países sobre-endividados do sul da Europa para a emissão conjunta das chamadas coronabonds. No caso especial de Portugal, lembre-se que o abaixamento do peso da dívida nos anos mais recentes (chegou a ser 133% em 2014) deveu-se sobretudo ao crescimento mais rápido do PIB já que o valor absoluto da dívida pública nunca deixou de aumentar nos últimos anos (ao ritmo de 8 milhões de euros por dia nos doze meses terminados em Fevereiro). Deste modo, a combinação de uma quebra no PIB com um rápido aumento esperado da emissão de dívida pública irá projetar provavelmente para valores recorde o rácio nacional de Dívida Pública/PIB. Se isso for acompanhado por

um agravamento das taxas de juro, esse desequilíbrio poderá ser ainda mais notório. Resta saber se as políticas dos Bancos Centrais internacionais de manutenção de taxas de juro baixas poderão na prática manter-se num cenário em que haverá um aumento maciço de recurso a emissões de dívida por parte da generalidade dos Estados, que necessitarão de encontrar suficientes fundos de investidores disponíveis para os financiar, o que poderá eventualmente exigir, em condições normais de mercado, um aumento das taxas de juro a praticar. Se assim fôr, as consequências para as já fragilizadas Finanças públicas nacionais serão ainda mais gravosas e, como bem referiu o Prof. Daniel Bessa, alguém deverá ser chamado a pagar a fatura (quando Portugal já é um dos países do mundo com maior carga fiscal).

Uma segunda consequência a prazo será, a nível financeiro, os efeitos sobre o sistema bancário. No caso português, existirá um mais que provável aumento a curto e médio prazo



dos empréstimos em incumprimento (os chamados “NPL-Non Performing Loans”). Muito provavelmente nem todos os bancos nacionais, (já a braços com muitas áreas de negócio ameaçadas e disputadas por um número crescente de fintechs) terão as condições necessárias para manter os rácios de capital e liquidez que irão ser afetados pelo aumento das provisões sobre crédito mal parado causados por uma retração económica assim como por uma quebra potencial de confiança por parte de investidores na sua dívida senão mesmo também por depositantes. Não será preciso um grande esforço de imaginação para perceber o grave risco que isso poderá trazer para um Estado com uma capacidade de intervenção já muito debilitada com as outras frentes de guerra desta crise e a quem poderá ser pedida mais uma intervenção estatal de socorro bancário (não é crível que o restante debilitado sistema financeiro o possa fazer ao abrigo de Fundos de Resolução). A um nível económico e mais micro, certos sectores terão um desempenho menos desfavorável do que outros mas haverá a perspetiva de em diversas áreas económicas os efeitos poderem assumir a forma de alterações mais estruturais e não simplesmente temporárias. Assim, se por um lado é perfeitamente possível que os secto-

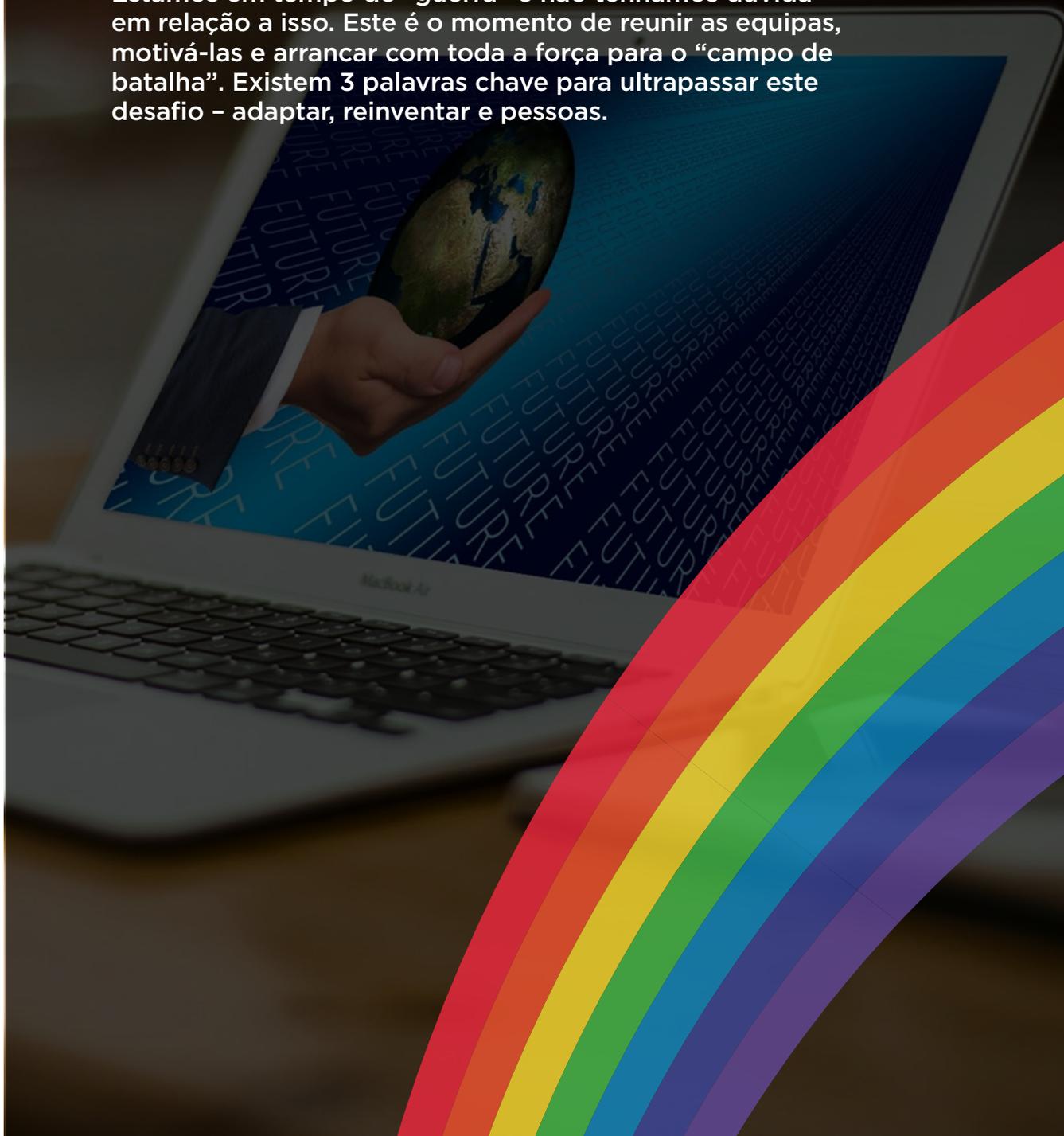
res de turismo, restauração e mesmo talvez imobiliária venham a prazo recuperar (ainda que não a curto prazo) já para os sectores associados à mobilidade geral das pessoas (transporte aéreo, rodoviário, ferroviário, combustíveis), o mesmo poderá não suceder a prazo. Estas atividades na verdade poderão acusar uma retração com efeitos duradouros à medida que, ajudado por uma proliferação e melhoria das tecnologias de comunicação inter-pessoal existentes, os hábitos gerais da população passem a incluir com muito mais intensidade do que antes o trabalho e as reuniões à distância. Desde logo, é bastante provável que no ensino superior se venha a assistir a dificuldades acrescidas no recrutamento de alunos para soluções de formação presencial. De facto, é bastante plausível que, com uma maior familiaridade e receptividade a soluções de ensino remoto por parte de potenciais alunos, haja cada vez mais oportunidades de frequência de cursos à distância ministrados por escolas internacionais reputadas com tecnologias cada vez mais sofisticadas e apelativas e com custos potencialmente bastante mais reduzidos (e ainda mais quando consideradas as despesas de deslocação e estadia). Uma implicação pode ser o encerramento, ou no mínimo o redimensionamento, de instituições de

ensino superior que não consigam vir a adaptar-se às novas formas de ensino a que o mercado se poderá habituar. Também em termos do sector público o recurso cada vez superior a meios eletrónicos de contacto e atendimento à distância para tarefas administrativas, cuja viabilidade a crise atual mostrou com clareza, poderá ser um fator que permitirá uma redução significativa do pessoal necessário em várias áreas mais mão de obra intensivas e administrativas do sector público (exceção feita naturalmente ao setor da saúde). E bem a tempo já que o Estado precisará mesmo de encontrar o máximo de economias de custos para fazer face aos atuais desafios.

Em suma: o panorama é especialmente desafiante, a ultrapassagem da crise sanitária será seguida por uma potencial crise económica, financeira e de desequilíbrio das contas públicas. A dimensão exata, a facilidade de ultrapassagem e a extensão temporal desses problemas continuam a ser importantes incógnitas. Mas uma coisa será certa, para muitos sectores e agentes económicos, a realidade será muito diferente da vivida até antes do início desta crise. Será preciso muita capacidade de adaptação, criatividade, empreendedorismo e resiliência para que todos nos adaptemos a este novo ambiente.

MODELOS DE NEGÓCIO

Estamos em tempo de “guerra” e não tenhamos dúvida em relação a isso. Este é o momento de reunir as equipas, motivá-las e arrancar com toda a força para o “campo de batalha”. Existem 3 palavras chave para ultrapassar este desafio – adaptar, reinventar e pessoas.





Mário Costa
CEO, BeliveGroup e Presidente da UECPLP
Fotografias D.R.

À (re)conquista de uma nova realidade

Vivemos hoje, um momento singular da nossa história. A pandemia provocada pelo novo coronavírus, para além dos indesejados efeitos no sistema de saúde pública, nas perdas humanas e nos dramáticos efeitos que abraçaram as nossas famílias, veio também confirmar a vulnerabilidade de muitas empresas e empresários.

As medidas de contenção e restrição neste combate, adotadas pelo nosso governo, o reforço das mesmas com a colocação em prática do regime de estado de emergência, vieram desafiar a economia, a um determinado grau sem precedente. Acompanho empresários há mais de duas décadas e não tenho memória de um momento tão exigente como este, mas defendo que para casos inéditos, competem-nos encontrar medidas nunca antes vistas. Este grave problema não pode impedir uma reação, os empresários devem sentir e gerir o momento com pro-atividade, devem ser inteligentes em cada passo, cada gesto, mas acima de tudo, devem antecipar e agir agora. Hoje, temos múltiplas ferramentas à disposição, para fomentar uma espécie de resistência a este período. Temos assistido a um rodopio e novidades nas linhas de crédito, temos obtido recursos como o lay-off simplificado, as moratórias de empréstimos junto das instituições financeiras e entidades bancárias.

Obviamente que nada disto verbaliza uma solução, claramente não são as ideais, mas são o nosso argumento para sobreviver.

Eu costumo defender junto das empresas que acompanho, que não nos devemos limitar a essa sobrevivência ou simplesmente limitar a nossa ação à dependência dos apoios do Estado, mas sim, combinarmos as soluções nas nossas necessidades, reinventarmos e adaptarmos o que fazemos

hoje. O momento não pede, mas exige uma mudança de atitude!

Quem, mais cedo, conseguir perceber esta nova realidade e reencontrar um caminho, irá certamente garantir um espaço no futuro. Quem conseguir, com recurso à tecnologia, com recurso à nossa riqueza interna (não devemos nunca esquecer o setor primário), evitar o endividamento agora, estará certamente mais preparado.

Neste cenário, julgo que encontramos pontos positivos, apesar de afastados conseguimos ficar mais próximos, apesar de confinados às nossas casas, não deixamos de contribuir para minimizar os estragos, descobrimos ou valorizamos o teletrabalho, descobrimos ou valorizamos a parte humana que muitas vezes nos escapa pela velocidade dos nossos dias, mas hoje temos tempo, ganhamos tempo! Compete-nos aprender a usa-lo nesta batalha.

Os tempos são de mudança e requerem uma reorganização e reestruturação das empresas e da forma como os empresários as gerem e planeiam a sua atividade. Para esse efeito, devem recorrer a especialistas em processos de recuperação e reestruturação de empresas para fazer um trabalho completo, que devem conter os seguintes pontos de intervenção:

1. Um diagnóstico à realidade atual da empresa, em termos económicos e financeiros, assim como o próprio mercado onde se insere;
2. Projetar a atividade da empresa para 1 ano, 2 anos e 3 anos, tendo em conta um cenário realista;

Este grave problema não pode impedir uma reação, os empresários devem sentir e gerir o momento com pro-atividade, devem ser inteligentes em cada passo, cada gesto, mas acima de tudo, devem antecipar e agir agora.

3. Ajustar a estrutura de custos e de financiamento, com base na atual realidade, utilizando os mecanismos legais que as empresas têm ao seu dispor (Lay-off, Linhas COVID, etc.);
4. Elaborar um plano de negócios pós-COVID, dada a incerteza do futuro, para um horizonte de 6 meses, o qual deverá ser reavaliado e projetado em cada semestre;
5. Criação e implementação de um sistema de controlo de gestão que permita monitorizar, em tempo real, a concretização ou não, do plano de negócios definido;
6. Efetuar ajustes, em tempo real, de todos os indicadores, tendo em conta os alertas do controlo de gestão.

Agir e corrigir amanhã poderá ser tardio, não procrastine, faça o trabalho de casa e não se acomode a “reboque” dos apoios, não adie as medidas que precisa aplicar já hoje.



Ricardo Costa
CEO do Grupo Bernardo da Costa
Fotografias D.R.

A Gestão durante a COVID-19

A crise sanitária provocada pela COVID-19 está a migrar para um problema económico que se transformará numa crise social se não forem tomadas as devidas ações no tempo certo.



Estamos em tempo de “guerra” e não tenhamos dúvidas em relação a isso. Este é o momento de reunir as equipas, motivá-las e arrancar com toda a força para o “campo de batalha”.

