

## 4ª Revolução Industrial



### 4ª REVOLUÇÃO INDUSTRIAL

- “Apenas 25% dos nacionais têm maturidade tecnológica elevada”
- WATGRID
- FOLLOW INSPIRATION: Horizonte de Inovação Social
- Como o Data Analytics e a Inteligência Artificial estão a impactar o setor dos Transportes e Logística

### MARKETING DIGITAL

- Qual o papel do Marketing Digital na Indústria 4.0

### GESTÃO DE CONHECIMENTO

- Crowdsourcing, tempestade de ideias global

### ESTRATÉGIA

- Como treinar o seu “pensamento estratégico”
- É hora de trabalhar na estratégia empresarial

## Índice

### 4ª REVOLUÇÃO INDUSTRIAL

- ▶ “Apenas 25% nacionais têm maturidade tecnológica elevada” P. 3
- ▶ Watgrid P. 4
- ▶ Follow Inspiration: Horizonte de Inovação Social P. 5
- ▶ Como o Data Analytics e a Inteligência Artificial estão a impactar o setor dos transportes e logística P. 7

### GESTÃO DE QUALIDADE

- ▶ Fyodor, o robô astronauta P. 8

### MARKETING DIGITAL

- ▶ Qual o papel do Marketing Digital na Indústria 4.0? P. 9

### GESTÃO DE CONHECIMENTO

- ▶ Crowdsourcing, tempestade de ideias global P. 10

### INOVAÇÃO

- ▶ Shojinka, sinergia... inovação! P. 12

### ESTRATÉGIA

- ▶ Como treinar o seu “pensamento estratégico” P. 14
- ▶ É hora de trabalhar na estratégia empresarial P. 15

### VENDAS

- ▶ 15 perguntas poderosas num processo de venda P. 16

### EMPRESAS FAMILIARES

- ▶ Empreender é arriscar a ter sucesso ou a perder P. 18

### GAMING

- ▶ *Gamification*: a geometria importa? P. 20

### GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

- ▶ Gestão do talento P. 21
- ▶ Escassez de talento no setor da produção por processos P. 22
- ▶ A desadequação das aptidões continua um problema P. 23
- ▶ Os caminhos da persuasão P. 24
- ▶ Será a Gestão de RH uma função para especialistas? P. 25

### FINANCIAMENTO

- ▶ Portugal Ventures: 14 novas “startups” P. 27

### EMPREENDER

- ▶ O mundo onde a magia acontece! P. 28
- ▶ No Topo para a Natureza! P. 29

### O QUE APRENDI COM AS MINHAS VIAGENS

- ▶ Peru: “Just take deep breaths!” P. 31

### FORA DA CAIXA

- ▶ “Gosto de ti!” Gosta de ti! P. 33

### TI

- ▶ Segurança Online – 5 erros comuns P. 34

### DICAS

- ▶ As 8 armadilhas da Liderança

### PRODUTIVIDADE E BEM-ESTAR

- ▶ Como fazer parte dos 8% de pessoas que conquistam os seus objetivos P. 37
- ▶ Is your brain doing all the heavy lifting? It’s time to let your heart & gut help out P. 38



## Editorial

MÓNICA MONTEIRO

monicamonteiro@startandgo.pt

**“We stand on the brink of a technological revolution that will fundamentally alter the way we live, work and relate to one another. In its scale, scope, and complexity, the transformation will be unlike anything humankind has experienced before”**

**KLAUS SCHWAB,**

*Founder and Executive Chairman of the world Economic Forum, January 2016*

A humanidade tem assinalado o tempo recorrendo a eventos ou factos que marcam mudanças profundas na realidade conhecida até então. Em termos económicos, estas mudanças têm sido denominadas de revoluções.

A primeira revolução industrial permitiu a mecanização do processo produtivo através do aproveitamento da energia calorífica do carvão mineral. Já a descoberta da energia elétrica e do petróleo como combustível permitiu a massificação da produção, o que deu origem à 2ª Revolução Industrial. A terceira revolução Industrial resulta da utilização de equipamentos e informação tecnológica nas diferentes fases do processo produtivo. Atualmente vivemos um período de significativos avanços tecnológicos que estão a mudar a forma como vivemos, trabalhamos, como vemos a vida, como interagimos uns com os outros e com as máquinas. A este período os economistas designam por 4ª revolução Industrial.

Esta mudança sem precedentes está aí e, como tudo na vida, tem aspetos positivos e aspetos negativos. Muito se fala da quantidade de empregos que se podem perder pela utilização de robôs, da inteligência artificial e de todas as novas tecnologias que estão em desenvolvimento atualmente. Por outro lado, muitas são as oportunidades que se abrem pela utilização da tecnologia. Nesta edição trouxemos alguns desses exemplos, com especial orgulho, pois são “falados em português”. O que fará certamente a diferença? Esta nova realidade obriga a um repensar de processos, ao desenvolvimento contínuo de novas competências. O desafio para as empresas é agora encontrar no mercado as competências necessárias para desenvolvimento da sua vantagem competitiva. Nesta edição tenho alguma dificuldade em sugerir algum artigo específico, pois penso que neste contexto de mudança todos os nossos autores tem grandes contributos a dar para os nossos leitores. Assim, leia a revista toda!

Como diz o nosso inestimável Vitor Briga – “Just take deep breaths”, Just Start & Go (digo eu).

## START&GO

REVISTA EM FORMATO DIGITAL | Nº 27 – outubro 2019

**COORDENADORA** Mónica Monteiro (monicamonteiro@startandgo.pt)

**PAGINAÇÃO** Flávia Leitão (flavialeitao@vidaeconomica.pt)

**PARTICIPAM NESTE NÚMERO** Ana Isabel Lucas; Andre Pinheiro; António Nogueira da Costa; Bi4all; Bruo Moraes; Catarina Sousa Rocha; Daniela Areal; Daniela Moreira; Elisabeth Kingsley; Fernanda Teixeira; Hays; Helder Barbosa; High Play; Hugo Gonçalves; José Carlos Pereira; Luís Lobão; Maria Jesus Fonseca; Mónica Monteiro; Pedro Amendoira; Portugal Ventures; Rui Pedro Oliveira; Sage; Samsys; Vitor Briga

**PUBLICIDADE PORTO** Rua Gonçalo Cristóvão, 14 R/C, 4000-263 Porto  
Tel: 223 399 400 • Fax: 222 058 098 E-mail: Geral@startandgo.pt

Jorge Portugal, diretor-geral da COTEC, afirma,

# “Apenas 25% dos nacionais têm maturidade tecnológica elevada”

FERNANDA SILVA TEIXEIRA

fernandateixeira@vidaeconomica.pt

A presente Revolução Industrial em curso “é a primeira que acontece ao mesmo tempo para todos”, em que a localização “não é um fator determinante” e em que “o talento, a criatividade e a inovação são as capacidades que irão diferenciar os vencedores dos outros”, começa por dizer Jorge Portugal. O diretor-geral da COTEC disse ainda que, nesta nova era, os “fatores de produção são ativos intangíveis, tais como dados, plataformas digitais e algoritmos”, e, por isso, “a adaptação e assimilação tecnológica de forma contínua não é uma opção, mas uma condição necessária à sobrevivência das empresas”.

Questionado se as empresas nacionais estão preparadas para a 4.ª Revolução Industrial, o responsável admite que “apenas uma em cada quatro têm maturidade tecnológica elevada” e estão assim preparadas para criar novos horizontes de crescimento e competir nos mercados do futuro. As restantes “estão confrontadas com riscos, como produzirem produtos que não respondem aos requisitos dos clientes, não serem suficientemente eficientes na produção ou proporcionarem uma experiência de compra e utilização abaixo das expectativas”.

Nesse contexto, Jorge Portugal salienta que, para mitigarem estes riscos, as empresas “devem procurar adotar uma estratégia de investimento em inovação tecnológica” e afirma que as condições de sucesso passam por vencer três corridas: “pelo cliente, pela qualificação das pessoas e pela transformação do modelo de negócio”.

Para além disso, o responsável sublinha ainda que em Portugal a adoção de tecnologias 4.0 “poderá reduzir problemas estruturais da indústria nacional”, como o da escala, através de maior níveis de colaboração em plataformas digitais; da melhoria da eficiência na produção e na uti-



A adoção de tecnologias 4.0 poderá reduzir problemas estruturais da indústria nacional, salienta Jorge Portugal

lização de recursos, através de maior conectividade; da integração e inovação de processos; ou do aumento do preço e do valor acrescentado, através da redução da distância e maior intimidade com o cliente final. Em paralelo, esta nova realidade permitirá ainda reforçar as vantagens competitivas adquiridas pela indústria portuguesa nas últimas décadas, nomeadamente ao nível da rapidez de resposta, da customização da oferta e da relação qualidade/preço.

Garantindo que 4.ª Revolução Industrial “chegará a todos os setores e determinará a atividade de todas as empresas”, embora em tempos distintos e de modos diferentes, Jorge Portugal dá como exemplo o setor da construção civil e a crescente

adoção do Building Information Model (BIM). “Nestas condições, irá assistir-se nos próximos anos a uma forte reorganização industrial, com forte pressão sobre a atividade das empresas consolidadas que terão de se adaptar às novas exigências de operação no mercado, seja pelas normas e regulamentos, assimilação tecnológica, ou necessidade de requalificarem os seus trabalhadores e lideranças para um ambiente de negócio fundamentalmente diferente”, afirma.

Por tudo isto, a missão da COTEC “é ajudar as empresas a identificarem novos horizontes de crescimento e concretizarem novas oportunidades através do investimento em inovação”. Para isso, a associação procura ajudar as empresas a identificarem as tendências chave que afetarão o negócio a prazo, encontrar os parceiros que complementarão as competências de que necessitam, melhorar a capacidade de inovação e do seu risco e, por último, influenciar políticas públicas de apoio adequadas às necessidades de inovação, investimento tecnológico e redução dos custos de contexto. ■

# WATGRID

Criada em 2014, a WATGRID é uma empresa inovadora no âmbito do IoT para a monitorização de líquidos, em tempo real. Com o objetivo inicial de monitorizar a qualidade da água, a versatilidade da tecnologia permitiu à empresa diversificar os setores de atuação, focando-se, atualmente, no mercado vitivinícola com uma gama de produtos designada WINEGRID que permite a digitalização de todo o processo de vinificação.

Através de uma rede de sensores proprietários e de uma plataforma online de monitorização, a WINEGRID permite ao produtor de vinho avaliar e analisar as diferentes fases de produção e, em simul-

WATGRID é uma empresa inovadora, com uma gama de produtos designada WINEGRID que permite a digitalização de todo o processo de vinificação

tâneo, acompanhar parâmetros críticos da evolução do vinho, como densidade, cor, turvação, temperatura e nível. Trata-se de uma solução integrada acessível num PC, tablet ou telemóvel, com a possibilidade de definir alarmes personalizados, listar tarefas ou realizar análises preditivas.

A monitorização e digitalização de dados em tempo real, numa plataforma com acesso remoto – algo que não está ao alcance dos métodos de amostragem manual – permite às adegas potenciar o aumento qualitativo do vinho e, simultaneamente, melhorar a gestão de custos operacionais.

Num setor ainda tradicional, a resposta do mercado tem sido bastante favorável,



oferecer produtos diferentes, garantir maiores padrões de qualidade e tornar os processos mais eficazes”, dizem-nos. O futuro passa por continuar o desenvolvimento de tecnologia de ponta, procurando encontrar soluções pioneiras que permitam aumentar a rentabilidade da produção vitivinícola nos diversos tipos de processos e fases de estágio. A transferência desta tecnologia para outros tipos de líquidos tais como bebidas espirituosas, azeite, vinagre e outros, também é uma possibilidade. ■

com uma crescente adesão por parte das empresas, sendo hoje uma ferramenta indispensável no dia-a-dia dos enólogos e produtores de vinho. “Cada vez mais, as organizações têm consciência de que, através de uma aposta centrada na inovação disruptiva, poderão diferenciar-se no mercado, cada vez mais focadas em



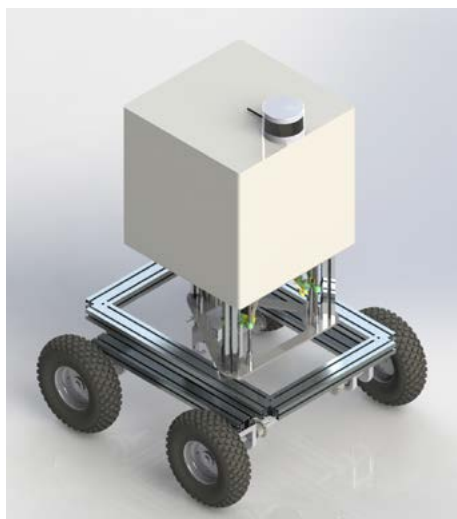
EMPRESA DE ROBÓTICA PORTUGUESA É A ÚNICA EMPRESA PORTUGUESA NA SHORTLIST DO PRÉMIO

## Horizonte de Inovação Social

O projeto wiiGO Retail da Follow Inspiration é um dos 10 finalistas do prémio financiado pelo Horizon 2020, o programa de investigação e inovação da UE.