Com expressões como layoff, desemprego e financiamento cada vez mais a serem utilizadas, os gestores das empresas têm uma grande responsabilidade sobre si e um papel muito importante na forma como se vai desenrolar todo este processo, que espero eu nos conduza à retoma e recuperação económica. Vivemos tempos de incerteza e lutamos contra um “inimigo” invisível. Multiplicam-se as teorias, projeções e estudos de impacto económico que, por serem tão dispares, só aumentam a insegurança. Aguardamos com expectativa as medidas de apoio à economia e ao emprego, tanto por parte do governo como pelas instituições europeias de quem se espera a coragem e determinação para enfrentar esta situação ímpar que se abateu sobre todos sem exceção. Temos a plena consciência que o nosso país sozinho, devido ao elevado valor da dívida que acumulou ao longo dos anos, dificilmente será capaz de implementar as ações necessá-

rias e eficazes para vencer esta situação de emergência. Como se não fosse suficiente, assistimos à passividade e burocracia das instituições bancárias que tardam em fazer chegar o dinheiro às empresas.

Com este cenário qual é então o papel do gestor?

Sempre acreditei que as maiores oportunidades se encontram durante as crises e penso que esta não será exceção. Estamos em tempo de “guerra” e não tenhamos dúvidas em relação a isso. Este é o momento de reunir as equipas, motivá-las e arrancar com toda a força para o “campo de batalha”. Existem 3 palavras chave para ultrapassar este desafio – adaptar, reinventar e pessoas.

Não é o mais forte que irá vencer, mas sim o que se adaptar melhor e mais rápido à nova realidade que vamos enfrentar. Desde o estilo de vida, ao isolamento e distanciamento social, até à forma de trabalhar é fundamental que tenhamos a capacidade de perceber todas as mudanças que

vão surgir e que começam já “amanhã”. Por outro lado, existem setores de atividade que vão desaparecer ou a recuperação irá ser tão lenta que inviabiliza a continuidade das respetivas empresas. Para isso vai ser necessário reinventar o negócio. Entre a mudança dos hábitos de consumo, a necessidade de transmitir confiança às pessoas para frequentarem novamente espaços públicos e o desenvolvimento da indústria e produção nacional, vão surgir várias oportunidades que podem ser aproveitadas por quem estiver atento para direcionar a sua atividade.

Por fim e para mim o mais importante é a forma como os gestores cuidam das pessoas. Sempre disse que as empresas não são feitas de pessoas, as empresas são as pessoas. Quem souber gerir esta crise com os valores certos como o respeito, solidariedade, segurança, tolerância, partilha e cooperação vai conseguir unir toda a equipa em volta de um objetivo comum. A força dessa união é mais do que suficiente para conseguir vencer esta guerra.



Mário Jorge Machado

Vice-President of the General Council / Member of the Board
ATP - Associação Têxtil e Vestuário de Portugal

Fotografias D.R.

O Impacto do COVID-19 no setor Têxtil

Vamos enfrentar duas fases distintas na luta contra o COVID-19. Durante a primeira fase, que provavelmente durará alguns anos, teremos de conviver com surtos e contágios. A segunda fase virá após a erradicação do vírus.

Durante a primeira teremos que ajustar o nosso comportamento social. Vamos alterar as nossas rotinas e métodos de trabalho, e estas mudanças criarão a necessidade de termos uma moda de proteção social. Estas peças de vestuário terão uma função dupla – proteger o utilizador de organismos nocivos ao prevenir que estes o contagem, e proteger também aqueles que se encontram perto do utilizador ao evitar que este espalhe organismos nocivos de que possa ser portador.

Estas peças de vestuário terão incluídas capacidades funcionais que neutralizarão vírus, bactérias, fungos e algas, servindo como uma primeira camada de proteção ao contágio. Para além destas capacidades funcionais, estas peças terão incluídas no seu design elementos protetores como golas que podem servir de máscaras e luvas removíveis. Isto apresentará um desafio interessante à criatividade da indústria da moda.

Uma das peças de vestuário/equipamento que adquirirá maior importância será a máscara social. Estas máscaras começarão a ser utilizadas de forma generalizada muito em breve, e apresentarão uma mudança de comportamento social duradoura. A nossa postura cívica será moldada para termos um comportamento altruísta, onde as pessoas passarão a utilizar máscara para proteger os que lhes estão próximos, assim como para se protegerem a elas mesmas. A



Quando atingirmos a segunda fase e o COVID-19 tiver sido erradicado, teremos adquirido no ocidente um comportamento idêntico ao de alguns países orientais. A nossa cultura social será mais preocupada com a saúde da comunidade e as doenças transmissíveis através do ar. Aqueles que se sentirem doentes sentir-se-ão na obrigação de utilizar máscara quando frequentarem espaços públicos.

não utilização da máscara em espaços públicos irá ser socialmente condenada, sendo visto como comportamento irresponsável para com os outros.

Quando atingirmos a segunda fase e o COVID-19 tiver sido erradicado, teremos adquirido no ocidente um comportamento idêntico ao de alguns países orientais. A nossa cultura social será mais preocupada com a saúde da comunidade e as doenças

transmissíveis através do ar. Aqueles que se sentirem doentes sentir-se-ão na obrigação de utilizar máscara quando frequentarem espaços públicos. As pessoas deixarão de ter um comportamento individualista em que só se preocupam egoisticamente com a sua própria saúde, passando desta forma a priorizar a proteção da comunidade.

Teremos todos mudado para melhor.

TECNOLOGIAS

A crise provocada pelo novo coronavírus veio revelar, em poucos dias, que muitos dos fatores inibidores da transformação digital podem, afinal, rapidamente deixar de ser fatores inibidores. Perante um desafio tangível, muitas empresas procuram alterar, de forma ágil, os seus modelos de negócio, as suas estruturas de trabalho e, assim, pôr em prática a sua transição digital: tornando os negócios diferentes, acrescentando-lhes valor, e usando as tecnologias.





M. Filomena Castro Lopes
 Docente Universitária, Universidade Portucalense
 Fotografias D.R.

Covid dá um empurrão à transformação digital

O papel dos sistemas de informação no suporte à gestão tem-se tornado cada vez mais importante. E isso tem sido bem visível. Mais recentemente, temos-nos familiarizado com o termo de “transformação digital” ou “transição digital”. Na prática, a transição tem sido feita, em cada área de negócio, ao seu ritmo, e em cada empresa, à sua velocidade. Assim, a “transformação digital” não representa tanto uma novidade, mas sobretudo a confirmação de uma crescente consciencialização sobre o papel que os sistemas e tecnologias de informação podem desempenhar em diferentes áreas de negócio.

A digitalização é um processo de tornar os negócios diferentes, acrescentando-lhes valor, por meio de novas tecnologias. O sucesso da digitalização depende da inovação pela tecnologia. No entanto, a tecnologia é somente o condutor ou o facilitador da mudança. A tecnologia proporciona novas oportunidades que podem ou não resultar com sucesso, perante outros fatores que genericamente se podem agrupar em duas dimensões críticas: negócio e cultura.

Neste período crítico que atravessamos, e em que nos vimos confrontados com a necessidade de implementar respostas ágeis, em poucos dias, a desafios súbitos, encontramos na tecnologia o veículo para essa resposta pronta que, por sua vez, impediu um abalo ainda mais imediato e significativo na nossa economia.

O serviço nacional de saúde e a rede de hospitais recorrem diariamente à partilha das suas bases de dados digitais e a ferramentas de análise de dados para poderem fazerem previsões, as que diariamente pretendemos ouvir, e poderem tomar decisões informadas que permitam

planear todo o trabalho quotidiano dos serviços de saúde. O governo reforçou a presença digital dos serviços de apoio aos cidadãos. As lojas de comércio local recorreram prontamente às redes sociais para divulgarem os serviços. Muitos restaurantes aderiram a plataformas on-line que facilitem a entrega das refeições que preparam à casa dos clientes. As vendas on-line cresceram. Os sistemas de cadeia de abastecimento permitiram dar resposta à abrupta mudança da procura. As escolas, a todos os níveis de ensino, recorreram a técnicas de ensino a distância. Soluções similares foram também adotadas, por exemplo, por ginásios. Muitos milhares de trabalhadores estão neste momento em teletrabalho a partir de casa. Por outro lado, nos setores de atividade em que o teletrabalho não é uma opção, vemos algumas empresas a alterarem as suas linhas de produção para passarem a fabricar produtos que se tornaram neste momento cruciais, como máscaras, batas, ventiladores, ou gel desinfetante. Também novas apps surgiram para monitorizar movimentações durante a quarentena ou o tempo de fila de espera

em farmácias e supermercados, por exemplo. Nada disto seria possível sem as tecnologias de informação, “cloud computing”, internet, VPN, impressoras 3D, sistemas de SCM, sistemas de e-commerce, etc.

A crise provocada pelo novo coronavírus veio revelar, em poucos dias, que muitos dos fatores inibidores da transformação digital podem, afinal, rapidamente deixar de ser fatores inibidores. Perante um desafio tangível, muitas empresas procuram alterar, de forma ágil, os seus modelos de negócio, as suas estruturas de trabalho e, assim, pôr em prática a sua transição digital: tornando os negócios diferentes, acrescentando-lhes valor, e usando as tecnologias. Contudo, nem todas as empresas puderam responder da mesma forma. Para algumas, sobretudo para as empresas da área do turismo e lazer, a transição não será tão fácil ou imediata por causa da natureza do seu negócio, para outras, por falta de infraestrutura tecnológica e serviços necessários para a resposta. Mas ficou evidente que as tecnologias de informação vieram mudar o paradigma. Assim, prevejo que os fatores “culturais”, que



são tradicionalmente considerados inibidores da digitalização das organizações, possam de futuro ser muito mais facilmente ultrapassados perante casos concretos de sucesso e uma nova perceção daquilo que as tecnologias de informação podem oferecer em várias áreas de negócio. Os gestores estarão muito mais conscientes da necessidade de repensar os seus processos de negócio e inovarem de forma a darem respostas eficazes à crise que se aproxima.

A atual ameaça à saúde pública e as medidas de quarentena tomadas para a sua mitigação vieram mos-

A crise provocada pelo novo coronavírus veio revelar, em poucos dias, que muitos dos fatores inibidores da transformação digital podem, afinal, rapidamente deixar de ser fatores inibidores.

trar às organizações, de forma ainda mais clara, a necessidade e as vantagens de acautelarem a sua transição digital. O vírus veio mostrar às organizações que deverão reforçar o seu parque tecnológico no caminho justificado da sua transformação digital. Mas esta não se faz sozinha:

precisa da ação concreta das pessoas e de líderes que a promovam.

Estes últimos dias têm mostrado que uma economia mais digital é uma economia mais bem preparada para lidar com a “doença”, mas também mais capaz de resistir aos efeitos secundários recessivos da “cura”.



Adriano Ribeiro
Adriano Ribeiro, CEO BWD
Fotografias D.R.

Como será o depois... ... No uso da tecnologia?

COVID-19: o inesperado catalisador para a adoção de novas tecnologias e para a transformação digital

Neste momento, inúmeras empresas encontram-se a funcionar em teletrabalho, possibilitando aos seus colaboradores que continuem a desempenhar as funções à distância; compras online com record de vendas neste último mês; supermercados e restaurantes com entregas em casa; consultas por telefone e em videoconferência; reuniões de equipas em plataformas de partilha de informação comum (Zoom, Teams, etc.); ginásios virtuais; webinars e eventos online; estes são alguns dos exemplos do que se têm observado neste período extraordinário.

Nunca como agora, as pessoas (de todas as gerações) estiveram tão conectadas. Inúmeras pessoas que se recusavam a fazer as suas compras de supermercado online vêm agora esta alternativa como algo prático, cómodo e sem custos acrescidos; para poderem falar com os seus filhos e netos, têm forçosamente que se conectar ao telemóvel ou ao computador. E isto entrará na rotina de muitos, mesmo após o período da pandemia. O comportamento do consumidor já estava a sofrer grandes alterações, mas sem dúvida que agora assistiremos a muitas mais, e cada vez mais rápidas.

Prepare-se para uma recuperação mais rápida do que espera (Harvard Business Review Mar 2020)

Ninguém tem dúvidas relativamente à dimensão das mudanças no quotidiano dos consumidores e consequentemente nos mercados e nos negócios.

Mas, terão os líderes das nossas empresas a capacidade de fazer uma correta avaliação ao que tem vindo a acontecer e de desenhar estratégias inovadoras que permitam transformar os seus negócios numa ainda melhor versão de si mesmos?

Numa altura em que as empresas sentem estar no olho do furacão, parece prematuro pensar para além da conjuntura, sendo as medidas de sobrevivência as únicas a merecerem atenção. No entanto, esta crise parece ter criado um ambiente de mudanças nos mercados que deverão prevalecer muito para além da conjuntura. A preparação para estas mudanças é não só importante para sobreviver da melhor forma á crise como, e sobretudo, para a sustentabilidade dos negócios e sucesso no “novo normal” que lhe sucederá. Aquelas empresas que não souberem adequar os seus produtos e serviços às condicionantes do momento que estamos a viver, terão muita dificuldade em manter-se à tona.

A Inovação, que é frequentemente menosprezada na corrida quotidiana dos negócios, aparece agora nas formas mais diferentes e em todos os sectores da nossa sociedade, tornando-se essencial para contornar esta situação o mais rapidamente possível, com o menor impacto associado.

Por vezes, a mudança é tão vasta e perturbadora que é difícil distinguir o desastre da oportunidade.

A última crise financeira de 2008 trouxe consigo o aparecimento de inúmeras empresas que hoje em dia são referências mundiais (Whatsapp, Instagram, Airbnb, Uber, Dropbox, Netflix, etc.), fruto da transformação sentida na altura e da necessidade de reinvenção.

Como preparar o negócio para fazer face à nova realidade?

Em primeiro lugar, ter a infraestrutura tecnológica certa.

A organização tem a tecnologia necessária ou acesso a ela?

Quem tem um portátil? Será que aqueles que têm [portáteis] serão capazes de ligar para as suas organizações facilmente? Será que têm o software que precisam para poderem fazer o seu trabalho, de efetuarem videoconferências, etc.? E os colaboradores que não têm portáteis ou dispositivos móveis? Como é que



Um dos mais significativos fatores de sucesso para os negócios a curto e longo prazo será a tecnologia.

se assegura que eles têm acesso aos recursos de que precisam para trabalhar? Os gestores diretos têm de garantir rapidamente que todos os funcionários têm acesso total à informação que necessitam para o seu desempenho para que ninguém fique para trás.

A tecnologia está corretamente implementada?

A velocidade e profundidade das alterações no ambiente de trabalho das empresas exigem estruturas organizacionais resilientes e com capacidade de rápida adaptação às mudanças. Para essa resiliência e flexibilidade são fundamentais duas características:

- **Modularidade:** Sistemas altamente integrados podem ser eficientes, mas são vulneráveis a avalanches de impactos como a realidade atual, ou mesmo colapso total do sistema se perturbado. Em contraste, um sistema modular - onde as várias unidades organizacionais podem ser combinadas de diferentes maneiras - oferece maior resiliência.

- **Escalabilidade:** Os sistemas devem ser implementados para otimização e eficiência máxima, mas garantindo a sua escalabilidade — melhoria constante à luz de novas oportunidades, problemas ou informação.

Respostas a crises dinâmicas como covid-19 colocam um prêmio na escalabilidade. Não há conhecimento de resposta certa e qualquer resposta pré-determinada é suscetível de estar errada ou tornar-se obsoleta com o tempo. Mas é possível iterar e aprender evoluindo para soluções mais eficazes.

Em segundo lugar, adotar urgentemente uma estratégia para implementação das soluções digitais.

Curiosamente, todas as empresas referenciadas acima que resultaram da crise da 2008, pertencem ao “mundo digital”. O digital saltou para as nossas vidas já há algum tempo, mas nunca com tanta força como agora. E os “late adopters” são agora forçados a recorrerem às ferramentas digitais para poderem acompanhar o desenvolvimento dos seus mercados.

A implementação das novas soluções de automatização e de digitalização assegurarão a adaptação das organizações já que sem elas não haverá forma de interagir com plataformas de comunicação com clientes, baseadas em plataformas digitais cada vez mais com funcionalidades transacionais. A comunicação, negociação e contratualização de bens e serviços será totalmente baseada nas plataformas digitais. E sê-lo-á para todos os mercados, tanto os distantes como os locais.

A comunicação entre a organização e os seus parceiros de negócio, clientes fornecedores e prestadores de serviços será cada vez mais e muito rapidamente totalmente assente no digital. Mais - para além das soluções de co-

municação com os parceiros, é hoje absolutamente imperativo criar condições para que a informação esteja acessível e passível de tratamento e processamento dentro de toda a organização. Na nova realidade, tal só é possível recorrendo também aqui às soluções digitais. Porque a nova realidade de trabalho interno exigirá a utilização das plataformas de comunicação e tratamento digital dos processos de trabalho. Isso resulta não só na obtenção dos necessários aumentos de produtividade e eficiência como assegurará a imperativa ligação entre os processos de trabalho internos e a comunicação externa.

Vai tudo ficar bem

E isso tem tudo a ver com a capacidade de rápida adaptação aos novos desafios tecnológicos, porque mais que uma resposta contextual, importa ter uma resposta para a nova realidade do novo quotidiano.

Esta nova realidade que desponta da situação atual – tem uma resposta tecnológica - fator essencial para a adaptação das empresas – e só as que estiverem adaptadas terão sucesso. As mudanças, que já se vinham adivinhando e para as quais muitas empresas com a visão estratégica correta se foram já adaptando, tomaram-se agora características imperativas.

A boa notícia é que estas ferramentas já estão totalmente disponíveis. A sua adoção necessita apenas de uma correta estratégia e dos parceiros certos para a sua implementação para que o investimento efetuado seja o adequado a cada caso.



Rui Pedro Oliveira
CEO, Imaginew
Fotografias D.R.

A tecnologia depois do Covid-19

Há quase 10 anos, uma linha aérea regional na Coreia do Sul deparou-se com graves problemas financeiros no decréscimo dos voos na sua ponte aérea entre a capital Seul situada no norte e a segunda maior cidade do país Busan no extremo sul da península.

Não havia razão aparente para tal situação repentina, pois não tinha nascido qualquer outra linha aérea concorrente, não havia uma ligação ferroviária de alta velocidade entre as duas metrópoles. Havia um concorrente invisível.

Esse concorrente nasceu em 2003 por obra de dois engenheiros americanos que em 2005 venderam a mesma ferramenta à E-Bay e que a Microsoft adquiriu e disparou com sucesso em 2011, como a plataforma de videoconferência mais acessível a todo o mundo chamada Skype. Os executivos não precisavam de percorrer esses 325 Km que distam as duas cidades para reunirem pagando imensos “Won’s” nas viagens aéreas, e passaram a reunir via Skype gratuitamente, em vez de o fazerem presencialmente. Sabemos que em tempos de “guerra” é quando proliferam os maiores avanços tecnológicos da humanidade. Da aceleração da investigação médica, ao desenvolvimento das telecomunicações, da geo-localização ao micro-ondas que todos temos em casa por causa de um chocolate que um soldado tinha guardado no bolso, entre muitos outros exemplos. Se há dois meses em Portugal, as palavras FaceTime, WhatsApp vídeo, Microsoft Teams, Google

Hangout, Zoom, Cisco WebEx, entre outros só eram conhecidos nos parâmetros empresariais, hoje em dia, uma vasta população portuguesa começou rapidamente a saber utilizar essas ferramentas, por forma a exemplarmente ter feito na sua maioria um confinamento decretado nos seus lares e podem comunicar entre avós e netos, amigos e amigos, pais e filhos, todos eles separados pela distância física imposta, nem que distassem num raio de um quilómetro.

Compras na internet dispararam, bancários com sistemas instalados em casa com a maior segurança de dados, reuniões virtuais empresariais diárias nas suas habitações, televisão presente à nossa frente com debates frequentes dos protagonistas cada um no seu espaço, alunos ligados ao computador nas horas devidas por cada instituição de ensino para aprenderem e cumprirem horários.

Tudo isto mudou, ninguém há três meses atrás imaginaria um cenário destes. Este inimigo invisível malicio-

so aos humanos, fez o que todos tentavam há anos em milhares de cimeiras e debates com que as condições climáticas florescerem exponencialmente em poucos meses. Há paradigmas inexplicáveis neste milénio.

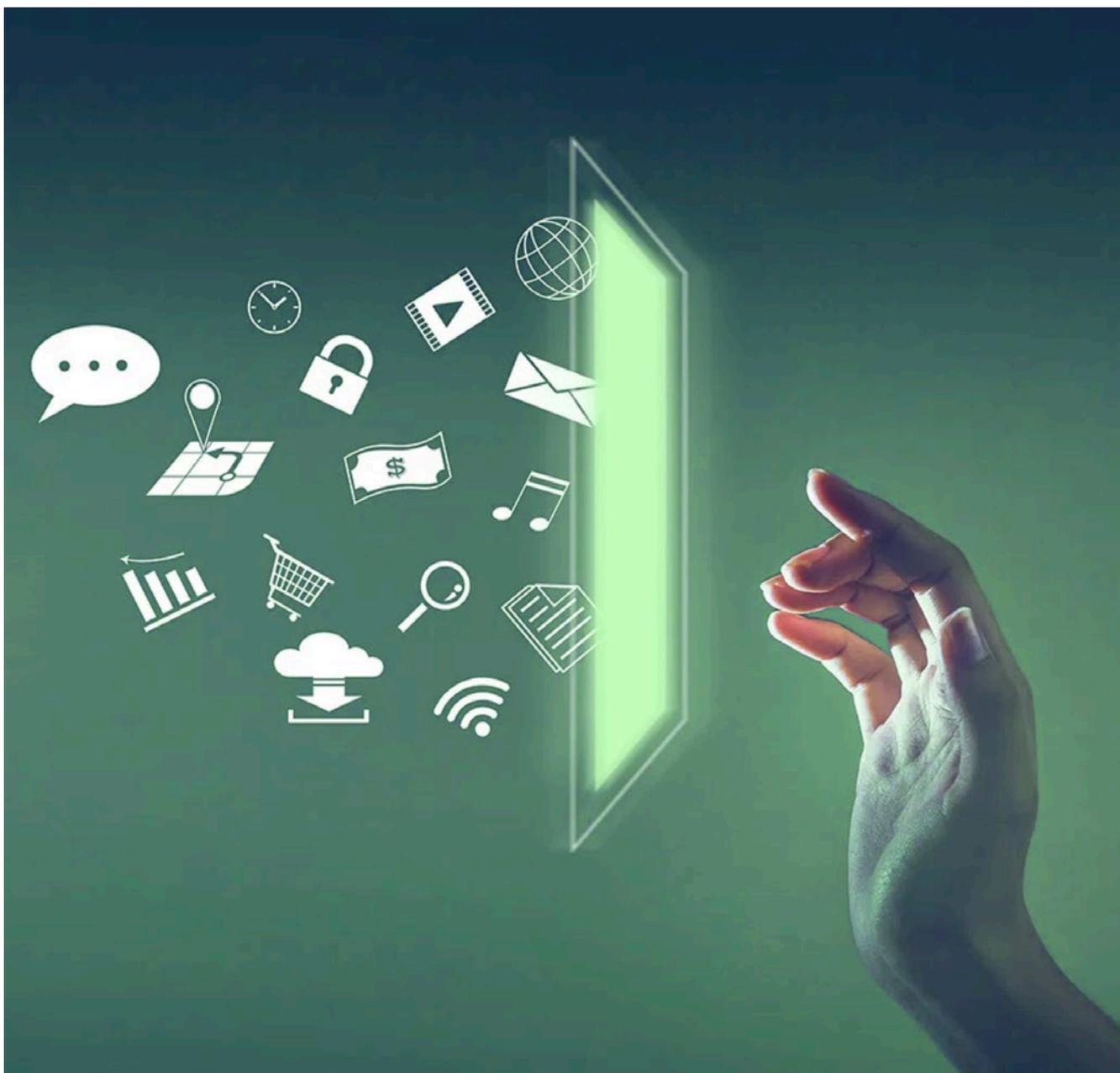
Não deixa de ser Dantesco para o povo mediterrânico.

Um povo que gosta de afetos, de conviver, de estar junto. Está no nosso ADN.

Na minha opinião, muitas aprendizagens vamos tirar do uso destas tecnologias a nível pessoal e profissional e vamos adota-las.

Finalmente alguns empresários chegarão à conclusão que “picar o ponto” não será a solução, mas como referi, somos um povo latino e que por vezes nos damos à distração facilmente e nem todos os sectores económicos vivem deste género de trabalho, vindo aí inevitavelmente momentos de aflição económica para muitos, infelizmente, até porque um merceiro, um dono de um quiosque entre muitos outros não podem rentabilizar o seu negócio com estes meios.

Mas não se esquecerem que não po-



Este inimigo invisível malicioso aos humanos, fez o que todos tentavam há anos em milhares de cimeiras e debates com que as condições climáticas florescerem exponencialmente em poucos meses.

demos facilitar em nada e que nada da nossa nova geração alguma vez previa, que num espaço de meros meses a tal concorrência invisível que referi no início pode mudar os planos de todos para um futuro incerto para sempre.

Aproveitemos o que a ciência nos dá, a aprendizagem destes meses e que valorizemos muito mais

que tudo é efêmero e na vida e no universo, tudo pode mudar num “click” de um segundo. Temos que voltar aos abraços e convívio social rapidamente, por nós e pela economia que também muito mata, sem descuidar que muito devemos à ciência e tecnologia os momentos mais positivos agora passados juntos, sem nunca esquecer o que infelizmente as mesmas não pude-

ram fazer por tantos que pereceram e sofreram com tudo isto que o planeta azul viveu.

A não esquecer e a não reviver este pesadelo. Que sempre que tenhamos alguma atitude ou dúvida de como atuar com outrem, tenhamos a capacidade de ter em mente o que invisivelmente pode mudar o mundo e as nossas vidas de um dia para o outro.

PRÉMIO START&GO

VidaEconómica

MEDIA PARTNER

MARKETING E VENDAS

O Marketing experiencial sofrerá uma revolução. Mais do que nunca os consumidores estão ávidos por voltarem a viver e experienciar Marcas e eventos, mas num primeiro período temporal vão estar algo receosos. Todas as experiências devem ser redesenhadas tendo em consideração a abordagem a esses mesmos receios, retirando-os do caminho da decisão do consumidor e tentando ao máximo criar um ambiente seguro para poderem usufruir o máximo da experiência.



Carlos Brito
Vice-Reitor da Universidade Portucalense
Fotografias D.R.

Os 7 desafios do marketing pós-covid

A pandemia provocada pelo Covid-19 está a ter um forte impacto nas expectativas dos consumidores bem como nas suas motivações, processos de escolha e formatos de compra. Isto significa que os desafios que, a médio e mesmo a longo prazo, se irão colocar aos gestores marketing serão bem diferentes daqueles que se verificavam ainda há poucos meses atrás.