A Follow Inspiration é uma empresa portuguesa que se tem dedicado nos últimos anos ao desenvolvimento de tecnologia para seguimento e navegação autónoma na área da robótica móvel. A empresa apresentou-se no mercado com o primeiro carrinho de compras autónomo do mundo – o WiiGO retail – que nasceu de uma necessidade pessoal de Luís de Matos, fundador e CEO da empresa, paraplégico desde os 14 anos que, não tendo encontrado uma verdadeira solução que lhe permitisse transportar as suas compras de forma simples, criou o wiiGO, um carrinho robótico, capaz de seguir o seu usuário autonomamente.

O wiiGO Retail está agora numa lista de 10 finalistas ao Prémio Horizonte de Inovação Social, um prémio financiado pelo programa de investigação e inovação da UE, Horizon 2020, que visa premiar o melhor projeto para melhorar a mobilidade dos idosos. Os 10 projetos finalistas foram selecionados por um painel de especialistas independentes das áreas de inovação social, ambientes amigáveis aos idosos, finanças sociais, tecnologias assistidas, mobilidade



e transporte. Os vencedores serão anunciados no segundo semestre de 2019.

O wiiGO é um dispositivo autónomo preparado para seguir uma determinada pessoa, para onde quer que esta se desloque, facilitando o transporte de objetos de forma autónoma, dinâmica e segura, evitando

Segundo Luís de Matos, ser um dos projetos finalistas é mais um marco e validação muito importante do carácter inovador das suas soluções:

“Ser um dos finalistas de um prémio da União Europeia de investigação e inovação dá-nos ainda mais confiança de que temos



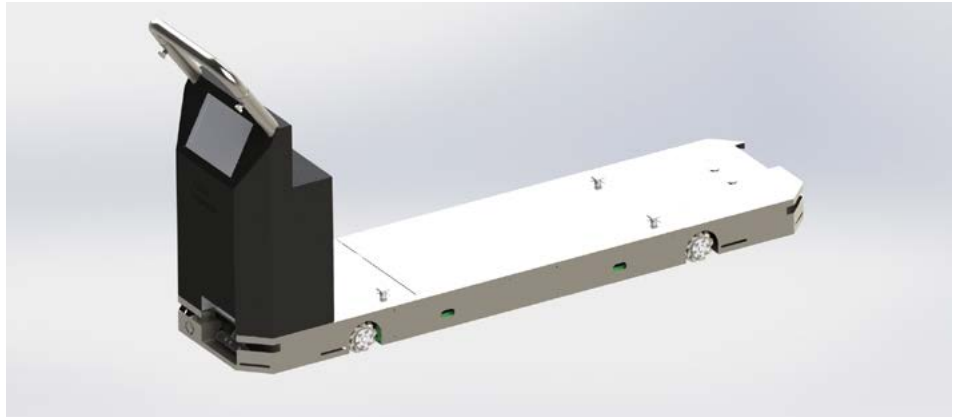
obstáculos e perigos. Este projeto arrancou em 2011, quando o CEO da empresa, Luís de Matos, teve a ideia de desenvolver um carrinho de compras robotizado que apoiasse as pessoas com mobilidade reduzida nas suas idas ao supermercado. Desde então, a tecnologia passou por várias fases de desenvolvimento, desde provas de conceito, desenvolvimento de protótipos funcionais e até mesmo adaptações a novas indústrias.

de facto uma solução única. Num prémio que recebe centenas de candidaturas, é para nós um grande orgulho e motivação sermos a única empresa portuguesa a constar desta shortlist.”

Hoje em dia, podemos encontrar a tecnologia wiiGO em várias soluções robotizadas: do carrinho de compras, que tem vindo a ser testado pelos maiores players de retalho nacionais e internacionais, até à primeira máquina de café autónoma do mundo,

desenvolvida para a Delta e que não deixou ninguém indiferente em eventos como o Web Summit ou a Eurovisão.

As aplicações desta tecnologia são inúmeras e atualmente a empresa está a trabalhar em novas soluções dedicadas à logística e aos serviços, que vão desde a integração da tecnologia wiiGO em veículos industriais para os tornar autónomos e mais colaborativos ou no desenvolvimento de soluções de apoio ao consumidor em serviços públicos para um atendimento mais eficiente. ■



**O Luís criou o projeto em 2011. Acredita-se que hoje estaria numa shortlist de um prémio da União Europeia concorrendo com projetos de outros países tais como Eslovénia, Dinamarca, Holanda, entre outros?**

Quando em 2011 se iniciou o projeto ainda académico, não tinha em mente que, passados 9 anos, poderia haver uma empresa com 15 pessoas na área da robótica em Portugal e com uma tecnologia já com patentes concedidas nos principais mercados (EUA, Europa, etc). Têm sido anos que passaram muito rápido e com coisas muito positivas.

**Porquê o nome Follow Inspiration?**

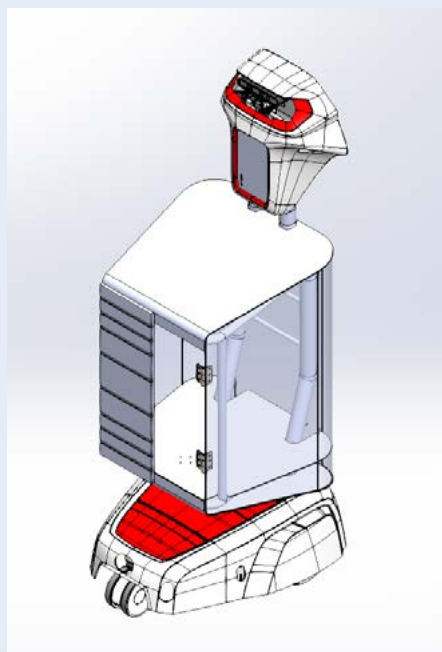
A história curiosamente não tem nada de sexy, embora o nome se adequasse perfeitamente àquilo que fazemos. O nome em causa era o único nome em inglês na lista disponível das empresas na hora e que tinha um carácter de inovação e de internacionalização.

**Quais os maiores desafios que já viveu enquanto empreendedor?**

Os maiores desafios estão associados ao recrutamento das equipas, pois que não é fácil em Portugal combater os salários mais altos que as grandes entidades pagam. Levantar capital em Portugal em empresas de robótica (hardware) é quase um mito. Infelizmente, em Portugal (e no mundo), os investidores procuram mais software e embora no nosso caso seja 80% de software os outros 20% assustam imenso. Depois, obviamente, o principal desafio é conseguir ter um produto que o mercado queira e conseguirmos rapidamente mudar na direção que os clientes exigem.

**O seu projeto é um exemplo do que hoje podemos chamar de 4ª Revolução Industrial. Quais as vantagens e desvantagens que os avanços tecnológicos a que hoje assistimos trazem para a nossa vida diária? E para a vida das empresas?**

Nós temos uma tecnologia capaz de auxiliar não só as pessoas nas suas tarefas do dia a dia, mas também temos uma ferramenta capaz de ajudar a otimizar processos na indústria. Se olharmos a fundo a nossa tecnologia, conseguimos



ter robôs capazes de seguir uma pessoa de forma eficiente e segura sem que a pessoa precise de ter nada com ela, por outro lado, conseguimos ter robots a circular de forma autónoma e natural dentro de uma fábrica sem ter que adaptar

a dita fábrica. Se imaginarem um simples processo de picking, os nossos robots conseguem estar a seguir o operador que só precisa de se preocupar em retirar os produtos para dentro do robot e assim que termina pode dizer ao robot para ir deixar a matéria-prima no local certo. Só com este exemplo o operador não perdeu tempo a transportar, poupando metade do seu tempo, e conseguiu otimizar inclusive o processo de recolha. A nossa tecnologia pode ser aplicada em todas as áreas, desde o e-commerce, processos logísticos, manufacturing, healthcare e até aeroportos, por exemplo.

**Projetos para o futuro? O que podemos esperar?**

Passando a fase de conseguirmos ter uma tecnologia de seguimento, navegação e mapeamento bastante robusta já, estamos a dedicar-nos ao desenvolvimento de uma plataforma onde se consiga ver em tempo real onde cada robô está e inclusive dar-lhe ordens remotamente. Para isto, estamos a desenvolver não só a plataforma digital que irá estar disponível online como também um sistema inovador de comunicação nos robôs para que não estejamos dependentes de wireless. Com isto, as empresas conseguem ver em tempo real onde andam os robôs, conseguem criar rotas sem ter que sair do seu lugar, mudar as rotas que os robôs estão a fazer e, inclusive, partilhar informação entre os vários robôs. Tudo isto em tempo real. Para além disto, estamos a testar a nossa tecnologia em "outdoor" em conjunto com a Camara Municipal de Matosinhos, na criação de um aspirador urbano autónomo. ■

# Como o Data Analytics e a Inteligência Artificial estão a impactar o setor dos Transportes e Logística

Mais de um terço dos executivos que trabalham no setor dos Transportes e Logística acreditam que a automação de processos robóticos (RPA) trará a maior mudança para a indústria na próxima década. Quase um quarto (24%) espera que a Inteligência Artificial (IA) altere profundamente o setor. Um estudo realizado pela empresa Digital Reality a 100 executivos do setor revelou que 9 em cada 10 entrevistados (91%) estão continuamente à procura de aumentar os seus investimentos na sua infraestrutura de dados.

As soluções de Data Analytics e Inteligência Artificial tem imensas aplicações no setor dos Transportes e Logística. A otimização de processos, redução de custos operacionais e novos modelos de negócio são alguns dos benefícios que a sua empresa pode usufruir ao adotar tecnologias disruptivas.

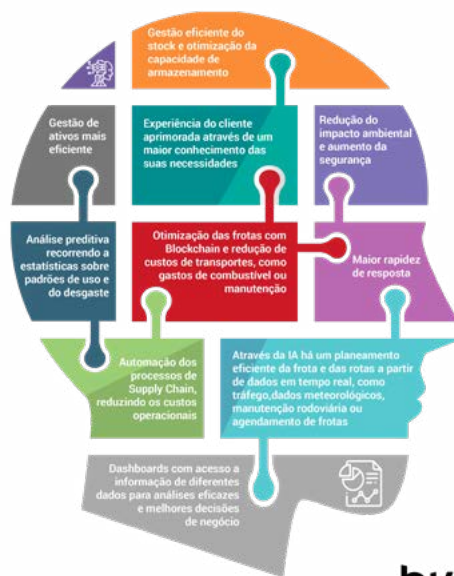
Mas as vantagens que a tecnologia pode trazer para o setor são muito mais alargadas a todos os departamentos e, hoje em dia, uma correta análise de dados, é um recurso imprescindível para alavancar o seu negócio, ser competitivo e alcançar os melhores resultados.

Está preparado para adotar soluções que o colocarão um passo à frente da concorrência?

As informações geradas pelas diversas fontes de dados como registos de manutenção, sensores visuais e acústicos e unidades de GPS, fornecem insights fundamentais que influenciam a tomada de decisão e aumentam o lucro da sua empresa.

Segundo a Digital Reality, o volume de dados gerado no setor em sistemas de identificação por radiofrequência (RFID) e aplicações de gestão de inventário quase duplicou a cada 40 meses desde os anos 80. Além disso, vários especialistas do setor acreditam que o volume de dados será 44 vezes maior em 2020 do que em 2019.

Com uma análise preditiva correta, é possível ajustar a produção e as operações, de forma a evitar desperdício e custos elevados, ajustando as operações às necessidades. Deste modo, as previsões permitem



## Como podem o Data Analytics e a IA ajudar o seu negócio?



**bi4all** TURNING DATA INTO INSIGHTS

uma melhor alocação de recursos, identificar oportunidades e tendências de mercado, e a otimização de toda a cadeia logística. Além disso, as soluções tecnológicas ajudam-no a oferecer um serviço diferenciador e de topo, minimizando, por exemplo o "lead time" com entregas mais rápidas a um menor custo.

Dos pedidos à consolidação das entregas, toda a cadeia pode ser otimizada. Com foco na qualidade e na eficiência dos processos, o gestor tem ao seu dispor informação concreta e útil que lhe permite tomar as melhores decisões e identificar os pontos fracos a melhorar.

A automação pode adquirir um papel importante também nos centros de distribuição. Por exemplo, a Amazon conta com mais de 100 mil robôs que fazem tarefas como o picking ou ajudam a equipa com os pedidos do e-commerce.

A tecnologia tornou-se assim uma peça fundamental para que a gestão logística se torne mais competitiva e eficiente. A cadeia de fornecimento é mais transparente, as entregas otimizadas e as ineficiências reduzidas. Com melhores informações para a tomada de decisão, a performance de toda a empresa é melhorada.

O Data Analytics e a IA é um aliado estratégico do setor pois permite benefícios como:

- Gestão eficiente do *stock* e otimização da capacidade de armazenamento
- Experiência do cliente aprimorada através de um maior conhecimento das suas necessidades
- Redução do impacto ambiental e aumento da segurança
- Otimização das frotas com recurso ao *Blockchain* e redução de custos de transportes, como gastos de combustível ou manutenção
- Análise preditiva recorrendo a estatísticas sobre padrões de uso e do desgaste
- Através da IA há um planeamento eficiente da frota e das rotas a partir de dados em tempo real, como tráfego, dados meteorológicos, manutenção rodoviária ou agendamento de frotas
- Gestão de ativos mais eficiente
- Maior rapidez de resposta perante a identificação de acontecimentos que têm impacto no negócio
- Automação dos processos de *Supply Chain*, reduzindo os custos operacionais
- Dashboards com acesso a informação de diferentes dados para análises eficazes e melhores decisões de negócio. ■

# Fyodor, o robô astronauta



**ANDRÉ PINHEIRO**  
Direção de Qualidade  
afpinheiro75@gmail.com

“Fyodor F-850” é o nome do robô humanoíde (com o formato aproximado de um ser humano) enviado pela Rússia em Agosto deste ano para a Estação Espacial Internacional. Não se trata do C-3PO da Guerra das Estrelas, e muito menos dos robôs representados na saga de filmes Alien. Esta versão é bastante mais rudimentar, mas possui já uma gama de capacidades que vai desde fazer flexões, enroscar uma lâmpada e até (pasmem-se) disparar uma arma (vou deixar as comparações com filmes com o Arnold Schwarzenegger para outra altura).

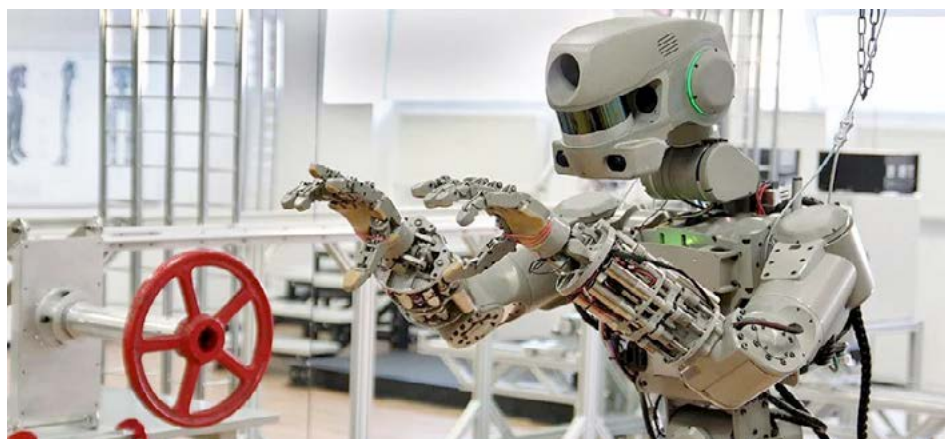
Mas a união da nave Soyuz MS14 em que seguia o Fyodor com a Estação Espacial não correu bem, e a 1ª tentativa saiu gorada, sendo necessário esperar um dia para que estivessem novamente reunidas as condições para voltar a tentar, o que já foi bem-sucedido. A falha da primeira tentativa tornou-se notícia, porque o único ocupante da nave russa era o robô humanoíde. Este não tomou qualquer parte no processo de acoplagem, pelo que não foi por sua causa que a primeira aproximação foi infrutífera. Para “ajudar”, para que conservasse a sua bateria, o Fyodor estava literalmente a dormir. Só que os gestores da missão, para tornar toda a experiência um pouco mais bem-humorada, tinham colocado o Fyodor na cadeira do comandante da nave Soyuz. Isto levou a que alguns sites de notícias tivessem indicado que o robô tinha causado a falha da acoplagem.

Na realidade, a falha tinha-se devido a um pequeno problema no sistema de telemetria da nave. Mas o robô ficou imediatamente com má fama.

Isto leva-me a pensar na percepção que as pessoas têm quando entram numa empresa de um cliente ou fornecedor. Quem entra em nossa “casa” vem com uma determinada expectativa, seja positiva ou negativa. E nem falo apenas na arruma-

ção, isso à partida será um dado adquirido, principalmente em visitas importantes. Quando vem um potencial negócio a caminho, poucos são os gestores que não dão indicações para triplicar o esforço de limpeza. Mas um olhar minimamente treinado sabe que quando vê algo demasiado limpo será para desconfiar!

O mesmo se poderia dizer dos sistemas informáticos. Numa altura em que tanto se fala da “internet das coisas” e da Indústria 4.0, chegar a uma empresa e ver que tudo é feito em folhas de papel pode ser uma desilusão e um ponto negativo à partida. Mas, pela mesma lógica, um olhar treinado facilmente percebe que é melhor um



sistema arcaico mas funcional do que um sistema informático que ninguém percebe muito bem como dele retirar valor.

Muitos gestores optam por avançar para a implementação de um sistema de gestão ERP (Enterprise Resource Planning) de qualquer uma marca conhecida simplesmente porque “já está na hora de evoluir”, ou mesmo “temos que passar uma imagem de modernidade”, ou até por acharem que só isso vai resolver muitos problemas.

Esquecem-se que essa evolução tem que ser preparada. Os parâmetros do processo têm que ser clarificados da forma mais pormenorizada possível, para facilitar a adequação do próprio sistema informático.

Ao longo dos anos, uma frase típica que tenho ouvido tem sido “ah isso faz-se assim? Mas eu pensava que era de outra forma, o procedimento diz outra coisa”.

Geralmente o ERP é parametrizado com base na documentação existente. E se só descobrimos que essa documentação está desatualizada quando a estamos a testar, torna-se mais penoso voltar a redefinir o sistema do que se isso estivesse OK desde o início.

O sistema informático deve servir a empresa, não é a empresa que se deve adaptar ao sistema!

De pouco importa ter um sistema que permita recebermos notificações no relógio ou no frigorífico de falta de stock na fábrica, se depois percebemos que afinal tinha apenas sido um erro de existências ou porque alguém clicou no sítio errado.

Ficou famoso um caso no Havai, em Janeiro de 2018, em que foi lançado à população um alerta enviado aos telemóveis de todos os cidadãos da ilha devido a um suposto ataque com mísseis, porque um operador clicou numa opção real quando deveria ter sido em teste (alegou depois que não percebeu que não era um teste quando lhe deram a indicação). A mensagem lançou o pânico na ilha durante os cerca de 10 minutos que tardaram até surgirem as primeiras indicações que era um alarme falso.

Da mesma forma que o Fyodor ficou com má fama injustamente, também um sistema informático cai no descrédito se não for útil logo desde o início, pelo que, ao pensar em avançar para um sistema ultramoderno, pense primeiro se a base está bem suportada, organizada e estável, mesmo que seja apenas com papel e caneta. ■



# Qual o papel do Marketing Digital na Indústria 4.0?



**BRUNO MORAES**  
Head of Digital e sócio da  
WorkBrands

A Indústria 4.0 transformou a realidade das indústrias em todo o mundo, e em Portugal não é diferente. Porém, muitos gestores ainda não percebem o tamanho da transformação e como ela envolve todas as áreas das empresas. A chamada quarta revolução industrial, que é focada na digitalização de processos e integração de sistemas, também, pode aproveitar os recursos dos meios digitais para gerar mais negócios, comunicar melhor com o público externo e interno, além de automatizar processos ligados à gestão de comunicação, marketing e vendas, onde se insere o Marketing Digital.

Alguns elementos mostram um contexto favorável para essa integração. O estudo PwC Global Industry 4.0, de 2016, revela dados interessantes levantados junto das empresas do setor industrial. Um total de 86% das empresas portuguesas participantes do estudo indicam a probabilidade de alcançar elevados níveis de digitalização até 2020. A expectativa, à época, era de aumentos significativos nos seus portfólios a nível de produtos e serviços digitais.

Para ilustrar este cenário, dois dados apontam para um caminho convergente da Indústria 4.0 com o Marketing Digital. Um aumento de 46% (de 29% para 75%) para modelos de negócios digitais e de 47% (de 33% para 80%) para canais de venda, acessos de cliente e marketing. Trata-se de uma expectativa acima dos resultados globais que foram de 64% e 68%, respetivamente, para as duas áreas citadas.

Entre os pontos de convergência da Indústria 4.0 e o Marketing Digital estão, principalmente, todas as linhas de atuação ligadas à digitalização, modelos de negócio digitais e na interface com o consumidor. Partindo do pressuposto de que o consumidor tem hábitos mais digitais nos

tempos atuais, nada mais natural do que as indústrias estarem aptas a comunicar com o seu público nos canais adequados dentro do diverso ecossistema digital. Isso contempla ainda potenciais clientes que procuram pelos produtos ou serviços da indústria em questão, ou no controle e gestão da equipa interna, seja com o foco na comunicação, marketing, vendas ou tecnologia.

O Marketing Digital oferece excelentes

com consumidor e fornecedores a prospeção de vendas. Ou seja, podem trazer ganhos organizacionais, sociais, comerciais e financeiros para as indústrias adotantes. Vale dizer que a utilização do Marketing Digital de forma contínua e bem sucedida no contexto global de transformação da Indústria 4.0 exige dedicação e vontade por parte dos gestores e tomadores de decisão, pois muitas vezes significa uma mudança de cultura organizacional: de uma

O Marketing Digital oferece excelentes possibilidades para as indústrias alinhadas ao processo de transformação que a Indústria 4.0 disponibiliza



possibilidades para as indústrias alinhadas ao processo de transformação que a Indústria 4.0 disponibiliza. Tanto pela via de inovação como pela via tecnológica, é possível tornar mais atraentes ações estratégicas. Entre as principais listam-se:

- Inbound Marketing
- Marketing Automation
- Customer Relationship Management (CRM)
- Account Based Marketing (ABM)
- Community Management
- Search Engine Optimization (SEO)
- Video Marketing
- Voice Marketing
- Content Marketing

Os benefícios para a utilização de uma estratégia de Marketing Digital como parte complementar ao planeamento da Indústria 4.0 são inúmeros. De relacionamento

cultura mais tradicional para uma mais inovadora e moderna.

Porém, é disso que se trata a Indústria 4.0. É, também, o que oferece o Marketing Digital quando aplicado de maneira estratégica. É justamente nestes pontos onde os dois convergem e se complementam.

A complementação do Marketing Digital junto da Indústria 4.0 acompanha uma tendência que já transformou outros segmentos, onde as estratégias digitais se tornaram extremamente necessárias. O momento é propício para a mudança e aqueles que a abraçarem, sendo o quanto antes, ganham uma vantagem competitiva relevante junto dos seus concorrentes em mercados cada vez mais disputados. ■

Referência:  
<https://www.pwc.pt/pt/temas-actuais/2016/pwc-industria-40.pdf>

# Crowdsourcing, tempestade de ideias global ao serviço da inovação



**ANA ISABEL LUCAS**  
Consultora & Formadora  
Comunicação & Gestão da Qualidade  
annalukkas@hotmail.com

Dois terços das empresas portuguesas implementaram ou preveem implementar o *Crowdsourcing* e a inovação aberta para criarem novos produtos e serviços.

Este foi o resultado de um estudo realizado na Europa, Oceânia e Estados Unidos, em que foram inquiridos vários decisores dos setores público e privado, incluindo empresas portuguesas.