Ao nível dos mercados B2C, tudo aponta para que os consumidores venham a ajustar as suas atitudes em função não só das dificuldades vividas durante a crise sanitária mas também dos receios que certamente irão perdurar por largo prazo. Isto para não falar da perda de rendimento resultante de eventuais ajustamentos salariais ou até de situações de desemprego. Neste contexto, são cinco as principais tendências que se perspetivam ao nível do comportamento dos consumidores:

- a importância acrescida que irão dar às marcas que cumpram de forma consistente a sua promessa de valor – o que significa que as empresas vão ter de apostar ainda mais na criação de relações fortes geradoras de confiança;
- a virtualização do processo de pesquisa e compra, com recurso a meios cada vez mais digitais – o que passará por um forte incremento do e-commerce;
- a aposta clara em tudo o que tiver a ver com saúde, bem-estar e segurança – o que quer dizer que não só esses setores de atividade terão um forte crescimento mas também que muitas

marcas se vão reposicionar passando a promover aqueles valores;

- a aversão às multidões enquanto espaços de consumo – com todas as implicações negativas em serviços e eventos que juntem muita gente, desde os eventos desportivos aos festivais de música;

- o reforço daquilo a que se chama comportamento de casulo – isto é, tudo o que tenha a ver com a nossa casa enquanto espaço visto como seguro face à incerteza que nos rodeia. Já ao nível dos mercados B2B, tudo irá depender da forma como as cadeias de valor se vierem a reorganizar. Em qualquer dos casos, tudo aponta para uma menor dispersão geográfica dos agentes económicos envolvidos numa mesma cadeia e, principalmente, uma menor concentração territorial dos fornecimentos. A enorme dependência que existe em relação à China enquanto fornecedora de componentes da maioria das cadeias de valor globais irá certamente alterar-se. Apenas para citar alguns exemplos na área da saúde, refira-se que antes da crise pandémica 40% dos antibióticos importados pela Alemanha provinham daquele país asiático, e o mesmo se diga em relação a $\frac{3}{4}$ dos anticoagulantes importados pela Itália. Nada disto se irá manter.

Por outro lado, há que reconhecer que os diversos setores de atividade não irão ser todos afetados da mesma forma. Com efeito, se é expectável que, pelo menos no curto e médio prazo, o turismo, a aviação e mesmo a construção e o imobiliário venham a sofrer uma crise profunda, outras áreas de negócio há que verão o seu nível de atividade aumentar. É o caso óbvio dos serviços de saúde mas também, por exemplo, das telecomunicações e do comércio eletrónico.

Neste quadro, o pós-covid será marcado pela necessidade de introduzir um conjunto de ajustamentos nas estratégias de marketing, adaptando-as ao novo contexto. O marketing é, aliás, um fator essencial na criação de valor na medida em que ajuda as empresas a atraírem potenciais compradores, a venderem e a manterem os clientes com elevado lifetime value. É desse modo que potenciam a geração de valor de forma sustentável. Dentro deste quadro, há sete áreas que serão críticas nos próximos tempos e às quais os marketeers terão de saber dar resposta:

Adaptação

As modificações que se vierem a manifestar tanto nos mercados B2C



Um dos mais significativos fatores de sucesso para os negócios a curto e longo prazo será a tecnologia.

como B2B darão origem a novos comportamentos de compra. Aquelas empresas que mais rapidamente entenderem essas alterações e a elas se adaptarem terão uma vantagem competitiva nos próximos anos. Confiança, bem-estar, segurança, personalização e territorialidade são valores que irão certamente estar presentes no posicionamento futuro de muitas marcas.

Relação

A interação com os clientes irá assumir cada vez mais um carácter relacional e não meramente transaccional. Os clientes vão dar valor acrescido às marcas em quem confiam e isso só se consegue com uma gestão de relacionamentos de longo prazo que transcenda a simples venda pontual de produtos e serviços. Para tal, assistir-se-á a um reforço dos laços não só funcionais mas também emocionais entre as marcas e os consumidores.

Individualização

Para que isso aconteça, a abordagem ao mercado deverá ser feita cada vez mais numa perspetiva de 1-to-1. Mais do que nunca, os consumidores vão querer sentir que as marcas os consideram únicos. Isto significa que as empresas vão ter de apostar fortemente em suportes eletrónicos que lhes permitam uma monitorização de cada cliente (atual ou potencial), formas de comunicação individuais e bidire-

cionais, e uma adaptação da oferta às expectativas e necessidades de cada um.

Vivência

Os clientes vão dar um valor acrescido às marcas que estão ao seu lado, oferecendo soluções e não apenas produtos e serviços. Quer isto dizer que as empresas vão ter de adotar estratégias de marketing mix que potenciem a experiência de consumo no longo prazo. Não se trata apenas de proporcionar momentos únicos e memoráveis, mas de assegurar de forma contínua uma vivência compatível com as suas propostas de valor.

Digitalização

O enorme incremento que o digital está a ter durante a pandemia será em larga escala para ficar. A comunicação on-line e o e-commerce – para já não falar nas múltiplas formas de teletrabalho – serão cada vez mais importantes dentro das estratégias de marketing. O recurso a big data, inteligência artificial e deep learning irá generalizar-se, mesmo por parte de pequenas empresas que acederão a essas tecnologias numa base de serviços adquiridos.

Omnicanal

Na sequência da maior digitalização dos negócios e da necessidade de proporcionar uma vivência de longo prazo aos clientes, as empresas deverão apostar numa integração da experiência de consumo dentro dos diversos canais de distribuição. A distinção entre off-line e on-line será cada vez mais uma questão técnica e organizacional. Aquilo que o consumidor quer é ter uma harmoniza-

ção do seu relacionamento com as marcas. Este é um desafio enorme para a generalidade das empresas, pois muitas ainda mantêm abordagens assentes em mindsets distintos conforme contactam os seus clientes por canais físicos ou virtuais.

Responsabilidade

Por último, as marcas terão de demonstrar que estão comprometidas com causas sociais, na linha do que muitas já estão a fazer durante a crise sanitária. A primeira causa social tem a ver com os seus próprios colaboradores e a forma de organização do trabalho. Neste campo, o marketing interno assumirá uma vertente social cada vez maior. Mas o compromisso com causas coletivas terá também de ser evidente na relação com os clientes (na linha do que foi dito anteriormente) e, principalmente, no âmbito das comunidades nas quais as empresas se inserem.

Em suma, no pós-covid haverá setores que verão o seu nível de atividade reduzir-se, quiçá drasticamente. Isto para não falar daquelas empresas que irão desaparecer por não terem aguentado financeiramente a retração abrupta da economia durante o confinamento. Mas também haverá empresas que verão o seu negócio aumentar de forma significativa.

Aquelas que forem capazes de mais rapidamente se adaptarem ao novo contexto conseguirão um posicionamento competitivo mais vantajoso. Cabe em larga escala ao marketing ajudar os responsáveis empresariais a perceberem as novas condicionantes e, principalmente, a atuarem de forma rápida e eficaz.



Maria Estarreja

Administradora Newcoffee, Diretora de Marketing do Grupo Super Bock

Fotografias D.R.

Covid e o Amanhã...

Na literatura académica, é referido, desde Fournier em 1998, que as relações entre consumidores e Marcas se assemelham a ligações interpessoais, com interações mútuas entre consumidores e marcas criando relações afetivas entre ambos, dando um carácter humano às Marcas e permitindo uma partilha de sentimentos mútua. O consumidor pode chegar a amar marcas ao ponto de as tatuar no seu corpo numa clara ligação de mutualismo e simbiose, mas também de ódio caso a Marca o desiluda. Em tudo semelhante a uma relação entre dois seres humanos, pelo que é como amiga que as Marcas se devem manter e comunicar neste período mais difícil.

O Covid 19 já tem o seu capítulo nos livros de história, que apesar de ainda se encontrar em aberto, terá alterado os comportamentos e hábitos dos consumidores. Distanciou-nos fisicamente, colocou-nos em casa reféns, impossibilitou-nos de abraçarmos quem gostamos e deu-nos um enorme sentido extra de responsabilidade para com os nossos. Também nos incutiu a saudade e fez-nos valorizar algumas coisas que considerávamos como normais. Dos abraços apertados, ao almoço na esplanada, à dança na discoteca, aos jantares de anos e celebrações, ida a lojas e ginásios, concertos de música, passeios na praia e no campo, viagens e inúmeras outras situações. Alguns comportamentos que adquirimos neste período vieram para ficar. Resta saber quais.

As Marcas vão ter de se adaptar a estas mudanças. Isto porque as relações entre consumidores e Marcas vão sofrer alterações que vão obrigar as Marcas a um ajustamento na sua forma de comunicarem, de chegarem aos consumidores, de se posicionarem, e, inclusive de desenvolverem os seus novos produtos. Ou seja, para a gestão de marca também vai existir

um período antes de Covid, durante o Covid e outro pós-Covid.

Começamos pela era Covid. Estamos a assistir a categorias a ganharem relevância, e outras a perderem o seu papel na vida e no lar dos consumidores. O comportamento 'back to basics' leva a que categorias que normalmente não eram valorizadas, por serem commodities, estejam a ganhar uma maior relevância. Também a indulgência e a satisfação de pequenos prazeres pessoais têm ganho peso, pelo que alguns produtos de maior valor acrescentado estão a ser pesquisados e adquiridos na net, desde chocolates e outros doces, a livros para leitura em casa até produtos de higiene pessoal. O cuidarmos de nós em casa e termos os nossos mimos pessoais está a tornar-se ainda mais apelativo. O teletrabalho foi obrigatoriamente instalado de forma massificada e Marcas com artigos de apoio ao trabalho em casa têm sido adquiridos. De Marcas de material informático e similares ao mobiliário de escritório. As marcas deste tipo de produtos têm uma oportunidade de entrar nos lares dos Portugueses e estão a fazer por isso, com inúmeras promoções e descontos, aproveitando este período para incrementar o seu investimento em comunicação.

Quanto à comunicação das Marcas, esta sofreu também uma enorme alteração. Desde a forma de comunicar ao local onde a comunicação é efetuada. No entanto não descuremos, a comunicação nesta Era COVID tem de ser cuidada, pois qualquer Marca corre o sério risco de sofrer antagonismo por parte dos consumidores, o que poderá criar danos irreparáveis à imagem da Marca e sua reputação. O consumidor está angustiado e receoso, pelo que precisa de ter as Marcas com ele durante este período e não perdoará quem queira tirar partido desta situação. As Marcas devem ser genuínas na sua forma de comunicar, mantendo a sua personalidade enquanto tentando descobrir qual o seu papel não forçado nesta situação, criando o seu espaço nesta era de forma natural e verdadeira. Marcas estão a adaptar a sua comunicação ao 'ficar em casa'. Cenários de filmes publicitários foram adaptados incluindo cenas indoor, e algumas Marcas utilizaram shootings já existentes adaptando os guiões a estas novas circunstâncias. Algumas Marcas estão a investir mais nesta fase. De marcas de Pijamas ao easy fit e kits de desporto. Há Marcas que encontraram o seu espaço desenvolvendo iniciativas em prol de to-

O consumidor está angustiado e receoso, pelo que precisa de ter as Marcas com ele durante este período e não perdoará quem queira tirar partido desta situação.

dos: cedem espaços de comunicação para a SNS, desenvolvem produtos de proteção que doam aos Hospitais, lançam plataformas de solidariedade comum, num claro movimento de demonstração que nisto estamos todos juntos. Marcas cuja comunicação está associada a um estilo de vida ativo, ajudam os consumidores a desenvolverem a sua prática desportiva em casa, dando dicas e desenvolvendo conteúdo nesse sentido. Marcas que comuniquem uma elevada associação às refeições, estão nas redes sociais a colocar receitas práticas on line e marcas cuja forma de comunicar passa pelo humor têm apostado em manter os consumidores mentalmente sãos nesta fase, ajudando a ver o lado mais positivo da vida. Muitas têm optado por comunicar apenas promoções e cortes de preço elevados.

O que as Marcas não podem esquecer, é que devem manter a sua forma de comunicar, sendo verdadeiros e não alterando o seu ADN, pois se o fizerem correrão sérios riscos de adversidade por parte dos consumidores. Mais do que nunca as Marcas devem ser fiéis aos seus valores, acrescentando vários pós de sensibilidade na forma de comunicar nesta fase para não correrem riscos de adversidade por parte dos consumidores. Devem comunicar positivismo e acompanhar

os consumidores possibilitando conteúdos que os ajudem a superar estes momentos.

Quanto ao espaço de media de comunicação, estamos a assistir a uma óbvia e clara redução drástica do outdoor e a um incremento do digital, meio por excelência nesta fase para comunicar e as Marcas devem ajustar o seu plano de meios a esta fase em que consumidores estão confinados às suas casas. Lives no Instagram proliferam e vemos plataformas como TikTok a emergir com força junto dos mais jovens.

O período pós-covid vai trazer seguramente ainda mais alterações e as Marcas terão de se adaptar, na certeza de que comportamentos do consumidor vão sofrer drásticas alterações. As Marcas terão de estar atentas às mudanças que se vão registar. Serão muitos os estudos a efetuar pois quem gere Marcas sabe que a vontade do consumidor é o que impera na gestão de Marca, e essa vontade vai mudar. Já está a mudar. Resta às Marcas adaptarem-se. A sua forma de comunicar e posicionamento, os planos de media, passando por todo o desenvolvimento de produtos ou de serviços, deverá ser estudada e rapidamente revista. Quem for mais ágil conquistará o espaço na mente e vida do consumidor. Pipelines de inovação serão revisitados assim como campanhas de Marketing. O Marketing experiencial sofrerá uma revolução. Mais do que nunca os consumidores estão ávidos por voltarem a viver e experienciar Marcas e eventos, mas num primeiro período temporal vão estar algo receosos. Todas as experiências devem ser redesenhadas tendo em consideração a abordagem a esses mesmos receios, retirando-os do caminho da decisão do consumidor e tentando ao máxi-

mo criar um ambiente seguro para poderem usufruir o máximo da experiência.

Também será um período com menor poder de compra por razões várias. As Marcas, seja de produtos ou serviços, terão de reequacionar o seu posicionamento e rever os seus planos de Marketing. É impreterível que o façam.

Como o Teletrabalho veio para ficar, e tendo sido desmistificada a ideia de que trabalhar a partir de casa não era tão eficiente como quem trabalha em casa, isto irá provocar alterações nas necessidades dos consumidores e clientes, o que terá diretas implicações na forma, conteúdo e local onde as Marcas devem comunicar.

Também as compras online foram massificadas. Isso terá um enorme impacto na estratégia do retalho, qualquer que seja o seu setor. Na era pós-covid, o omnicanal terá um grande papel. Retalhistas terão de se adaptar. Desde layout das suas lojas, produtos a vender, forma de efetuar as compras, serviço a prestar on e off o local de ponto de venda. A criação de experiência e teatro vai ser fundamental para voltar a trazer consumidores às lojas físicas. Em alguns setores, como Hotéis, restaurantes e cafeterias, o Marketing deverá desenvolver ações e campanhas de fidelização com o consumidor Português e investir grande parte do seu tempo e verba nessas ativações.

Uma coisa é certa. O consumidor é o mesmo, mas o seu comportamento está a sofrer grandes alterações assim como as suas necessidades. O que valoriza, por onde anda, como decide comprar e o que compra, mudou. Para sempre. As Marcas mais uma vez terão de se adaptar se querem manter a relação de amizade e confiança para com os consumidores.



Jose Carlos Pereira
Formador e Consultor
Fotografias D.R.

Gestão de vendas no meio do “caos”

Toda esta “tempestade perfeita” na saúde e nos negócios vai passar, mas o mundo vai mudar. Já mudou e vai mudar novamente. A forma como nos relacionamos e fazemos negócios vai mudar (nem que seja durante um período de tempo). A maioria das necessidades do comprador/consumidor vão-se manter, mas os comportamentos serão muito diferentes. A confiança é a base de um relacionamento, seja ele pessoal ou profissional, e temos de nos antecipar e adaptar a esta nova realidade. Nunca fez tanto sentido a frase “estamos perante um novo normal”, que veio para ficar.

Estamos todos a fazer história, mas as escolhas e decisões que tomarmos hoje podem mudar as nossas vidas para os próximos anos.

Todos, direta ou indiretamente, vamos ser afetados pela pandemia. E 95% das atividades comerciais vão ter reflexos negativos. Será possível mitigar os riscos? Será possível impactar positivamente o nosso negócio e equipas comerciais neste enquadramento? Julgo que sim, mas tenho dúvidas. Não tenho um plano milagroso, apenas algumas sugestões de curto prazo, pois tudo o que é médio prazo em termos estratégicos passou para semanas ou dias. Aquilo que dizemos e aconselhamos hoje pode (ou vai de certeza) mudar amanhã. São tempos de volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade como nunca tivemos. É uma transformação global difícil de medir hoje.

Neste artigo, vou tentar deixar algumas reflexões sobre os resultados de algumas reuniões em videoconferência que tive oportunidade de fazer com alguns líderes de empresas e diretores comerciais. Tempos de exceção que obrigam a mudanças e adaptações

muito rápidas nas nossas equipas e pessoas. Não são tempos de guerra; é muito para além disso. Vai ser muito duro, mas vamos ultrapassar.

Planeamento

Sem querer ser dramático, como fica o planeamento? Poderíamos, umas semanas atrás, discutir planos semestrais, anuais e mesmo a dois anos; e agora? Agora, temos um planeamento a semanas ou, em alguns casos, dias. E com uma dinâmica que obriga a ler os dados e o enquadramento diariamente. Ou seja, nunca o medir e os indicadores foram tão relevantes, em gestão de equipas de vendas, como o são hoje. Terá de ser um novo modelo de abordagem comercial. Novos canais de venda. A transformação digital terá de ser abrupta. O estar em vários canais e no online é um caminho. E nada de lentidão: a velocidade de adaptação é muito importante. O que não fizermos na reformulação de processos comerciais, hoje, pode provocar resultados dramáticos amanhã.

Da prospeção ao pós-venda, todos os processos devem ser descritos e adaptados. Eles já estavam descritos? A maioria não. Aqui está mais uma oportunidade para repensar a estrutura, o

controlo da operação, o que gera fluxos de caixa e liquidez, reestruturar a oferta das referências ou serviços por segmento ou rentabilidade, adaptar as condições comerciais... alterar o modelo de abordagem.

O que podemos fazer perante os dados de enquadramento? A minha sugestão é:

- Imprimir alguma agressividade nas medidas e montar um plano e uma equipa dedicada à gestão de crise;
- Chamar todos os atores, desde a equipa comercial à gestão, produção e logística;
- Levantar 5 a 10 medidas urgentes e importantes para reorganizar a estrutura comercial e o modelo de abordagem;
- Retirar tudo o que sejam ações e tarefas sobre as quais não temos controlo;
- Ser muito transparente na comunicação.

Aconselho a um grande foco naquilo que são variáveis passíveis de controlar e que só dependem da equipa e da empresa, sem perspetiva de que tudo vai normalizar em semanas ou meses, pois não vai. Julgo que apostar fortemente no relacionamento passou a ser ainda mais importante do que era. O momento não é de vender a todo o custo e de atingir objetivos; é de criar relacionamentos, mais do que dar origem a clientes.

O estar em vários canais e no online é um caminho. E nada de lentidão: a velocidade de adaptação é muito importante. O que não fizermos na reformulação de processos comerciais, hoje, pode provocar resultados dramáticos amanhã.

Canais de venda e a automatização

A venda num formato de consultoria ou de automatização vai aumentar – modelos que aportem mais tecnologia, pois tudo o que são rotinas que não necessitem da presença humana têm de passar para algoritmos (por exemplo, reposição de stock ou repetição de encomendas). Seja criativo na procura de novos canais para atingir os clientes e peça contributos à sua equipa. Coloque criatividade até na forma como comunica com a sua equipa.

Colocar as seguintes questões para mudar devem fazer sentido para a sua equipa:

- Estou a utilizar todas as ferramentas disponíveis para prosperar?
- Quais as novas parcerias que passam a fazer sentido para estar em novos canais (digitais ou tradicionais)?
- Posso melhorar ou mudar a forma como comunico com os clientes?

Metade do cérebro das pessoas está ocupado com sobrevivência. Temos de ser ainda mais relevantes na nossa proposta de valor para os clientes. Olhar para os principais clientes e tentar estar presente para ser lembrado, num formato ainda mais de parceria e de enfrentar todos os momentos ainda mais juntos. A principal recomendação é rever os canais que temos e a afetação de estrutura e rentabilidade em cada um. Nunca ficar muito dependente de um canal é agora ainda mais importante, e a gestão do risco ou da continuidade desse canal no futuro (ou até mesmo hoje) deve ser levada em conta. A pergunta crítica é: quais os canais que neste momento se vão manter abertos? Estou presente nesses canais, sejam distribuição, marketplaces ou outros? Vou ainda a tempo de os abordar? Como?

Controlo e indicadores

O funil de marketing é de um para muitos. O funil de vendas é de um para um. O controlo da atividade comercial e os indicadores ainda fazem

mais sentido hoje. A forma como a equipa é remunerada também, podendo fazer sentido rever a componente-base, as comissões e/ou os prémios, pois os objetivos e as prioridades de certeza que vão mudar no mix de produtos e/ou serviços.

Mais relevante, ainda, ficou converter oportunidades em vendas efetivas, e para isso a gestão dos indicadores são pilares para fazer a diferença e atingir resultados acima dos competidores mais diretos – eles conseguem mostrar, com exatidão, o resultado de cada estratégia adotada nesta fase e respetivas consequências no resultado do negócio. Temos é mais uma oportunidade para rever alguns e até eliminar aqueles que nesta fase deixam de fazer sentido. Aqui a sugestão é rever, reformular e até eliminar – questionar os principais indicadores de performance e de atividade, ficando apenas com aqueles que efetivamente têm impacto direto no negócio ou num processo.

Mais do que saber vender em períodos de crise é ter um modelo (ou processos). Ter uma lógica baseada em processos é uma prioridade. Com indicadores que os possam medir e controlar. E agora esse modelo merece uma revisão semanal sobre o que está a funcionar ou não. Coloque à discussão da equipa as seguintes questões: Quais são os sinais de perda que estamos a identificar nos clientes? O que podemos fazer para os reter? Caso deixem de comprar, o que fazemos para os manter próximo durante este período? E como os reativamos, agora ou mais tarde? Quais as ações a implementar já?

Liderança, comunicação e gestão da equipa

Aumentar o acompanhamento da equipa passou a ser ainda mais importante, pois parte das equipas podem estar em home office: distribuir um conjunto de tarefas por elemento e fazer uma videoconferência de grupo ao

final do dia, de forma a estarem o mais próximo possível. E uma coisa é solidariedade e compreensão, outra é ter obrigatoriamente de continuar a cumprir um conjunto de tarefas que têm de ser realizadas, independentemente do enquadramento. Nunca o compromisso perante resultados fez tanto sentido. Fazer um levantamento das principais angústias e dores do cliente nesta fase. De seguida montar um conjunto de medidas de combate a objeções e de como a empresa as vai enfrentar. E porque não também perguntar a cada elemento da equipa o que o está a incomodar, no foro pessoal e familiar, e como poderia ser resolvido com o apoio da empresa? Continue a ser um entusiasta e cuide da sua saúde mental no meio da tempestade, assim como da sua equipa. Não esquecer a cultura da empresa e puxar por esses valores diariamente. Julgo que uma das “pedras de toque” para uma equipa de vendas motivada, comprometida e de alta performance é um líder de vendas eficaz, organizado, com objetivos e um plano associado (nem que seja de curto prazo) atuando como um catalisador de resultados – das próprias vendas e de cada um dos elementos que constituem a equipa. A arte de aglutinar em volta de um propósito, de delegar e potenciar em cada um o seu melhor desempenho obriga a uma liderança ainda mais forte neste período turbulento.

Continue a ser um entusiasta e cuide da sua saúde mental no meio da tempestade, assim como da sua equipa. Em tempos normais, algumas das alterações a fazer poderiam levar meses a serem executadas, e que têm, hoje, de ser implementadas em apenas horas. Pode estar aqui uma oportunidade para fazer aquilo que sempre se pensou e nunca se fez. A urgência e o estado de emergência do nosso ecossistema empresarial a isso obrigam. O risco de não fazer nada, ou demorar nas decisões, pode ser dramático...



Rui Guedes
Diretor de Vendas das Páginas Amarelas
Fotografias D.R.

6 de Setembro de 2020



Tenho ideia de que só por uma vez terei escrito um artigo no qual jogava com a questão das datas. Como queria concluir um objetivo que se afigurava longínquo, decidi escrever em Setembro algo que viria a ser publicado apenas em Novembro e isso revelou-se um exercício altamente enriquecedor. Hoje, não só volto à questão das datas, como decidi quebrar o ritmo de publicação mensal que me tinha imposto, pois vivemos tempos fora do comum.

6 de Setembro de 2020 é um domingo e está um dia espetacular! Enquanto estou aqui sentado no restaurante à beira-mar a petiscar umas entradas e a beber um copo de vinho branco gelado, lembro-me que nessa manhã passei mesmo ali em frente na minha habitual corrida e sinto que foram 21 km bem corridos. Calor, uma brisa muito leve, o iPod a debitar grande

música, muita gente conhecida dos domingos de manhã e aquela sensação final de cumprir mais um bom desafio. Nesta distração momentânea que durou alguns segundos, vejo que o rodvalho grelhado começou entretanto a ser servido e olho com satisfação para a família e os amigos ali reunidos à volta da mesa em conversas cruzadas e variadas. O restaurante está cheio, só conseguimos estar ali com reserva e mesmo na nossa mesa, com um nú-

mero considerável de jovens, há algum volume para tentar controlar com muita história para contar, muita gargalhada e momentos que sabemos bons, mas não conseguimos descrever. Durante o café, reparamos que eram já 15:30 mas o clima de animação não abrandava e havia sempre mais para contar. O ano escolar correu bem, no trabalho estamos a viver bons momentos com novos projetos em curso, temos algu-

mas boas ideias que verão a luz do dia brevemente, a economia continua a dar bons sinais, a música é sempre tema, até que repentinamente alguém disse:

- Lembram-se do que tivemos que passar por causa daquele coronavírus?

Partilhei que nunca tinha estado em regime de teletrabalho e que foi uma grande experiência para mim. Levantei-me enormes desafios na forma de comunicar com as pessoas, pois sempre fui talhado para o estar face a face e tive que me reinventar, tive que encontrar formas de perceber o clima organizacional não estando fisicamente com as Equipas e recordei muitos episódios vividos. Por uma questão de disciplina individual, lembro-me que decidi que me iria levantar sempre à hora do costume, me iria vestir como se fosse sair e isso incluiria fazer a barba diariamente, que começaria o dia de trabalho à hora habitual e que pedi às pessoas com quem trabalho mais diretamente que, sem prejuízo de falarmos durante o dia, por volta das 9h me enviassem uma mensagem a dizer se estava tudo bem com cada um e com as suas Equipas. Tivemos muitas dificuldades iniciais, a adaptação das pessoas, nomeadamente dos Consultores Comerciais, não foi obviamente fácil e não adianta esconder que vivemos momentos complicados. Reinventamo-nos, fizemos coisas que algum tempo antes nos pareceriam absurdas, alteramos hábitos e ... estamos cá!

Setembro de 2020 está a ser um mês excelente, esses tempos da Covid-19 já nos são longínquos, só que convém ser muito claro relativamente a um ponto:

O Desafio que temos pela frente consiste em conciliar a proteção individual com uma atividade que não pode parar, sob pena disto levar ao colapso de muitas empresas.

- Esse idílico mês de setembro, no qual estamos de pele morena com os amigos à beira mar, está a ser construído agora!