Os modelos de inovação estão a mudar. Estamos numa fase de transição de paradigma. Até aqui, as empresas para lançarem as melhores inovações, tinham que apostar em mão de obra altamente qualificada e em pesquisa e desenvolvimento. Neste modelo, para além de comportar um grande investimento ao nível de pesquisa e desenvolvimento, existe sempre o risco de o produto ou serviço não ser compreendido e aceite pelos consumidores. O conceito de criação de novos produtos/serviços, na expectativa de ser aceite pelos consumidores de forma passiva, cai.

A inconstância da mão de obra qualificada, o ciclo de vida dos produtos cada vez mais baixo e a concorrência levaram as empresas a repensar o modelo de inovação. O novo paradigma aponta para um sistema de inovação aberto.

## Como podem inovar as empresas sem dependerem de mão de obra altamente qualificada e sem grandes investimentos?

Com o advento da internet nascem as redes sociais. Abre-se a autoestrada para o conhecimento através da troca, partilha e fluxo contínuo de informação de forma global, dando origem a novas formas de conexão entre as pessoas.

Atualmente, as empresas operam num contexto de alta conectividade favorável



à criação de ferramentas de inteligência coletiva, como o *Crowdsourcing*.

O termo é inglês, é uma palavra composta que vem de *crowd* (multidão) mais *outsourcing* (terceirização). A tradução para a língua portuguesa é *colaboração coletiva*. Na prática, solicita-se a um grupo de pes-

criar conteúdo e soluções ou desenvolver novas tecnologias”.

Este jornalista também afirma que o maior impulsionador da inovação é a capacidade de encontrar contactos para trocar ideias e combiná-las de forma a criar algo novo. Através das redes sociais, as empresas

O jornalista Jeff Howe define o *Crowdsourcing* como “modelo de produção que utiliza a inteligência coletiva e os conhecimentos coletivos e voluntários espalhados pela internet para resolver problemas, criar conteúdo e soluções ou desenvolver novas tecnologias”.

soas, especialmente a comunidades online, o contributo de ideias ou conteúdos, com o intuito de participarem no processo de criação de diversos produtos ou serviços.

O jornalista Jeff Howe define o *Crowdsourcing* como “modelo de produção que utiliza a inteligência coletiva e os conhecimentos coletivos e voluntários espalhados pela internet para resolver problemas,

têm um relacionamento cada vez mais próximo com o cliente, possibilitando a sua participação no processo de criação de diversos produtos ou serviços.

Os estudos revelam que os consumidores conseguem gerar coletivamente grandes quantidades de inovação. Se percebida pelas empresas, esta inovação pode ser uma fonte de fácil acesso e com baixos custos de pesquisa e desenvolvimento.

As empresas que facilitam contextos de interconectividade através de vários canais de relacionamento conseguem gerar mais inovação, porque a inovação emerge, principalmente, de redes colaborativas informais.

Ao longo dos últimos 40 anos, desenvolveram-se vários conceitos relacionados com o Crowdsourcing. Começou com o conceito de Prosumer em 1980, a inovação aberta em 2003, o Crowdsourcing em 2006 e a

A empresa tem um papel central. Inicia e coordena as interações da rede, fortalece e estimula os relacionamentos e detém poder e influência.

No processo colaborativo, os atores da rede reportam as suas ideias ou soluções com o objetivo de complementar a pesquisa e desenvolvimento. Nesta rede não existem barreiras geográficas. O que separa os seus atores é a tecnologia.

A salientar a importância dos vínculos no

Os vínculos fracos excedem os vínculos fortes porque as informações disponibilizadas pelos primeiros são novas e mais abrangentes.

O uso do Crowdsourcing tem uma série de vantagens: os custos de pesquisa e desenvolvimento são mais baixos, aumenta a velocidade de lançamento de novos produtos ou serviços e uma redução do risco da não aceitação dos produtos ou serviços.



Cocriação em 2009, sendo que este último é uma reformulação do conceito criado no ano 2000.

O conceito de Crowdsourcing surgiu a partir de uma mudança de comportamentos das empresas. Distingue-se dos outros por colocar a empresa no centro das interações, sendo possível identificar o emissor e recetor.

A rede do Crowdsourcing é induzida pela empresa de forma estratégica. É criada uma plataforma para atrair pessoas interessadas com o intuito de realizar atividades, com vista ao desenvolvimento de novos produtos ou serviços.

Com a colaboração da rede criam-se boas sinergias, ao mesmo tempo que se vai fortalecendo o relacionamento. A empresa alia os seus recursos e atividades com as especialidades dos atores da rede, para que o produto ou serviço seja aceite por estes.

A rede do Crowdsourcing é induzida pela empresa de forma estratégica. É criada uma plataforma para atrair pessoas interessadas com o intuito de realizar atividades, com vista ao desenvolvimento de novos produtos ou serviços.

relacionamento. Os estudos revelam que os vínculos fortes, decorrentes de ligações mais próximas (“amigos”), disponibilizam mais fácil e rapidamente o acesso a pessoas e informações, mas a informação conseguida tende a ser redundante, por partilharem a mesma envolvente, ou modelada por fatores afetivos.

Os vínculos fracos, decorrentes de ligações mais afastadas (“desconhecidos”) proporcionam acesso à informação e recursos disponíveis fora do seu círculo social. A inovação daí resultante será mais produtiva e mais relevante devido ao acesso a um universo diferente.

É importante também ter em conta a principal desvantagem. Existe um risco elevado de divulgação da estratégia da empresa para os seus concorrentes, mas este risco é inerente à atividade empresarial.

Com o Crowdsourcing abre-se uma “caixa de pandora”. Não está limitado ao universo empresarial ou ao uso para fins comerciais. Abre as portas ao universo da economia social, aos serviços públicos e a outros setores da economia.

Diz o povo e com razão, duas cabeças pensam melhor que uma. Imaginem ter milhões de cabeças a pensar em torno da mesma ideia! ■

# Shojinka, sinergia... inovação!



**HUGO GONÇALVES**  
Executive Coach | Senior  
Organizational Engineer | Blogger @  
www.knowmad.pt

**S**hojinka é uma expressão japonesa, derivada dos conceitos industriais da Toyota, que traduz o conceito de flexibilidade de competências e a respetiva utilização e ajuste das mesmas, consoante a procura de cliente ou necessidades operacionais num ambiente industrial.

Shojinka é basicamente a abordagem de termos uma força de trabalho flexível. E, pensando bem, o Shojinka está bem enraizado em todas as áreas de negócio.

## Incluindo na sua!

Cada vez mais somos responsáveis por executar um número maior de tarefas, todas elas muito diversificadas. Para mim, numa determinada perspetiva, isso é ótimo. Sou apologista dos especialistas generalistas ou Pi-Shaped Workers.

A grande questão é que, para sermos bons Pi-Shaped, têm que existir simultaneamente 3 condições:

- Integrar **psicologicamente e emocionalmente** que uma organização é um ecossistema e não um prédio de apartamentos;
- Ser verdadeiramente **curioso** sobre como funcionam as coisas à nossa volta e ser suficientemente **corajoso** para mudar a forma como as coisas funcionam dentro do nosso radar – formas de trabalhar, integrar a mudança, etc.
- Estar numa organização que proporcione e cultive **workflows**, cultura e a **preparação das pessoas a nível técnico, relacional e emocional**, para que as atividades, tarefas e processos sejam executados de forma partilhada e utilizando multicompetências – sempre customizadas ao cliente, desafio, problema e oportunidade.

## Factos ou ficção?

Outro dia estava a ver uma série alemã na RTP2 – Irmãos e Inimigos – sobre Lars, um “agente Romeu” da Alemanha de Leste, nos anos ’70 – cuja missão é passar a Cor-

tina de Ferro e seduzir mulheres que trabalham para o Governo Federal Alemão.

Aqui está uma cena onde o Lars e o seu *Handler* conversavam sobre um encontro com um possível alvo:

Handler – E então, ela engraçou contigo?

Lars – Sim, acho que sim...

Handler – Ficção ou facto?

Lars – Ambos!

Handler – Como assim? O que te leva a dizer isso?

Lars – Sinergia!

Handler – ...?!

Lars – Sinergia. **Sinergia é o momento em que o todo é maior que a soma das partes. E eu e ela conversámos e partilhámos algumas coisas tão fortes e boas e fizemos reflexões tão profundas que nunca iríamos conseguir fazer como seres separados.**

Handler – Pois, parece-me bem. Mas não te esqueças que na RDA não refletimos



Shojinka é basicamente a abordagem de termos uma força de trabalho flexível. E, pensando bem, o Shojinka está bem enraizado em todas as áreas de negócio.  
**Incluindo na sua!**

profundamente. Obedecemos profundamente.

Bem, fiquei mais descansado sobre o que estar a ver séries alemãs na RTP2 diz da minha vida.

Em conclusão, considero esta cena uma ótima metáfora sobre a sinergia.

## A inovação é uma fonte inesgotável de riqueza

Se o Shojinka significa ter uma força de trabalho flexível, a sinergia numa organização, segundo a linha de pensamento de Lars, significa ter uma força flexível de inovação. Que é inesgotável. O truque, como em todas as fontes de energia, é garantir o seguinte:

• **Trazar essa riqueza para céu aberto** – Holocracia, estratégias colaborativas, espaços de reflexão internos, lideranças pelo serviço;

• **Armazenamento** – As ideias, reflexões e lições aprendidas raramente estão disponíveis e acessíveis a todos. Quase sempre estão na cabeça de cada um. E um dos princípios da inovação é a construção de um conceito novo através de coisas que já existem.

• **Transporte e Utilização** – Inovação é fazer chegar ao mercado algo que seja tecnologicamente exequível, financeiramente viável e desejável para utilizadores e clientes. Inovação é proporcionar algo que:

- Resolva problemas;
- Poupe tempo;
- Seja uma experiência;
- Crie acessibilidade;
- Proporcione oportunidades

### A Verdade sobre a inovação

A verdade sobre a inovação, se formos objetivos na História, é que a refrigeração, os relógios, as lentes, a purificação da água, o registo dos sons e a iluminação artificial são as bases tecnológicas fundamentais para o desenvolvimento humano e para os produtos e serviços disruptivos

que conseguimos criar aos dias de hoje. Que muito raramente existem epifanias e inovadores solitários. Sermos inovadores e criativos nunca é uma questão genética. Ideias espetaculares e disruptivas não são raras, raros são os espaços de abertura, escuta ativa e tolerância ao diferente e aos erros.

A verdade sobre a Inovação, se formos também objetivos relativamente ao impacto no Ser Humano, é que esta é alimentada pelas emoções – de quem cria e de quem usa. É alimentada pelo “analógico” através da interligação da nossa curiosidade, conversas, empatia, questões, organizações de ideias, trabalho em equipa, pensamento visual, construção de protótipos em modo 10€.

Uma possível verdade sobre a Inovação é que, tal como existem 10 tipos de inovação tal como propostos por Larry Keeley:

- Modelo de lucro
- Rede
- Estrutura
- Processo
- Desempenho de produto
- Sistema de produto
- Serviços
- Canal
- Marca
- Envolvimento do cliente

é supe importante que existam 10 faces ou emoções ou competências relacionais da Inovação.

São elas o antropólogo, o experimentador, o observador, o saltador de obstáculos, o colaborador, o diretor, o arquiteto, o encenador, o contador de histórias e o cuidador.

Acima de tudo, se cada colaborador conseguir assumir estas dez faces, articulando-as e utilizando-as de acordo com situações específicas, o caminho para o sucesso é inevitável.

E, nesse sentido, uma conjugação entre o Shijonka e a sinergia é a forma mais eficaz e adaptativa que conheço para que a Inovação nos leve a resultados, impactos positivos no ser humano e ao lucro com propósito. Um universo de caos e disciplina!