Regressemos então a março de 2020 e com os pés bem assentes no chão, vejamos o que está nas nossas mãos.

É necessário começar por assumir a humildade de estar perante um cenário de guerra diante de um inimigo que conhecemos mal, que sabemos que é demolidor, que se agiganta de forma exponencial e que não parece dar tréguas.

Num cenário destes é natural que exista alguma ansiedade, que as pessoas sintam que não há um rumo definido e que as notícias que se sucedem a um ritmo avassalador nem sempre ajudem a estabilizar os ânimos. Contudo, com os dados existentes, com a experiência vivida por outros países que estiveram perante esta realidade antes de nós, com as recomendações das autoridades tecnicamente competentes, é possível tirar algumas conclusões e a partir daí, elencar um conjunto de iniciativas. As previsões, os algoritmos, os diferentes estudos, as réplicas que se tentam fazer para Portugal, não são pro-

priamente consensuais quanto a uma data de normalização da atividade. Uns falam de maio depois de termos atingido o pico em meados de abril, mas este é apenas um dos cenários que vão aparecendo.

Isso exige que as empresas trabalhem com várias hipóteses, mas que sobretudo, consigam com a rapidez necessária, adaptarem-se ao momento em curso com medidas assertivas de rápida execução.

1. Temos que colocar as Pessoas em 1º lugar e defender a sua saúde.

Há dias, dizia a vários colegas que estranhos eram estes tempos que vivíamos, nos quais para mostrarmos que estamos JUNTOS tínhamos que nos manter SEPARADOS.

O trabalhar a partir de casa nos casos em que isso é possível, o cumprir de todas as normas e recomendações de segurança, o olharmos com especial cuidado para nossa população mais vulnerável onde se incluem os idosos é algo que deve estar sempre presente. Cabe em grande parte às empresas definir normas que protejam os seus colaboradores e cabe por sua vez a estes, perceber que estão em causa valores maiores e adaptar-se a uma nova realidade que lhes caiu aos pés com algum estrondo.

2. Mesmo num ambiente de guerra temos que manter a Economia a funcionar.

Este ponto é crítico e nas conversas que tenho mantido com as diferentes Equipas não me canso de dizer que temos que manter as empresas em jogo.

Esta não é uma guerra nuclear, daquelas que algum cinema de ficção científica anunciava há alguns anos. As pessoas que ainda iam a tempo, corriam para os bunkers, mantinham-se lá por tempo indeterminado e um dia, quando decidiam sair, encontravam um cenário de caos e desolação. Hoje, não é disso que se trata e é isso que temos que combater.

O Desafio que temos pela frente consiste em conciliar a proteção individual com uma atividade que não pode parar, sob pena disto levar ao colapso de muitas empresas.



3. Temos que continuar a Comunicar.

Quer internamente quer para o mercado, é importante que as empresas se adaptem mas não deixem de comunicar. Claro que porventura terão que abandonar algumas estratégias já definidas, claro que em muitos casos terão que rever ações que tinham subjacente a presença de muitas pessoas para produzir o desejado impacto, claro que o tom da comunicação vai ter em alguns casos que mudar, já que um otimismo descontextualizado de uma marca, pode produzir no Cliente uma dissonância com aquilo que ele está a viver. Não obstante isto, é necessário continuar a comunicar!

Nesta última semana em que estive permanentemente em casa, além de ter falado diariamente com meus reportes diretos e com muitos dos colegas da empresa, falei com muito mais pessoas. Falei com Clientes, com amigos a trabalhar nas mais variadas áreas e locais desde Londres a São Paulo, falei com médicos, falei com familiares que estão espalhados por aí, incluindo Itália, tentei ler informação de fontes diferentes e credíveis e reunindo tudo isto, concluí que os 3 pontos acima enunciados continuavam a fazer todo o sentido.

Para muitos Consultores Comerciais que estão agora a trabalhar em regime de teletrabalho, as palavras são, adaptação, persistência, perspicácia, disciplina individual, assertividade, foco no Cliente e acreditar que os balões de ensaio que estão a lançar vão produzir resultados. É ainda crítica a questão da partilha, porque por um lado, as boas práticas podem e devem ser replicadas, mas também porque essa partilha nos ajuda a manter uma coesão que o isolamento físico a que estamos confinados nos parece tentar tirar. É importante falar, dizer o que se sente, dar sugestões e olhar para o início de cada dia como aquele em que coisas boas vão acontecer. Estes profissionais são pessoas de fibra habituados a lidar com a adversidade e portanto vão resistir.

Muitas empresas estão num impasse. Algumas fecharam temporariamente porque sentem uma quebra na sua atividade, outras decidiram esperar para ver o que aí vem, mas parece relativamente óbvio que a atitude de meter a cabeça na areia perante uma situação de perigo não é, nestes tempos turbulentos, a mais prudente.

Há por isso já muitas empresas que começaram a corrigir a trajetória para



se adaptarem a estes novos ventos que sopram forte.

Perceberam talvez antes das outras uma coisa simples:

- Apesar de ser difícil de imaginar nos dias de hoje, vai haver um dia pós coronavírus e essas empresas querem lá estar! Apesar de não caber numa reflexão como esta dizer especificamente o que pode ser feito, pois cada empresa opera numa área de atividade, numa determinada geografia, com um conjunto de especificidades que só a ela dizem respeito, eu arriscaria dizer que há alguns factos a que deveríamos dar a devida importância, pois podem ser pistas preciosas acerca das primeiras coisas que temos que fazer já amanhã.

- Há lojas físicas que foram obrigadas a fechar, mas que rapidamente se ajustaram e estão a construir uma consistente comunicação online.

- Há empresas, que mesmo não tendo sido obrigadas a fechar, viram que era o momento de dar o salto e decidiram começar a vender online.

- Há empresas, aparentemente fechadas, que estão a divulgar um conjunto de serviços (de entregas em casa por exemplo) que há uma semana nem sequer estavam no seu radar.

- Há empresas que assumem haver uma quebra de faturação na área em que atuam, mas acreditam que vão buscar mercado às empresas que fecharem mesmo.

- Há empresas com um conjunto de eventos programados que envolviam a presença física de muita gente, que estão habilmente a recorrer ao Live Streaming.

- Há empresas que tinham planeado um conjunto de atividades destinadas a demonstrar produtos, que estão a recorrer aos vídeos.

- Há empresas que olharam agora com

mais acuidade para a gestão profissional de Redes Sociais.

- Há empresas a quem bastou recordar Darwin para saber que somente o mais apto conseguirá sobreviver.

Seria fastidioso continuar e enunciar áreas de atividade que têm neste momento oportunidades de se reinventarem, ou de simplesmente poderem fazer alguns ajustes, até porque a visão que se tem dessa reinvenção vai depender muito de quem estiver ao leme. Contudo as oportunidades estão aí e numa fase como esta é fundamental que quem procura, encontre o que necessita e que as empresas tenham a possibilidade de se manter contactáveis, com visibilidade, com uma comunicação ajustada aos dias que vamos vivendo e com a flexibilidade que o digital permite, pois a realidade de hoje pode não ser a realidade de amanhã.

Com a consciência plena de que os dias pós-Covid encerrarão um conjunto de alterações paradigmáticas, que começarão na visão do teletrabalho e terminarão naquilo que é o real poder das redes sociais, termino com um dado retirado da Marketeer que não precisa de qualquer observação adicional:

- Entre o último trimestre do ano passado e o primeiro de 2020, houve um crescimento de 22% em impressões referentes a campanhas no Instagram.

Nenhum de nós sabe com exatidão o que o futuro nos trará.

Nenhum de nós, mesmo com informação privilegiada, pode determinar um rumo isento de incerteza.

Mas cabe a cada um de nós fazer em cada dia a sua parte, para podermos viver esse idílico mês de setembro.

“Vamos todos ficar bem”

SOCIEDADE

O mundo em que vivemos encolheu muito rapidamente e momentaneamente, e hoje é a tecnologia que nos permite manter as nossas relações interpessoais.

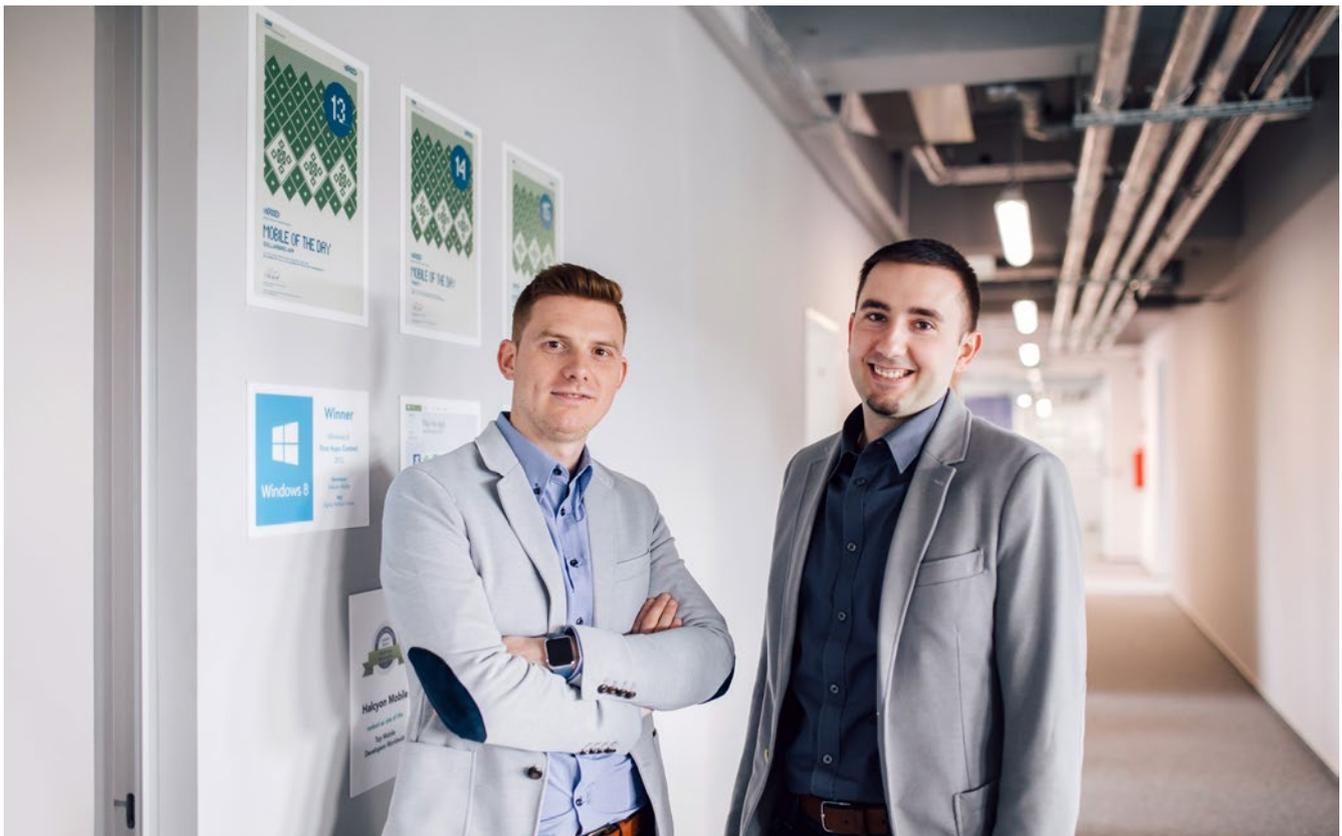




Alexandre Nunes
Gestor
Fotografias D.R.

Relações pessoais após covid-19

Todo o ser humano é biologicamente social, necessita de dialogar, de pertencer a grupos, de vivenciar experiências e de ter amigos com quem possa partilhar interesses e opiniões. Atualmente, perante o estado de quarentena, o individuo é obrigado a redefinir os seus valores, medos, ansiedades, crenças e rotinas.



O isolamento e o distanciamento social está a mudar a nossa forma de habitabilidade, desde o trabalho, o ensino, o abastecimento da casa, a ginástica, a sessão de terapia, os relacionamentos pessoais bem como outras formas de la-

zer, que intermediadas pela tecnologia protegem-nos e mantêm-nos isolados. De certo, a sociedade sairá diferente da atual crise, novos hábitos serão adquiridos depois de semanas e meses de isolamento. Novas plataformas na Web surgem e irão surgir cada vez mais para nos ajudar neste isolamento.

Vamos aprender muito, o desafio não é trabalhar em casa, mas sim desempenhar essas funções num ambiente psicológico adverso, no computador e com as novas tecnologias a pessoa tem de ter maturidade, confiança e senso de Intra empreendedorismo. O mundo em que vivemos encolheu muito rapidamente e momentaneamente

te, e hoje é a tecnologia que nos permite manter as nossas relações interpessoais. É estranho afirmá-lo, mas esta pandemia carrega um aspeto muito positivo para a humanidade, a reflexão sobre relações humanas, sobre afeto e ética. A importância de saber viver em coletivo de forma ética e sem egoísmos (vejamos recentemente as atitudes no consumo em supermercados e farmácias). Ultrapassado o receio da doença e da morte surgirá na maior parte das pessoas a vontade de proximidade dos outros, irá impelir o desejo da vida, do prazer e de alguns excessos procurando encontrar um equilíbrio entre o Id e o Ego da psique humana, este é o ponto em que tomamos decisões baseadas na nossa intelectualidade, pela lógica da racionalidade, bem como pelos conhecimentos que adquirimos ao longo de toda a nossa existência, valemo-nos das nossas emoções e sentimentos para avaliar as situações que nos rodeiam e consequentemente tomar as nossas decisões ao longo da vida.

É perante uma crise que o indivíduo se sente mais inspirado a elaborar condições para despertar o melhor que tem dentro de si, saindo de um estado de retraimento e experimentando um convívio amplo e coletivo. As populações vão encontrar-se mais, brindar mais e abraçar-se mais.

Os cumprimentos sociais com os cotovelos não vieram para ficar, no entanto algumas pessoas obsessivas, fóbicas, solitárias, viciadas nas aplicações irão manter uma maior tendência para o isolamento, para socializar apenas através das redes e saírem menos à rua. De um modo empírico, é fácil perceber que as relações conjugais estão a passar por um momento difícil, não podemos prever se daqui a nove meses haverá um baby boom ou se aumentaram as taxas de divórcio, este é um momento de reflexão para muitos casais.

Os cumprimentos sociais com os cotovelos não vieram para ficar, no entanto algumas pessoas obsessivas, fóbicas, solitárias, viciadas nas aplicações irão manter uma maior tendência para o isolamento, para socializar apenas através das redes e saírem menos à rua.

Muitos casais vão precisar de se reinventar e sobretudo comunicar, coisa que a maior parte não faz, estes poderão não resistir à proximidade em tempo integral.

É verdade também que os casamentos que sobreviverem à quarentena devem seguir mais fortes.

Cada vez mais jovens e sobretudo mulheres estão mais preocupados em investir nas suas carreiras profissionais do que constituir, manter ou aumentar a família.

Neste momento, em que a incerteza ocupa o lugar na forma em que o futuro é encarado, é a plasticidade do cérebro humano e a resiliência que advém de cada indivíduo que permite a criação de alternativas para ultrapassar a crise, e no final progredir.

O isolamento do mundo social, ao manter as pessoas dentro de casa, necessariamente as coloca numa convivência mais intensa e incomum na vida contemporânea.

O stress ao qual estamos submetidos durante este período, inevitavelmente, trás uma dose expressiva de ansiedade e em certos casos pode provocar reações mais intensas, como um pavor, em função das incertezas em relação ao futuro.

No caso da pandemia a melhor forma de limitar a ansiedade é viver o presente adotando medidas que nos dão a sensação de estarmos a contribuir para a solução, outras formas também podem passar por realizar algum exercício virado ao intelecto, produzir algum tipo de arte e manter as redes de afeto pelas redes sociais.

Todos somos promotores do bem-estar uns dos outros, precisamos de distanciamento físico, mas não de distanciamento de afeto.

Em todas as grandes epidemias da história há consequências comportamentais.

Após a Peste Negra surgiu o Renascimento e neste processo o ser humano foi revestido de uma dignidade e colocado no centro da Criação, e por isso deu-se à principal corrente de pensamento deste período o nome de Humanismo.

Podemos dizer que após esta pandemia irá surgir uma nova vontade de viver e de organização. O isolamento pode ajudar o casal na maioria dos casos sempre tão atarefado a reaproximar-se e a encontrar pontos de comunicação, no entanto se a relação “já não fluía” o período de isolamento pode revelar-se complexo e agressivo para o casal quer pelo desgaste associado ao isolamento quer pela incerteza associada ao futuro, pois hoje em dia os casais não estão habituados a partilhar tanto tempo o mesmo espaço.

O desespero piora a ação racional, os casais que consigam melhorar a comunicação tendenciosamente irão melhorar a relação.

O que destabiliza o ser humano é tudo o que evidencia a sua falta de controlo.

Teremos de acreditar, ter fé, confiar, reinventarmo-nos para percebermos que estamos todos no mesmo barco num mundo híper-conectado.



Tiago Abalroado
 Presidente da Direção da UNITATE
 Fotografias D.R.

Como será o depois?

Muitas têm sido nas últimas semanas as tentativas de resposta a esta questão: “Como será o depois?”. Nos jornais, na televisão, em revistas, na Internet, vemos vários especialistas de diferentes áreas profetizarem sobre o que vai mudar, qual vai ser o impacto da pandemia na vida quotidiana, na economia, na política e em muitos outros domínios científicos e sociais.

A pesar de tudo o que se diz e se escreve, e sem menosprezar qualquer análise ou perspetiva a respeito, parece que a resposta será simples e óbvia: não sabemos!

Conseguiremos, no entanto, com relativa facilidade e com maior ou menor grau de aprofundamento, dizer “o que influenciará o depois?”. E neste caso será quase um lugar-comum afirmar que a resposta mais básica e agregadora é: o que aprendemos!

Frei Raniero Cantalamessa, na sua pregação de Sexta-feira Santa, a partir da Basílica de São Pedro, em Roma, lançou o que pode ser considerado uma espécie de mote à explicitação desta resposta abrupta: “a pandemia de corona vírus despertou-nos bruscamente do perigo maior que os indivíduos e a humanidade sempre correram, o do delírio de onipotência”. Aprendemos que não podemos tudo e aprendemos que todos precisamos de todos.

1. Aprendemos que o desenvolvimento e o crescimento económico são produto do esforço coletivo da sociedade, das empresas, das organizações sociais e dos serviços do Estado, e que qualquer desequilíbrio que afete a paz social ou algum dos agentes deste sistema poderá ser rastilho para o colapso.

2. Aprendemos que, não obstante questões ideológicas ou políticas, temos ao nosso serviço um Estado que tem a missão de ser suporte, âncora e alavan-

ca da sociedade e que, por essa razão, devemos no nosso dia-a-dia, não só enquanto contribuintes, mas acima de tudo como cidadãos responsáveis e empenhados, contribuir para o seu robustecimento e para a sua vitalidade.

3. Aprendemos que o tecido empresarial e produtivo, além de motor nuclear do sistema económico, é fonte de sustento das famílias e garante da autonomia e da soberania do país, sendo, por isso, fundamental a aposta na sua fortificação e o incentivo à sua expansão e diversificação.

4. Aprendemos que Portugal é detentor de um setor social e solidário singular, feito de instituições que, cobrindo todo o território, protegem e apoiam continuamente, sem dar muito nas vistas, as crianças, os jovens, os cidadãos com deficiência, os idosos e as pessoas mais vulneráveis, e que, por essa razão, são merecedoras do nosso acarinamento e envolvimento coletivos.

5. Aprendemos que, apesar da importância de todas as atividades profissionais, os médicos, os enfermeiros, os técnicos e auxiliares de saúde, os bombeiros, as forças de segurança e os trabalhadores das IPSS assumem um papel fulcral nas comunidades, lutando direta e diariamente pela salvação e manutenção da dignidade da vida dos cidadãos, expondo-se a riscos e perigos inimagináveis e fazendo, não raras vezes, sacrifícios pessoais muito duros.

Aprendemos a dar mais valor a tudo: aos afetos, à proximidade, à família, aos amigos, aos colegas, às conversas, ao trabalho, à educação, à religião, à cultura, aos hobbies, à tecnologia, à vida em sociedade...

6. Aprendemos a viver em e com a família, a conhecer melhor quem está ao nosso lado e a compreender a importância das cedências nas relações para podermos contar com contextos familiares harmoniosos e, a partir deles, sermos agentes de felicidade para nós próprios e para todos aqueles com que nos relacionamos dentro e fora de casa.

7. Aprendemos a dar mais valor a tudo: aos afetos, à proximidade, à família, aos amigos, aos colegas, às conversas, ao trabalho, à educação, à religião, à cultura, aos hobbies, à tecnologia, à vida em sociedade...

Face a tudo o que aprendemos, podemos estar certos de que o depois não será igual ao antes. Não seria sequer desejável que fosse. Para já é certo que poderemos ter esperança numa regeneração do paradigma social que resultará, em primeira instância, de uma maior intensidade na vivência de cada momento por cada pessoa.

RECURSOS HUMANOS

As pessoas passaram a estar mais com a família e os laços saíram reforçados, defendo que por parte das empresas terá de haver um esforço adicional para manter o equilíbrio entre a vida profissional e familiar.





Carla Spulveda

CEO Believe2Win, Consultora e Gestora de Projetos Internacionais

Fotografias D.R.

Que perspetivas para a Gestão de Recursos Humanos pós pandemia?

E de repente vimo-nos forçados a repensar vidas e conseqüentemente métodos de trabalho...



Numa revolução que se avizinhava lenta, mas real, eis que fomos chamados a assentar pés na terra e a repensar o que faz sentido para cada um de nós e para as empresas e organizações.

O mundo virou do avesso...

A pandemia do coronavírus e o confinamento necessário obrigatório, acelerou a transformação há muito presentida, forçando empresas e empresários a reorganizar-se e reinventar-se no que concerne à adoção de novas práticas, ferramentas e métodos de trabalho, anteriormente não habituais

no dia a dia das organizações e no quotidiano corporativo.

Nunca, como nestas últimas semanas, o ser humano esteve tanto no centro das atenções enquanto profissional. Se por um lado houve necessidade dos gestores e administradores repensarem as suas estruturas, por outro, sentiu-se a emergente necessidade de reorganizar as equipas de trabalho a partir de casa. A natural resistência à mudança no que concerne ao teletrabalho, que a tecnologia há muito permitia, mas era não valorizada, deu lugar à premente necessidade da sua adequação a espaços e vidas.

Repentinamente fomos assoberbados

pela urgência da aquisição e aprofundamento sôfrego de conhecimentos nas mais variadas e adequadas ferramentas e aplicações informáticas que encurtassem distâncias e promovessem o contacto profissional e social necessário nos variadíssimos contextos. E não só nestas ferramentas, mas em todas as áreas em torno das tecnologias como sejam a gestão do tempo, o processo de comunicação online, as opções mais adequadas às apresentações em reuniões de trabalho, entre outras.

Atrevo-me a dizer que no atual contexto o empoderamento é, sem dúvida, uma das grandes e boas conse-

quências desta pandemia mundial. A necessidade de reinventar e organizar a mente e o quotidiano das organizações veio proporcionar aos gestores a possibilidade de potenciar as suas empresas e trabalhadores, de forma diferente promovendo novas formas, métodos, organização e desenvolvimento do trabalho bem como aprendizagem e adaptação a contextos de imprevisto.

O mundo do trabalho terá naturalmente novo rumo, pós Covid-19....

Os gestores estão na linha da frente na reestruturação das suas empresas e equipas de trabalho. Se por um lado procuram minimizar os danos internos da sua atividade criando as condições seguras necessárias para os que ficam a assegurar a estrutura e atividade por outro vêem-se forçados a pensar nas alternativas para os que vão trabalhar a partir de casa. Todas as soluções baseadas no equilíbrio emocional possível em contexto de catástrofe.

O Conceito da Felicidade no Trabalho nunca fez tanto sentido como agora...

No seio desta turbulência veio ao de cima o equilíbrio entre o bem-estar/lazer e trabalho, as qualificações e expectativas. O mundo está cada vez mais curto e próximo permitindo e promovendo cada vez mais o trabalho a partir de qualquer ponto do globo e local. Neste sentido, o novo desafio do trabalho remoto, não muito bem visto por muitos gestores, vem provar que poderá ser uma nova forma ou até alternativa aos tradicionais métodos de trabalho não colocando em causa os níveis de produtividade e cumprimento de objetivos permitindo a conciliação profissional com a vida pessoal, sempre tão desejada.

Deste contexto, sairá reforçada a ideia e imagem que muitas funções e profissões poderão perfeitamente ser desenvolvidas a partir de casa, sem perda de rendimento para as organizações.

Esta época histórica marcará para sempre o rumo da nova Gestão de RH.

Muitas das funções de certas áreas de atividade até agora desenvolvidas entre

No seio desta turbulência veio ao de cima o equilíbrio entre o bem-estar/lazer e trabalho, as qualificações e expectativas. O mundo está cada vez mais curto e próximo permitindo e promovendo cada vez mais o trabalho a partir de qualquer ponto do globo e local.

portas darão, naturalmente o espaço a si destinado a novas funções de produção e desenvolvimento interno àquelas que obrigatoriamente terão de desenvolver-se dentro da empresa. A produtividade interna sairá certamente reforçada ou simplesmente assistiremos à redução efetiva de custos internos.

Claro que a cultura empresarial e o espírito de equipa terão que ser assegurados e por isso outras formas de potenciar a motivação dos colaboradores surgirão naturalmente. O reforço das iniciativas de grupo será imperativo, tendo a gestão de RH a responsabilidade de assegurar a missão, cultura e valores da empresa bem como a motivação dos colaboradores devendo por isso preparar-se para promover iniciativas que tragam os grupos de trabalho à empresa ou espaços destinados às atividades a desenvolver em conjunto tais como o Team Building, criação de equipas de running e/ou caminhadas, promovendo o exercício físico e aumento da qualidade de vida, fomento de grupos de voluntariado na comunidade despertando o espírito altruísta de cada um, promoção de jantares ou outras iniciativas comemorativas de datas especiais para a empresa ou país, formação profissional conjunta, entre variadíssimas outras atividades de grupo.

A nova gestão de tempo e expectativas de cada um promoverá certamente o encontro dos momentos mais oportunos em que todos estarão disponíveis. Como dizia Michael Jordan, um dos

melhores jogadores de basquetebol de todos os tempos, "O talento vence jogos, mas só o trabalho em equipa ganha campeonatos!"

E que novas responsabilidades para a Gestão de Recursos Humanos?

Após estes tempos de reflexão impostos por esta pandemia mundial a mudança de paradigma será inevitável. Primeiro que tudo assistiremos a uma mudança de mentalidades e de atitudes dos líderes das empresas para com os seus colaboradores reforçando-se os laços e a sensibilidade no cuidado para com o próximo. Depois assistiremos ao aparecimento de respostas, por parte dos gestores de RH, ao desafio imposto pelo confinamento obrigatório como seja o redesenhar de novas funções e categorias, novas formas de gestão de equipas de trabalho à distancia pela necessidade de adotarem outras formas de controlo e coordenação das equipas, promoção da autonomia e responsabilidades dos colaboradores, novas formas de planificação de trabalho e estabelecimento de objetivos, reorganização e escalonamento de prioridades na gestão de tempo, novas técnicas de liderança e motivação de equipas, novos processos e ferramentas de trabalho, entre outras.