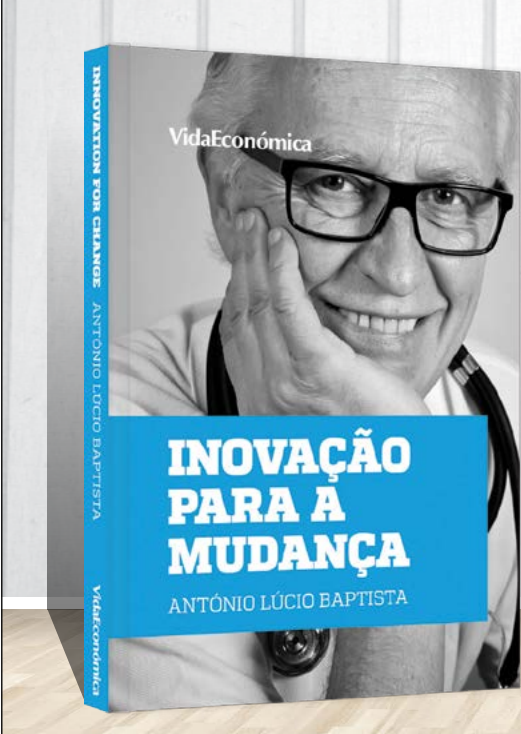
E essa foi e é uma das aprendizagens profissionais mais valiosas para mim:

**Que sou um engenheiro que já aceitou que as pessoas são a “tecnologia” mais complexa.**

Obrigado e abraço,

*P.S. – No fim da série alemã, o rapaz fica com a rapariga e manda a RDA às urtigas!* ■

PUB



# INOVAÇÃO PARA A MUDANÇA

Edição bilingue Português / Inglês

“É de desejar que outros cientistas portugueses se inspirem neste exemplo e se empenhem em transformar os resultados da sua investigação em projetos tecnológicos e industriais capazes de contribuir para a riqueza do país e o bem-estar dos portugueses.”

**Maria da Graça Carvalho**  
*(Deputada do Parlamento Europeu e Professora Catedrática da UTL)*

▶ **Autor:** António Lúcio Baptista

▶ **Páginas:** 224

▶ **P.V.P.:** € 10.90

**VidaEconómica**  
R. Gonçalo Cristóvão, 14, r/c  
4000-263 PORTO

# Como treinar o seu "pensamento estratégico"



**CATARINA SOUSA ROCHA**  
Chief Marketing Officer  
Marketeer / Entrepreneur / Mentor  
& Coach / Facilitator & Bridge Builder

Geralmente, ouvimos pessoas a lamentar que há falta de pensamento estratégico nas nossas empresas e organizações, que não sabemos "planejar e/ou pensar", que somos apenas focados na acção, sempre numa optica responsiva (raramente proativa), num ímpeto de solucionar o problema ou situação, de uma forma impulsiva e pouco pensada, planeada e/ou até ponderada. Poderá até ser verdade em vários casos, mas, a ser, isso leva-me a uma questão central – "Será que estamos preparados para ter 'pensadores' nas nossas organizações? Será que sabemos como potenciar e desenvolver essas competências nos nossos colaboradores?".

Talvez sim ou talvez não, mas, seguramente, ter um "toolkit" com algumas ferramentas e dicas de fácil implementação ao nosso alcance para ajudar a potenciar o pensamento [estratégico] parece ser uma boa estratégia, certo?

Se refletirmos sobre a frase "exercite o seu pensamento", embora o nosso cérebro não seja um músculo, é bastante comum ouvirmos analogias desta ordem, tais como "treine o seu cérebro" ou "exercite o seu cérebro", porque a verdade é que a prática é fundamental para desenvolver o verdadeiro pensamento, bem como um pensador estratégico.

O pensamento estratégico é ao mesmo tempo uma prática, no sentido que quanto mais for exercitada melhor o conseguirá executar, mas simultaneamente um processo.

Na realidade, um excelente processo para incentivar a ideação e potenciar a criatividade e inovação nas organizações. Visto que permite simultaneamente ter uma visão holística e ampla sobre um período de tempo mais longo do que o habitual, que, ao mesmo tempo, de uma forma redundante, para ser masterizado é um processo que requer prática.

## ["Toolkit" para o potenciar o pensamento estratégico]

### 1# < Zoom-in and Zoom-out >

Ter a capacidade de fazer Zoom-in e Zoom-out (construir e desconstruir), repetidas vezes, numa ótica de análise sequenciada, para expandir o pensamento.

### 2# <Desenhar um "mind-map">

Desenhar um mapa e as suas respetivas interligações, que nos ajuda no exercício anterior e nos permite ter, simultaneamente, uma perspetiva holística e uma visão detalhada e multidimensional.

O pensamento estratégico é ao mesmo tempo uma prática, no sentido que quanto mais for exercitada melhor o conseguirá executar, mas simultaneamente um processo

### 3# < Os 5 porquês? >

Usar a técnica dos 5 porquês, reforçar a pergunta "Por quê?" no mínimo cinco vezes, para garantir uma análise em profundidade que permita encontrar a causa real do problema e não apenas os sintomas.

### 4# < divergir e convergir >

Primeiro há que divergir, para explorar e antecipar diferentes cenários e possíveis resultados. Explorar diferentes caminhos e ter a mente aberta para novas ideias.

Em seguida há que convergir, selecionar apenas algumas ideias e/ou cenários (entre 3 a 5 no máximo), e desenvolver uma análise com algum grau de profundidade, que permita a tomada de decisão e respectiva implementação.

Analisar é fundamental, mas tomar decisões e implementar, também, caso contrário, ficar-se-á pelo meio caminho.

## 5# < Formular questões estratégicas >

Não se consegue obter a resposta certa se não se fizer a pergunta certa, isso é garantido.

Perguntas estratégicas são simples e claras, incitam ao pensamento e discussão, geram energia, motivam o debate e a investigação, analisam hipóteses e abrem novos caminhos e possibilidades.

A arte de fazer perguntas não é algo novo, nem vamos voltar à descoberta da pólvora, mas muitas vezes os pontos acima mencionados não são levados em consideração, condicionando à partida a qualidade dos resultados da análise efectuada.

## [Quais os 7 traços de personalidade de um pensador estratégico?]

- 1# foco no longo prazo
- 2# naturalmente curioso(a)
- 3# mente criativa
- 4# atitude proativa
- 5# capacidade de priorizar
- 6# mentalidade flexível
- 7# adaptabilidade e abertura a mudança

Em resumo, o pensamento estratégico é uma maneira de olhar para a organização e/ou projeto de forma mais abrangente, e com foco a longo prazo, mais flexível e resiliente.

Para tal é necessário ser capaz de identificar tendências, desafiar suposições e procurar sinais de oportunidades e desafios emergentes.

Se quer ser o agente do pensamento estratégico na sua organização, precisa largar as rotinas, sair da sua zona de conforto e criar novas formas de contagiar os seus colaboradores. E nunca se esqueça, o pensamento estratégico é uma prática, quanto mais a exercitar, melhor. Por isso pratique o máximo possível! ■

# É hora de trabalhar na estratégia empresarial



**PROF. LUÍS AUGUSTO LOBÃO MENDES**  
Professor e consultor HSM

A formulação de estratégias vem-se constituindo como um dos grandes desafios dos dirigentes das organizações modernas. O crescimen-

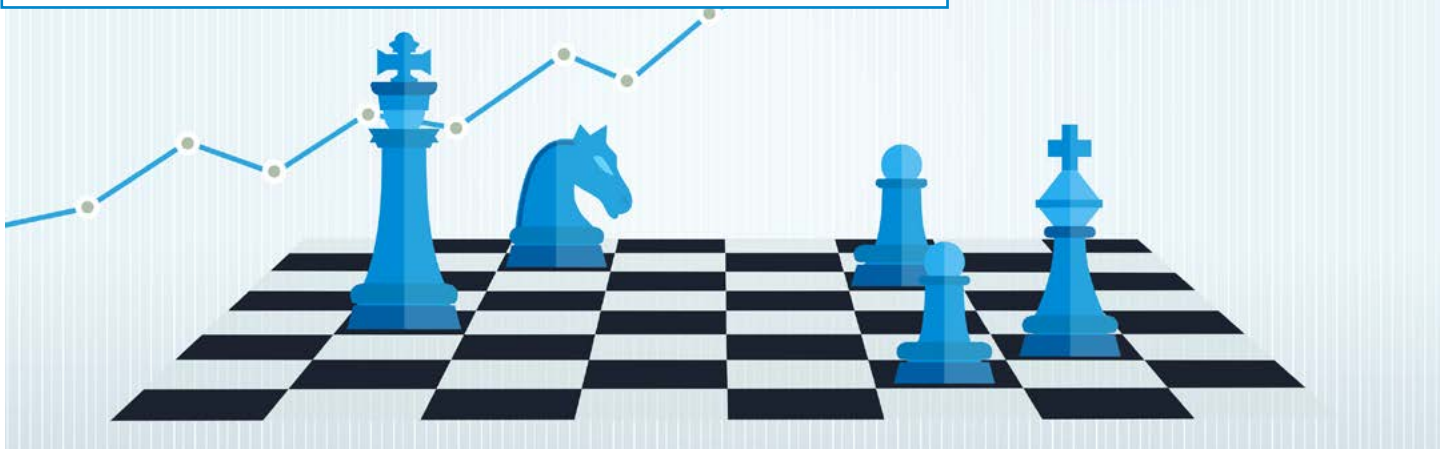
processos cognitivos pertinentes à coleta, seleção e interpretação de dados e informações sobre o ambiente.

Além das dificuldades com o processo de conceção estratégica, as empresas passaram a priorizar movimentos em direção à qualidade e a revisão de seus processos. O "como fazer" se sobrepuja ao "o que fazer". E o **planejamento estratégico deixou de ser realmente estratégico**. Posso afirmar que o gargalo da estratégia está na alta

do conflitante, deve incluir tanto análise *a priori* quanto programação *a posteriori* e negociação durante todo o processo e, finalmente, deve responder às demandas do ambiente.

Parece evidente que, se se pretende a transformação de uma empresa em uma *value innovator*, condição proposta para a otimização de seus resultados em uma economia caracterizada pela hipercompetição em mercados saturados, não há

As empresas passaram a priorizar movimentos em direção à qualidade e a revisão de seus processos. O como fazer se sobrepuja ao o que fazer



to, quando não a mera sobrevivência, tem exigido excelência em escolhas cada vez mais complexas, em função das incertezas e, sobretudo, da ambiguidade crescente no ambiente de negócios. Acompanhando essa tendência, podemos apontar a dificuldade da leitura e interpretação das variáveis externas às organizações. Em consequência, as abordagens convencionais e prevalentes associadas à conceção e à elaboração de estratégias começam a ser questionadas no que tange à sua efetiva capacidade de criar valor para as empresas. Paralelamente, novas propostas metodológicas são apresentadas, com destaque para a importante influência dos

direção. A ortodoxia estratégica é defendida pelos administradores mais antigos e, usualmente, mais prestigiados da empresa. **A formulação da estratégia implica o inesperado**, a abrangência do processo, com novos participantes e diferentes pontos de vista, assegura algum grau de novidade ou inovação no que se refere ao produto final. **Estratégia é uma questão de perspectiva e não de inteligência**, a empresa e o próprio ambiente devem ser vistos sob novos ângulos, e não apenas através de uma ótica mecanicista. Conceção estratégica implica transformação e perpetuidade, deve envolver conhecimento individual e interação social, deve ser cooperativa mesmo quan-

como fugir da necessidade de se desenvolver competências para a leitura de ambientes ambíguos – competências para a "exploração" do futuro, com vistas à concepção de estratégias efetivas. Os grandes desafios dos gestores ao desenvolverem estratégias é o de se garantir que esta estratégia não apenas reflita seus vieses ou até mesmo sua própria ignorância sobre o ambiente de negócios e sua evolução. A sobrevivência das organizações depende de sua habilidade de processar informações sobre o ambiente e de transformar esta informação em conhecimento que as capacita a adaptar-se efetivamente à mudança. ■

# 15 perguntas poderosas num processo de venda



**JOSÉ CARLOS F. PEREIRA**  
Expert em vendas e desenvolvimento de negócios

Saber ouvir e fazer as perguntas certas num processo de venda pode ser a diferença que faz a diferença. Este artigo pretende ajudar a fazer bem feito e a fazer o que tem de ser feito! São apenas, e só, algumas questões abertas que regularmente podemos usar para obter melhores resultados.

As perguntas fechadas podem servir para qualificar ou desqualificar potenciais clientes. As perguntas abertas permitem saber mais sobre as reais necessidades e, acima de tudo, ajudar a resolver problemas. Mais ainda: além de resolver problemas existentes, ajuda a descobrir necessidades latentes. E quem é que tem nas suas equipas uma espécie de guião com perguntas abertas previamente trabalhadas? Pelo que vou observando, este “script” que aqui tento estruturar não existe, salvo raras e boas exceções.

Quem decide é quem compra; logo, o racional da decisão está do outro lado e não do nosso, de quem vende. E pelo meio temos a influência, a construção da solução em conjunto e o merecimento da confiança – isto, se o jogo das perguntas certas for bem jogado. Ser bom jogador obriga a treino!

De forma a estar em sintonia com a estrutura de artigos anteriores, deixo aqui, e comento, 15 perguntas poderosas que podem ser utilizadas durante a viagem de quem compra! Depois, cada equipa e negócio pode e deve fazer as suas adaptações.

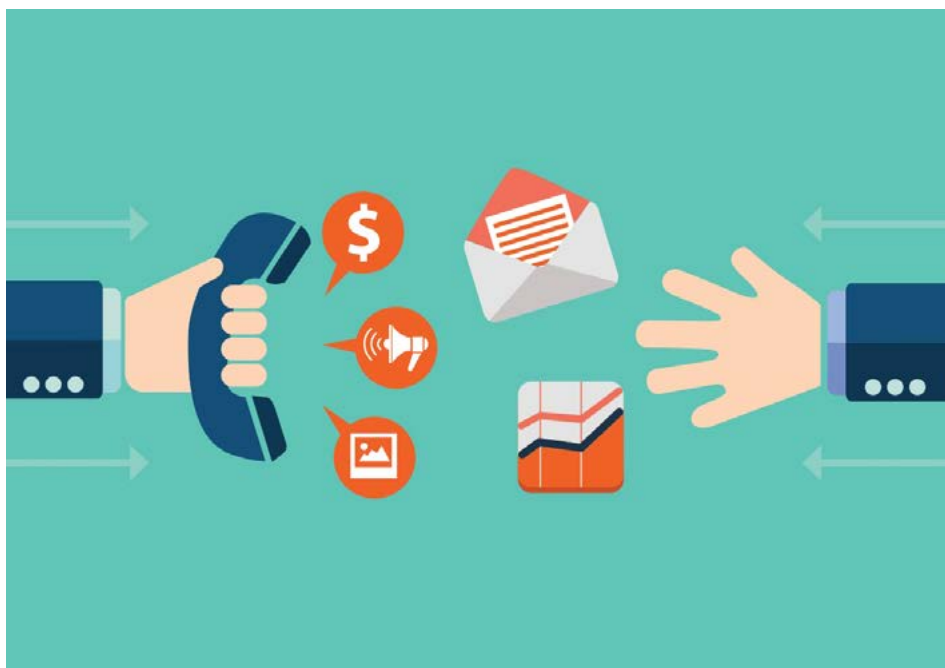
**1** **Posso saber um pouco mais sobre o seu negócio?** Esta questão pode ser utilizada como uma das primeiras perguntas abertas a colocar, quando se justifica, independentemente de termos estudado a empresa e o cliente. É uma demonstração clara de inte-

resse no negócio do nosso interlocutor e de recolher informações que ainda não temos. Da resposta, vão mais facilmente surgir muitas oportunidades para colocar mais questões, para aumentar o nosso manancial de informação disponível.

**2** **Sei que a vossa especialização está em “X”, qual a razão deste nicho?** – Com esta questão, demonstramos que existiu um trabalho prévio da nossa parte. E um

não ser as expectativas percecionadas por quem compra). Com a resposta, podemos registar o que temos de atingir. Talvez, no limite, descobrir que não o conseguiremos, ou que esse patamar de excelência está fora do que o cliente está disposto a pagar.

**4** **Qual a experiência que tiveram com o último fornecedor?** – Aqui poderemos estar a despertar uma oportunidade (se a ex-



genuíno interesse em saber qual a motivação que está por trás do negócio, logo, parte da estratégia, visão e modelo de negócio. E, muito possivelmente, alguns dos drivers principais do negócio e de clientes que atinge.

**3** **Já tem definido o nível de serviço que pretende? Quais as expectativas que tem?** – A satisfação do nosso nível de serviço, ou valor percecionado, está relacionada com a diferença entre os resultados que entregamos e as expectativas que comunicamos (cuidado, pois podem

perência passada foi má, ou não foi ao encontro das expectativas). Também passamos a ter uma referência (uma âncora). Podemos comparar o nosso nível de serviço com o anterior e, acima de tudo, saber aquilo que é mais valorizado pelo nosso interlocutor. É simples, embora a capacidade de influenciar positivamente com a nossa solução dependa da resposta.

**5** **O que é que encontrou nas pesquisas que fez de fornecedores e que seja diferenciador?** – Diferenciador não é um as-



peto como “qualidade” e “cumprimento de prazos”. Vamos partir do princípio que isso deveria já ser um padrão. Diferenciar é entregar um benefício que seja quase único e que a concorrência não esteja a fazer ou utilizar. Talvez consigamos, pelo facto de conhecer a tipologia de pesquisa que fez, saber quais os fatores que valoriza ou não valoriza. Podemos até salienta, caso o indique, que o que é diferenciador para ele (e para a sua empresa) já é um standard no que oferecemos.

## 6 Alguma sugestão para os vossos produtos finais, desenvolvimento conjunto? –

Envolver quem decide a compra na solução é dos melhores posicionamentos que podemos ter. Pedir sugestões é dar valor a quem decide e trabalhar a empatia. É também demonstrar que não queremos ser fornecedores, mas sim um parceiro de longo prazo e de soluções desenvolvidas em conjunto. E, acima de tudo, com o envolvimento e partilha das equipas (fornecedor/cliente).

## 7 Qual o fator de compra principal, o que o leva a decidir? –

Por vezes, não temos respostas, ou são muito difusas. É importante referir que, em alguns casos, quem compra não sabe bem o que quer (ou tem referências e comparações que não fazem sentido, não estando alicerçadas em factos, mas em argumentos e histórias). Ou até sabe bem o que quer, porém tem ainda necessidades latentes que devemos desvendar. Depois de sabermos o principal fator de compra, deve ser esse o nosso foco na construção de uma proposta/solução.

## 8 Quais os objetivos e resultados que tem para o próximo semestre? –

Se conseguirmos alguns números, o processo pode ficar mais facilitado: podemos apresentar uma solução vinculada a resultados e com impacto no negócio. E mais perguntas podem surgir sobre questões de médio e longo prazo, crescimento e comportamento do mercado.

## 9 O que é que espera da equipa de vendas para o próximo semestre? –

Com esta

questão, ficamos a saber um pouco mais da estrutura da equipa e do modelo de vendas – permitindo colocar outras questões relacionadas com os recursos certos para atingir resultados. A equipa de vendas é a que pode impactar mais os resultados e deve estar alinhada com o fornecedor. As equipas de vendas do cliente dão, normalmente, mais importância a quem os ouve e permite desenvolver soluções alinhadas com o mercado.

## 10 O que está a impedir a equipa de vendas de atingir os resultados pretendidos? –

Este é um terreno mais nebuloso, não sendo fácil, por vezes, conseguir respostas. Isto porque, se o nosso interlocutor é o decisor máximo, terá também de fazer “mea culpa”. Permite, acima de tudo, olhar para dentro, refletir, pensar no negócio; e claramente podemos afirmar: “o meu objetivo com a nossa solução é melhorar e aumentar as vossas vendas, preferencialmente com a equipa de vendas comprometida nos resultados”.

## 11 A nossa solução (produto ou serviço) poderia impactar muito positivamente os resultados? –

Esta questão, à partida, pode pressupor um estado avançado de negociação, embora possa ser colocada num processo inicial. As características e especificações são importantes, mas os resultados que a solução vai impactar são mais. É de resultados que quem decide quer ouvir (quanto mais vamos ganhar; quanto vamos poupar; quanto vamos deixar de perder; em quanto vai aumentar a rentabilidade; qual o retorno sobre o investimento; etc.). É uma questão de fazer contas e apresentá-las.

## 12 O orçamento que tem disponível pode limitar a nossa solução? –

Saber qual o orçamento e qual a perceção do valor que vamos entregar é muito importante. Assim como é importante saber comunicar o valor e retirar feedback dessa comunicação. O cliente está disposto a pagar um preço quando percebe e recebe valor (quando impactamos o seu negócio positivamente, demonstrando

resultados). Daí que utilize muito a frase “as pessoas não dão valor àquilo que não tem preço”. Sei que, por vezes, o orçamento disponível não é referido por quem compra numa fase inicial de negociação e apresentação de proposta. Mas deveria, para que ambas as partes não perdessem tempo e recursos.

## 13 Há outros fatores importantes nas especificações do nosso produto/serviço que não tenham sido discutidos na reunião? –

Esta pergunta pode também ser útil no levantar de objeções à venda. Saber responder a objeções faz parte do processo de vendas, e quem as combate com profissionalismo, com números e factos – mais do que com argumentos –, mais facilmente vence. Esta questão constrói confiança e demonstra segurança sobre o que oferecemos, mesmo numa situação de comparação com uma proposta concorrente.

## 14 Resolver estes problemas que identificamos são uma prioridade? –

De nada serve termos a melhor proposta e solução se a mesma não for uma prioridade. Ou seja, quando vai ser adotada, quando vamos implementar? A necessidade e a dor do cliente são uma coisa, a prioridade é outra. Se a nossa solução vai melhorar os resultados e sabemos comunicar esse impacto, estamos a priorizar a tomada de decisão.

## 15 O que impede de arranjar com a solução (projeto)? –

Esta questão deve ser colocada com delicadeza. O processo de tomada de decisão e o racional de compra não são de quem vende, mas sim de quem compra. Resta-nos influenciar. Saber qual o impedimento e poder, eventualmente, contorná-lo (timing, recursos, condições comerciais, etc.) faz a diferença e pode desbloquear a compra. Vender é uma arte para profissionais. Os mais bem preparados ganham, e o mercado discrimina naturalmente a seu favor. E há que estudar, preparar e, acima de tudo, dignificar o profissional de vendas. Vender é ajudar o cliente a comprar. Espero que este breve artigo ajude a vender mais e melhor! ■

# Empreender é arriscar a ter sucesso ou a perder



**ANTÓNIO NOGUEIRA DA COSTA**  
(antonio.costa@efconsulting.pt)  
CEO da efconsulting e docente e membro do N2i do IPMaia. Especialista em empresas familiares e famílias empresárias.

Empreender é arriscar a desenvolver algo com o propósito de alcançar uns resultados que, na mente da pessoa, são facilmente atingíveis, na ótica do mercado, muito imprevisíveis e, numa parte dos casos, uma utopia comprovada em menos de dois anos.

O empreendedorismo, enquanto atividade associada ao ato de empreender (fazer acontecer, arriscar) é uma temática que tem sido muito divulgada ao nível do ensino, da formação e de muitas iniciativas de dezenas de entidades: associações empresariais, associações de jovens, IEFP, etc.

Uma pessoa, de qualquer idade, que deseje transformar-se em empresária possui três grandes alternativas:

1. Comprar um negócio ou empresa já em atividade;

2. Aderir a um negócio em sistema de franchising;
3. Desenvolver de raiz o seu próprio negócio.

Qualquer uma destas três opções é válida e possui fatores diferenciadores que podem ser mais ou menos positivos, como se pode constatar no quadro abaixo.

Independentemente do tipo de negócio e da via adotada para o desenvolver, existe algo que é comum a todas elas e que se reflete na necessidade de constituir e manter uma sociedade: entidade (pessoa coletiva) que agrega uma ou mais pessoas físicas (também pode incluir outros organismos) – sócios - que se unem para desenvolver o negócio.

A sua constituição é um ato simples, rápido (ver <http://www.empresanahora.mj.pt/ENH/>), requer pouco dinheiro (capital pode ser de €1) e não é exigido qualquer conhecimento ou requisitos prévios por parte dos seus sócios ou dos seus gerentes: responsáveis pela condução efetiva da empresa.

Como é na sociedade que se agregam todos os direitos e deveres associados ao desenvolvimento da atividade e os compromissos com todas as entidades com as quais se tem de relacionar: clien-

## Quando as coisas não correm bem, o empresário sofre

Miguel, nome fictício de empresário alentejano, tinha duas empresas e 20 trabalhadores que, em determinado momento da sua vida, decidiu vender. Era e manteve-se fiador dos empréstimos das empresas, pelo que esta operação não o livrou de um conjunto de responsabilidades. Como os compradores não conseguiram viabilizar o negócio e entraram em insolvência, o Miguel foi chamado a liquidar os empréstimos nos quais era fiador. A impossibilidade de assumir a totalidade dessas responsabilidades, levou a significativas perdas patrimoniais e arrastaram-no também para a sua própria insolvência.

tes, fornecedores, trabalhadores, seguradora, contabilista, autoridade tributária, segurança social, etc., é importante que os sócios e os gerentes conheçam muito bem as suas obrigações, pois, em caso de qualquer acontecimento inesperado e relacionado com a entidade, serão chamados a assumir as suas responsabilidades.