E como um dia disse Albert Einstein

"Não pretendemos que as coisas mudem, se sempre fazemos o mesmo. (...) a crise traz progressos. A criatividade nasce da angústia, como o dia nasce da noite escura. É na crise que nascem as invenções, os descobrimentos e as grandes estratégias. Quem supera a crise, supera a si mesmo sem ficar 'superado'. Quem atribui à crise seus fracassos e penúrias, violenta seu próprio talento e respeita mais os problemas do que as soluções. A verdadeira crise é a crise da incompetência... Sem crise não há desafios; sem desafios, a vida é uma rotina, uma lenta agonia. Sem crise não há mérito. É na crise que se aflora o melhor de cada um..."

Ninguém nem nenhuma organização sairá imune deste confinamento.



Vitor Briga
Formador e Consultor
Fotografias D.R.

É possível que... A Formação nas Empresas após a Pandemia

Escrevo este artigo no mesmo dia em que cumpro já quase um mês de isolamento voluntário. Todos os projetos de formação em que estava envolvido (e este ano eram muitos) foram cancelados sem data prevista para a sua execução. É um período bom para refletir, investigar, criar e ajudar. Não tendo poderes premonitórios, e uma vez que ninguém sabe as reais consequências de tudo isto quando terminar, tentarei, sim, falar-vos do cenário possível no universo da formação nas empresas, nomeadamente na área em que trabalho, e da esperança de aprendizagem como consequência desta crise. Tal como nas palavras de Anne Harbison: “Never let a good crisis go to waste.”



Formação à Distância vs. Formação Presencial

É possível que:

Haja um aumento substancial da formação à distância. Durante este período de isolamento tornamo-nos mais capacitados no uso das plataformas digitais, encontrando em algumas um excelente potencial para este efeito. Desta forma, ficou claro que quando se trata da transmissão de

conceitos e aprendizagens técnicas, a formação online resulta, otimizando a gestão do tempo, de recursos, e eliminando o desconforto da deslocação para a sala de formação.

Gostaria que:

Não se confundisse a formação técnica com a formação comportamental. Parece-me que o “saber-saber” e o “saber-fazer” podem ser desenvolvidos através de metodologias online.

Quanto ao “saber-estar” e o “saber-ser”, ou seja, as competências comportamentais, creio que não basta ter consciência dos conceitos para dar início a mudanças observáveis. Neste caso, é necessário o treino dessas competências através da experiência. É fundamental neste domínio não perdermos de vista o “Ciclo de Aprendizagem de Kolb”, que defende a importância da aprendizagem centrada na experimentação, reflexão,

feedback e consequente assimilação de novos conceitos e competências. Uma formação mais eficaz na área do comportamento implica o uso de metodologias presenciais que envolvam as emoções do formando e as suas crenças, tais como jogos pedagógicos (indoor e outdoor), dramatizações, simulações, role-plays, brainstormings, momentos “UAU!”, entre outras. Assim como o consequente debriefing através da facilitação das aprendizagens que resultam destas experiências e o importante feedback honesto do formador.

Por este motivo, quero acreditar que as empresas vão continuar a investir na formação presencial no que concerne ao treino de competências comportamentais. Reafirmo, no entanto, o papel cada vez mais relevante que a formação online deverá ter como excelente complemento à formação presencial, permitindo, de forma eficaz, follow-ups dos planos de ação definidos no final dos cursos e sessões de coaching, nas quais os participantes possam ser devidamente acompanhados na mudança dos hábitos desejados.

As Relações na Sala de Formação

É possível que:

Logo após esta fase, as pessoas tenham receio da proximidade física, o que vai implicar ajustamentos no tipo de dinâmicas interpessoais feitas nas formações. Atividades pedagógicas que impliquem mais relação e contacto físico terão, eventualmente, de ser adaptadas para que o desconforto, mesmo que inconsciente, associado ao perigo da proximidade social não seja um ruído ao foco e à aprendizagem. No entanto, acredito que com o tempo as pessoas vão querer muito mais todo o tipo de atividades que implicam relacionamento interpessoal, pois tenderemos a querer mais daquilo de que fomos privados.

Gostaria que:

Quando tudo estiver efetivamente estabilizado, e as dinâmicas sociais voltarem ao normal, que os formandos (e os formadores) sejam mais gratos

Acredito que depois desta fase, todos iremos valorizar mais o prazer de poder estar com o outro e gostaria que os écrans, que são agora o único recurso que temos, estejam menos presentes enquanto distratores da realidade.

por poderem fazer parte desta maravilhosa atividade que é a formação e estejam mais “no momento”, isto é, que se evite, por exemplo, recorrer constantemente ao smartphone durante os cursos, mas que se aproveite o privilégio de estar com outras pessoas, com as quais podemos comunicar usufruindo de todas dimensões emocionais da expressão verbal e corporal, pessoas com quem podemos construir em conjunto, rir, aprender, discutir, mostrar afeto, tocar e abraçar.

Acredito que depois desta fase, todos iremos valorizar mais o prazer de poder estar com o outro e gostaria que os écrans, que são agora o único recurso que temos, estejam menos presentes enquanto distratores da realidade.

Os Temas da Formação

É possível que:

As pessoas passem a valorizar mais alguns temas de formação, que muitas vezes eram vistos com algum ceticismo pelos mais analíticos. Refiro-me, entre outros, a temas como a “Inteligência emocional”, ou a capacidade de termos consciência e de fazermos uma gestão eficaz das nossas emoções e das dos outros; como a “Psicologia Positiva”, ou os hábitos que devemos colocar em prática para aumentar o nosso bem estar subjetivo de forma consistente (veja-se, por exemplo, como, finalmente, se esta a valorizar a importância da prática da meditação ou de expressar gratidão); como a “Criatividade”, ou como podemos nos reinventar e criar novas

formas de trabalhar para transformar a crise em oportunidades.

Há que reconhecer que estas competências são, afinal, fundamentais, na medida em que foi a sua mobilização que nos ajudou a lidar com a ansiedade do isolamento, nos deu propósito e significado para aguentar com esperança e resiliência melhores dias, e nos ajudou a adaptar criativamente os poucos recursos existentes durante este período tão difícil.

Outros temas passarão a estar na ordem do dia, como aliás já estão, tais como “Saber liderar em situações de crise”, “Saber gerir equipas de trabalho remoto”, “Saber implementar o teletrabalho”, “Fazer uma gestão eficaz do email”, “Encontrar o equilíbrio necessário entre a vida familiar e profissional quando se trabalha a partir de casa”, etc.

Gostaria que:

A valorização de todos estes temas seja uma realidade e que as pessoas passem, efetivamente, a colocar em prática os conteúdos que aprendem nas formações para que em situações de pressão (e da crise que vamos todos combater) estejam melhor preparadas. Gostaria também que tenhamos em consideração o que muda com o advento crescente de relações profissionais online, enquanto desafio para os investigadores na área da psicologia e das relações interpessoais. Por exemplo, se neste tipo de comunicação, temos tendência, por um lado, a fazer intervenções mais focadas, pois devido às condições tecnológicas temos de respeitar o momento em que cada um está a falar e, por isso, temos mais tempo para pensar antes de falar, por outro lado, a barreira do écran permite uma maior dissimulação emocional, o que poderá levar à camuflagem de discordância e potenciar conflitos invisíveis. Tudo isto levanta questões desafiantes, e muito interessantes, ao nível da leitura do outro e dos processos de influência.

Por último:

É possível que corra bem, gostaria que corresse bem, vai correr bem! Até já!



Rui Fonseca
CEO da Altronix

Fotografias D.R.

E tudo mudou.

O mundo está a viver uma pandemia que vai revolucionar a forma como gerimos os Recursos Humanos, levando-nos a um novo paradigma de gestão das nossas pessoas dentro das empresas.

As mudanças serão significativas, mas associadas a uma nova conquista: a quebra, pelo menos parcial, da resistência à mudança, a par de uma maior envolvimento por parte das pessoas para com a empresa e a abertura para o que poderá ser uma mudança de mindset, não só dos gestores como dos próprios colaboradores. Basta pensarmos que, neste momento de pandemia que atravessamos, as empresas tiveram de implementar medidas, para muitas, inéditas e não houve tempo para questionar ou levantar incertezas, as pessoas perceberam que era necessário e responderam em conformidade. Foi feito em duas semanas o que poderia demorar um ano de resistência a implementar.

Sairemos deste período com a certeza clara da importância da Transformação Digital do Trabalho. Esta será, para mim, uma das principais diferenças, seja pela implementação do teletrabalho num maior número de empresas, onde até ao momento não era aplicável, seja pela realização de reuniões à distância. Nesta linha de pensamento, as empresas assumirão a importância de um maior investimento em recursos tecnológicos. Hoje temos emails que substituem reuniões de horas, hoje temos vídeo calls que substituem 4 horas de deslocação e respetivos custos. Hoje temos colaboradores de 45 anos a usar métodos que eram, até então, só dos Millennials. Estamos mesmo a assistir a uma significativa transformação. Ainda a vivermos esta pandemia

e com a adaptação das empresas à nova realidade assistimos ao número crescente de colaboradores que pela primeira vez trabalham a partir de casa. Este método imperou mesmo com a consciência de que a produtividade sairia afetada, dado a ausência de tempo para aquilo que seria necessário: preparar as empresas e preparar as pessoas. Por outro lado, esta nova realidade vai exigir às empresas adaptação e a assumir o teletrabalho como uma oportunidade para baixar custos de investimento e de espaço em postos de trabalho. De igual modo irá emergir novas formas de liderar, acompanhar, medir e avaliar o trabalho destas pessoas. Nunca mais os nossos KPI's serão iguais.

Nesta sequência, não iremos mais a Aveiro fazer uma reunião de 10 minutos, isso acabou e deve ser visto como uma oportunidade, baixando assim o "custo aquisição cliente". Também isto irá impactar o "customer journey" que nunca mais será igual. O "user experience" e o "user interface" vão mudar radicalmente e com isto as empresas e o seu capital humano terão de se adaptar e criar novas abordagens ao mercado e aos consumidores. Como exemplo, jamais o consumidor voltará a comprar numa loja que não tenha conceitos de segurança e higienização bem definidos no processo de venda. Sim, porque o comportamento do consumidor vai mudar radicalmente nos próximos anos. Com isto teremos, agora mais do que nunca, as empresas prepara-

das para a digitalização e a indústria 4.0. Porque fomos forçados, o ROI (retorno sobre investimento) e o VOI (valor sobre investimento) serão mais do que nunca percebidos pelos gestores e administradores. A digitalização nas empresas, logística digital e inversa, a economia circular, blockchain em prol da cadeia de valor e da segurança, business intelligence e data mining são termos que entrarão no nosso quotidiano, das empresas e dos consumidores. Porque agora sim, somos realmente todos digitais: os consumidores e as empresas.

No que diz respeito ao recrutamento iremos testemunhar a proliferação de técnicas de recrutamento digital. Embora, na Altronix já fizesse parte da nossa realidade (em determinada medida), a verdade é que as empresas passarão a adotar novas técnicas de recrutamento digital, evitando deslocações e a obrigatoriedade de uma sala específica para realização de entrevistas. Notava-se claramente alguma resistência na realização das entrevistas via Skype; fazer uma entrevista via whatsapp não era concebível, tudo isso mudou.

Acredito que vamos assistir a uma transformação na consciencialização humana e humanitária, a par de uma maior envolvimento com a empresa. Aquelas empresas que conseguirem manter a equipa, sem despedir, criar mecanismos e ações que visam a proteção dos colaboradores, vão criar uma maior confiança nas pessoas, que por sua vez se senti-



No que diz respeito ao recrutamento iremos testemunhar a proliferação de técnicas de recrutamento digital. Embora, na Altronix já fizesse parte da nossa realidade (em determinada medida), a verdade é que as empresas passarão a adotar novas técnicas de recrutamento digital, evitando deslocações e a obrigatoriedade de uma sala específica para realização de entrevistas.

rão mais motivados e com vontade de vestir a camisola. Todo o investimento em prol dos colaboradores das empresas, são hoje fundamentais e o VOI (value on investment) será maior que nunca. Os colaboradores vão perceber a importância do seu papel na empresa e que também eles precisam de se unir à restante equipa, para marcar a diferença e superar os obstáculos de uma crise que se avizinha. Vamos assim assistir a uma maior

valorização da carreira profissional, dado que não será assim tão fácil sair de uma empresa e entrar noutra. Por outro lado, as pessoas passaram a estar mais com a família e os laços saíram reforçados, defendendo que por parte das empresas terá de haver um esforço adicional para manter o equilíbrio entre a vida profissional e familiar. Mas não tenhamos ilusões, depois deste confinamento, o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal nunca mais será o mesmo para ambos

os lados, empresas e colaboradores. De qualquer forma, apesar de nos esperar momentos complicados, diferentes, estou convencido que nós, os Portugueses, conseguiremos ultrapassar mais uma crise. Na verdade, "crise" é algo que nos tem acompanhado nestes últimos 40 anos e para a qual estamos já imunes e vacinados. Estamos prontos para lutar, para nos reinventar e sair vencedores.

#vamosodosficarbem #fazatuaparte

É ENSINADO
O QUE É
PRATICADO
E É PRATICADO
O QUE É
ENSINADO

CULTURA
DE INOVAÇÃO

COMPETÊNCIAS
REAIS DE
TRABALHO

FORMAÇÃO
INDIVIDUALIZADA
PERSONALIZADA
SECTORIAL

APRENDIZAGEM
FORMAL E NÃO
FORMAL

START&GO

EMPREENDEDORISMO E GESTÃO

Plataforma de Informação e Formação

www.startandgo.pt



geral@startandgo.pt
monicamonteiro@startandgo.pt



+351 224 946 150