Todos os empreendedores desejam e acreditam que o negócio vai ser um sucesso, contudo, atente-se que a taxa de mortalidade de empresas constituídas dois anos antes é na ordem dos 41% [INE: dados referentes a 2017; taxa de sobrevivência (%) das Empresas nascidas 2 anos antes]. Como os compromissos assumidos, para além das implicações diretas na própria empresa, também podem afetar, e muito, o património pessoal, convém que os empresários se informem e estejam bem conscientes dos reais impactos que esta atividade terá na sua vida e da sua própria família. ■

Negócio ou Empresa	Principais	
	Vantagens	Desvantagens
<b>Comprar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arranque imediato</li> <li>• Base de clientes</li> <li>• Um historial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preço de aquisição</li> <li>• Potenciais surpresas do historial</li> <li>• Dificuldades em alterações</li> </ul>
<b>Aderir a franchising</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponível no curto prazo</li> <li>• Negócio já testado</li> <li>• Apoio do franchisador</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Custos recorrentes do franchisador</li> <li>• Sem autonomia para fazer coisas diferentes</li> </ul>
<b>Desenvolver</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concebido à medida do desejado</li> <li>• Liberdade de atuação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tempo de desenvolvimento e lançamento</li> <li>• Risco de aceitação do mercado</li> <li>• Por sua conta e risco</li> </ul>

### A paixão de uma família pelo Alentejo

**N**a década de 90 o casal Maria Teresa e Jorge decidiu enfrentar o enorme desafio de reabilitar a desativada Herdade das Cortiçadas, Évora, no Alentejo.

As filhas Inês e Sofia cresceram, brincaram e colaboraram para dar uma outra vida a este pedaço de terra alentejana.

Os pais consideram que foram muito bem acolhidos pela herdade, recompensados pelo quanto conseguiram desen-



volvê-la e abençoados por terem conseguido transmitir a paixão pela terra e pela arte de fazer vinho às filhas.

O sonho de décadas foi alcançado e é assumidamente partilhado pelas duas irmãs que assumem a responsabilidade de lhe dar continuidade.

A Sofia assume a arte de fazer vinho, trabalhando desde a vinha até ao engarrafamento do vinho e gerindo a herdade mantendo as tradições vinícolas.

A Inês dedica-se a desenvolver e a comunicar múltiplos eventos, que se desdobram de forma criativa por visitas à

herdade e prova de vinhos, festas comemorativas, ser adegueiro por um dia, visitas de escolas e eventos empresariais e de teambuilding.

O espírito empreendedor e familiar está bem refletido na afirmação do casal fundador:

“Somos apaixonadas pelo que fazemos e tentamos fazê-lo cada dia melhor. E, quem sabe, talvez um dia as nossas filhas nos acompanhem neste caminho... Sim, continuamos a ser uma empresa familiar, com muito orgulho! O caminho é árduo, mas está a ser uma viagem maravilhosa!” ■

PUB

[www.startandgo.pt](http://www.startandgo.pt)

# START&GO



# Gamification: a geometria importa?



**HELDER BARBOSA**  
Licenciado em Gestão e Mestre em Marketing

Os gestores intermédios desempenham um papel essencial nas organizações, pois são a ponte que relaciona o ‘top management’ e as ‘linhas da frente’. Estes são, aliás, responsáveis na transmissão da informação, conhecimento e agilidade ao longo da cadeia hierárquica e entre departamentos. No entanto, a geometria das organizações (por ex., em formato pentágono) pode influir a velocidade de execução e o papel dos gestores intermédios, nomeadamente ao nível do alinhamento estratégico.

Parece, portanto, evidente que uma estrutura ‘obesa no abdómen, i.e., nos níveis intermédios’, complexa, desalinhada, recheada de ‘ilhas’ e interesses, influencia a performance das organizações, bem como as competências organizacionais e as ferramentas de gestão adotadas. Nesse sentido, perante os atuais desafios da gestão, quer de pessoas quer de expectativas, a utilização da *gamification*, enquanto ferramenta estratégica, pode potenciar a qualidade de gestão dos gestores intermédios na implementação da estratégia organizacional.

**Deste modo, as organizações podem adotar, desenhar ou desenvolver ‘experiências gamificadas’ em função do Budget disponível e da sua ‘Geometria Organizacional’, para motivar e comprometer os colaboradores com os objetivos da organização.**

Em simultâneo, as ‘*smart and learning*’ organizações devem promover o desenvolvimento intelectual dos gestores intermédios, enquanto designers ou recetores de *gamification*, em competências ‘chave’ para a função que desempenham, tais como: comunicação, liderança, criatividade, pensamento crítico, resolução de problemas e empreendedorismo.



Posto isto, destacam-se três fatores influentes na adoção e aplicação da gamification em contexto de trabalho:

Pelo exposto, a inovação, desafios, *feedback*, entre outros componentes de jogos, constituem-se como ‘ingredientes’



Deverá também considerar-se dois momentos essenciais: (I) antes e (II) após imersão na ‘experiência gamificada’:

- I. o primeiro momento precede a prática da experiência, como oportunidade para aprendizagem, preparação e investimento pessoal;
- II. o segundo pressupõe a apreensão de conhecimentos, objetivando a plena execução da estratégia.

emocionais e funcionais, imprescindíveis à prática, ambicione-se ‘viciante’, de uma ‘experiência gamificada’, em contexto organizacional.

Em suma, não permita que a ‘Geometria Organizacional’ obstaculize a adoção da *gamification*. Pelo contrário, compreenda-se a ‘Geometria’ da organização e desenhe-se uma ‘experiência gamificada’ adequada e customizada.

Let’s play! ■

# Gestão do talento



**DANIELA MOREIRA**  
Managing Director  
BWS Consulting  
dfmoreira@bws-consulting.pt

Orinda do contexto organizacional atual, relacionado com a globalização, no qual assuntos como liderança, gestão do desempenho, criatividade, inovação, produtividade e crescimento são temas fulcrais, a gestão de talentos é um dos maiores desafios actuais da gestão de pessoas.

A última recessão obrigou as empresas a modificarem os seus modelos de negócios, quer do ponto de vista estratégico, quer na forma de desenhar e gerir os programas de gestão de talentos. Desde então, as organizações passaram a enfrentar novos desafios, nomeadamente a necessidade de responder às crescentes exigências dos colaboradores relativamente a questões como segurança, estabilidade e oportunidade de crescimento na carreira para os principais talentos e para os colaboradores com competências críticas para o negócio.

Assim, conseguir um maior comprometimento, uma retenção do talento e uma maior produtividade só parece ser possível através da utilização de processos e metodologias que beneficiem mutuamente a empresa e o colaborador. A Gestão de Talento pode cumprir amplamente esse objetivo, ao tratar-se de uma abordagem organizacional que tem como objetivo a criação de valor nas equipas e nas empresas, através da identificação do potencial "versus" motivação dos seus colaboradores. A gestão do talento organizacional tem, entre outros, os seguintes propósitos:

- **Identificar** o potencial / talento versus motivação de cada colaborador na organização
- **Aproveitar** o potencial / talento "versus" motivação de cada colaborador na organização
- **Desenvolver** o potencial / talento "versus" motivação de cada colaborador na organização
- **Enquadrar** (manter, alocar e realocar) com adequação o colaborador à função,



à equipa ou área da empresa conforme o seu potencial / talento "versus" motivação, salvaguardando as necessidades organizacionais

- **Reter** o colaborador conforme o seu potencial / talento "versus" motivação, salvaguardando as necessidades organizacionais
- **Validar** métodos e processos de avaliação utilizados pela empresa com os seus colaboradores
- **Permitir** um "feedback" efetivo e genuíno sobre o desempenho dos seus colaboradores
- **Decidir** sobre a implementação de estratégias de reconhecimento e recompensa aos seus colaboradores
- **Promover** o desenvolvimento individualizado e o acompanhamento dos seus líderes e equipas
- **Garantir** de uma forma sistemática a satisfação dos seus colaboradores

## Mas, afinal, em que consiste a gestão de talento?

Gerir talento é identificar capacidades para adquirir novas competências, mas também diz respeito a reconhecer conhecimentos, habilidades, atitudes e comportamentos que podem ser otimizados de modo a **criar o "fit" entre organização e o colaborador**. É com a criação e manutenção da motivação dos colaboradores que se consegue contribuir favoravelmente para o alcance dos objetivos organizacionais, impulsionando o negócio.

O grande desafio da equipa de liderança, em conjunto com a Direcção de Recursos

Humanos e nunca exclusivamente do Departamento de Recursos Humanos, é identificar o potencial/talento "versus" motivação de cada colaborador de modo a orientá-lo e consequentemente apostar no seu desenvolvimento. Convém salientar que as equipas de alto desempenho são aquelas que aliam um elevado grau de competência a elevados níveis de motivação.

São vários os modelos que podem servir de base à gestão de talento organizacional, sendo que é fundamental que sejam sempre feitos ajustes ao modelo, para que este encaixe na perfeição de na organização. Partindo do pressuposto que talento pode ser descrito como a integração plena da competência e motivação dos seus colaboradores com visão estratégica da empresa, os principais objetivos de um qualquer modelo de gestão de talentos devem ser: identificar, avaliar e implementar um conjunto de acções que favoreça um alinhamento entre a visão estratégica da empresa e o talento dos seus colaboradores de modo a conseguir um "match" entre as verdadeiras necessidades da empresa e o potencial (talento) dos seus colaboradores. Verifica-se, por isso, um enfoque na liderança da empresa, uma vez que é esta a principal responsável por poder fazer acontecer que um conjunto de esforços seja operado no sentido de uma tomada de decisão rigorosa e transparente.

Ainda que premente, a gestão de talento faz parte do dia a dia da sua organização? E se a resposta for negativa, reflita no motivo e nas implicações que pode ter. ■

# Escassez de talento no setor da produção por processos

**E**studo da Sage aponta a melhoria da formação dos trabalhadores e novas práticas de recrutamento como fatores chave para ser bem-sucedido na “guerra pelo talento”

No atual mundo globalizado, o talento escasseia e o setor da produção por processos não é exceção, especialmente quando é levada em consideração a especialização que o setor exige. A Deloitte prevê que, para satisfazer a procura nos EUA, ao longo dos próximos 10 anos seria necessário gerar 4,6 milhões de postos de trabalho só relacionados com a indústria e que 2,4 milhões destes lugares poderiam ficar por ocupar.

Ainda que exista uma certa tendência que aponta para a substituição de pessoas por automatismos, de acordo com o estudo da Sage, a realidade será bem diferente com a criação de ainda mais postos de trabalho. Passaremos de uma fase de dar resposta às máquinas ou realizar tarefas repetitivas para uma gestão das máquinas inteligentes, interpretação de dados e identificação de oportunidades estratégicas que as novas tecnologias oferecem. E estas são as competências avançadas que escasseiam nas empresas do setor.

## O desafio de identificar as competências no setor da produção

Duas em cada cinco pessoas, que responderam ao questionário da Sage, manifestaram que a criatividade é mais importante que a competência técnica, sublinhando dessa forma a relevância da visão e das capacidades de resolução de problemas para desenvolver novos produtos e entrar em novos mercados.

A incerteza em torno das leis da imigração aumenta ainda mais as dificuldades em encontrar talento. Neste sentido, no Reino Unido, 27% dos inquiridos indicaram que o seu negócio seria “altamente impactado” por tais regulamentações, enquanto nos Estados Unidos este número aumenta para os 30%. Em geral, nos países incluídos no estudo da Sage, entre 79% e 83% das em-

presas evidenciaram que seriam sempre afetadas por este fator.

Ainda que estes profissionais tenham conseguido encontrar o talento de que necessitam, urge que consigam de facto aproveitar as forças tanto de pessoas e máquinas e, com isso, aceitar o desafio de alterar a sua estrutura organizacional e os seus processos.

Como explica **Hazel Copeland, CFO de Woldmarsh**, no estudo da Sage, isto será a chave para a resolução de grandes problemas “apesar da importância que temos conferido aos robôs, à IA e à automação, as pessoas são peças fundamentais para a indústria e continuarão a sê-lo. O importante

força de vendas e de melhorar as capacidades dos seus colaboradores.

## Ganhar a guerra pelo talento

Contar com cada vez menos talento internacional exige uma mudança fundamental nas estratégias de recrutamento do setor da produção por processos. Para combater esta dificuldade vai ser necessário procurar no mercado interno ou considerar potenciar, com formação, os seus trabalhadores. Para além disso, terão de encontrar formas criativas de ultrapassar a escassez de talento, ampliando, por exemplo, as suas práticas de recrutamento e incluindo empresas que antes não optavam por considerar. Precisa-



é que os fabricantes avaliem os processos e identifiquem quais as tarefas de menor qualificação, manuais ou repetitivas que podem ser levadas a cabo por tecnologias e quais devem ser asseguradas por pessoas.” Por outro lado, de acordo com o estudo, existem diferenças significativas na forma como compreendemos o equilíbrio entre capacidades técnicas e criativas nos três mercados analisados. Se no Reino Unido apenas 28% dos fabricantes acreditam que a criatividade é mais importante para satisfazer necessidades futuras, nos Estados Unidos e Canadá este valor aumenta para os 39% e 42%, respetivamente.

Em todo o caso, qualquer que seja o ponto de equilíbrio, as empresas têm obrigações éticas e práticas na hora de investir na sua

mente neste sentido, uma investigação recente da ManpowerGroup refere que um terço das empresas já recrutam pessoas que não estão vinculadas a nenhum grupo de recrutamento e que 36% estão a ajustar os seus requisitos de formação ou experiência. As empresas têm de analisar o que podem proporcionar aos seus colaboradores para que tenham uma carreira profissional que os satisfaça e quais são os melhores benefícios laborais. Ainda que o salário continue a ser um fator essencial, outras iniciativas como o trabalho flexível também são chave para encontrar e reter talento. ■

**sage**

# A desadequação das aptidões continua a ser um problema para as empresas

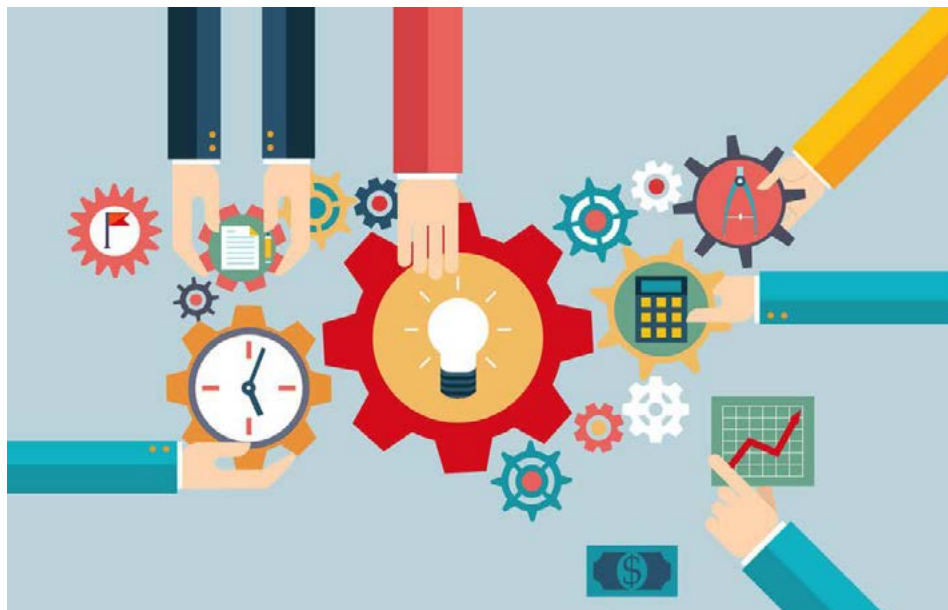
A escassez das aptidões pode estar a travar o crescimento dos negócios, sendo que não há profissionais suficientes e disponíveis com as competências adequadas para preencher as vagas, de acordo com os especialistas da Hays.

Em Portugal, as empresas estão a enfrentar uma escassez de talentos para funções-chave, o que pode significar que não estão a conseguir atingir o seu potencial máximo. A escassez de competências também pode ter um impacto sobre os salários e, por isso, as empresas têm a necessidade de oferecer salários e benefícios mais atrativos para competir pelos melhores talentos.

**Sandrine Veríssimo, Regional Director da Hays Portugal**, afirma que “Como grupo líder mundial em recrutamento de profissionais qualificados, estamos numa posição única para oferecer informações importantes sobre as questões que afetam o mercado de trabalho. A escassez de aptidões não é um problema novo, mas os nossos clientes têm-nos confirmado que a situação está a agravar-se cada vez mais, em vez de melhorar”.

As conclusões do **Hays Global Skills Index** corroboraram isso mesmo quando divulgou um aumento de vagas disponíveis em todo o mundo, um indicador-chave da escassez de competências. A última edição do relatório anual revelou um crescente desajuste de talentos entre as aptidões dos trabalhadores e as exigidas pelos empregadores. De todos os países incluídos no relatório, 48% tiveram um aumento no indicador de incompatibilidade de talentos em relação ao ano anterior. A pontuação média do indicador de Incompatibilidade de Talentos para todos os países aumentou 10% desde que o Hays Global Skills Index iniciou em 2012.

Este é um relatório detalhado que examina o mercado laboral qualificado global e coloca em contexto os desafios que os empregadores enfrentarão ao competirem



pelos aptidões mais procuradas. O relatório expõe uma pontuação do Índice Geral para os 33 países<sup>1</sup> apresentados, cada

A pontuação média do indicador de Incompatibilidade de Talentos para todos os países aumentou 10% desde que o Hays Global Skills Index iniciou em 2012

um dos quais se concentra num aspeto diferente de quão fácil ou difícil é recrutar profissionais qualificados. O indicador “Talent Mismatch” é um dos sete indicadores e é calculado medindo o número de vagas não preenchidas versus o número de desempregados de longa duração.

**Sandrine acrescenta que** “De acordo com o Guia do Mercado Laboral 2019, 65% das empresas recrutaram, em 2018, pessoas

menos adequadas às necessidades da função e 41% desistiram do recrutamento e optaram por recursos internos. O que também nos leva a ponderar até que ponto este desencontro entre as necessidades da função e o perfil dos candidatos escolhidos não será uma das causas dos 60% de despedimento por má performance, apontados no relatório.”

**Pete Collings, Director of Consulting, Oxford Economics**, comenta: “O Hays Global Skills Index destaca a questão urgente das ‘inadequações de talentos’ – a lacuna entre as competências que os profissionais (atuais e futuros) possuem e aquelas que os empregadores exigem. Os decisores precisam de ter em conta este desafio em todas as fases da vida, desde a qualidade e o foco da educação escolar até à formação no trabalho.” ■

1. Inclui os seguintes países: Austrália, Áustria, Bélgica, Brasil, Canadá, Colômbia, Chile, China, República Checa, Dinamarca, França, Alemanha, Hong Kong, Hungria, Índia, Irlanda, Itália, Japão, Luxemburgo, Malásia, México, Países Baixos, Nova Zelândia, Polónia, Portugal, Rússia, Singapura, Espanha, Suécia, Suíça, Emirados Árabes Unidos, Reino Unido e Estados Unidos da América.

# Os caminhos da persuasão



**PEDRO AMENDOEIRA**  
Partner na Expense Reduction  
Analysts

**P**ersuadir é importante. Afinal é através da persuasão que conseguimos aquilo que queremos: seja que os nossos filhos estudem, que o chefe nos aumente, que o cliente nos compre ou que o amigo perceba de uma vez por todas que o clube de futebol que apoia é fraquíssimo e nem nos distritais lhes deveria ser permitido jogar.

E no entanto não aprendemos formalmente como bem persuadir, nem na primária nem na universidade. Vamos aprendendo com a prática, lendo, observando outros. É um caminho tortuoso e repleto de erros. Aristóteles escreveu sobre a lógica, credibilidade e emoção como os caminhos para persuadir (note o leitor que evitei usar Logos, Ethos e Pathos - não vou fingir que sei grego clássico). 2500 anos depois, Robert Cialdini invocou os 6 pilares da influência:

reciprocidade, coerência, aprovação social, afeição, autoridade e escassez). E estão ambos absolutamente certos.

Pelo meio, infindáveis livros de vendas deram uma ou outra receita qualquer. E aí reside o problema: na receita. É tentador querer absorver uma forma de avançar rapidamente para a solução. Seria tão bom que existisse essa receita, bastaria que não fôssemos criaturas tão incrivelmente complexas. Mas somos.

Em culinária, se seguirmos fielmente os ingredientes, quantidades e ordem dos procedimentos, temos uma elevada probabilidade de chegar a um resultado similar ao proposto. Nas relações humanas, a receita que funciona numa relação entre 2 indivíduos num determinado tema e momento tem elevadas probabilidades de não funcionar se alterarmos um dos indivíduos, o tema ou o momento temporal.

Devemos então abandonar todas as aprendizagens e seguir o puro instinto? Creio que, para a maioria de nós, isso seria bastante contraproducente. Afinal, as receitas chegaram a sê-lo porque funcio-

nam – em determinadas situações. O ideal seria conhecê-las bem e aplicá-las quando for apropriado. Como um cirurgião, que tem ao seu dispor um leque de ferramentas que utiliza à medida das necessidades. Aqui reside a maior dificuldade: como saber o que é apropriado? Como julgar das necessidades?

A resposta é escutar. Ser capaz de escutar profundamente o outro, aquele a quem queremos persuadir. Pelo que diz, pelo que cala, pela linguagem corporal, sobretudo fazendo-o sentir ouvido. Conhecendo o que realmente quer e o move, é possível que encontremos formas de conjugar as suas necessidades com as nossas e que a persuasão seja apenas uma união de vontades comuns.

Escutando o outro podemos também reconhecer a impossibilidade que a persuasão aconteça e desistir: nunca consegui convencer um amigo do fraco que é o seu clube de futebol. ■



PUB

## Gestão de Pessoas a Preto e Branco

- Os desafios geracionais são verdadeiros e ou serão apenas uma categorização estereotipado?
- O que a Gestão de Pessoas pode aprender com o Marketing?
- As neurociências serão a nova gestão de pessoas?
- A (in)felicidade nas organizações: quem quer realidade quando pode ter magia?
- Big Data, Better Data, or No Data?

Baseado na simplicidade do preto e do branco, caberá ao leitor reflectir e formar a sua própria opinião sobre cada um dos temas.

**Coordenadores** Pedro Ferreira e Cândida Santos

**Págs.** 160 **PVP** €13.90



Compre já em <http://livraria.vidaeconomica.pt>

✉ [encomendas@vidaeconomica.pt](mailto:encomendas@vidaeconomica.pt) ☎ 223 399 400



# Será a Gestão de Recursos Humanos nas PME uma função para especialistas?



**MARIA DE JESUS FONSECA**  
Consultora em GRH e  
Comportamento Organizacional

Muitos empresários, responsáveis por pequenas ou médias empresas, questionam-se sobre a aplicabilidade das Boas Práticas de Gestão de Pessoas das grandes empresas no contexto da sua realidade organizacional. Realidade essa que significa, muitas vezes, acumularem eles próprios essa função, que desempenham por acumulação de experiência nessa área e por intuição, mais do que por adoção de teorias e modelos adquiridos através de formação específica. Estes empresários questionam-se (ou não) a si próprios se se justifica fazer formação para melhor conhecer os pressupostos teóricos em que assenta a Gestão de Recursos Humanos ou importar as Boas Práticas de empresas de sucesso ou ainda contratar um profissional. A crescente procura de formação em Gestão de Recursos Humanos por parte de empresários de PME e o aumento da contratação de profissionais especializados são um sinal claro da adoção de uma estratégia de crescimento assente na va-

lorização do Capital Humano, sendo esta cada vez mais encarado como fator determinante para a competitividade.

O grande desafio de atrair e reter talento coloca às empresas uma nova necessidade: a de possuir internamente um corpo de conhecimento sólido e credível no domínio da gestão de pessoas, reforçando o seu papel estratégico e adotando práticas que conduzam a um elevado desempenho e ao desenvolvimento organizacional.

Existe em Portugal uma afirmação cada vez maior do grupo profissional dos Gestores de Recursos Humanos, sendo evidente o seu contributo e o impacto das Políticas de Recursos Humanos no sucesso das empresas para lidar com a complexidade, ambiguidade e exigências do mercado de trabalho.

Possuir e reter os melhores talentos exige ir além da gestão administrativa, tradicionalmente dominante nas PME, e focar no desenvolvimento de Recursos Humanos através de práticas eficazes e adequadas à cultura, dimensão e ciclo de vida da empresa. Tal implica adquirir conhecimentos, metodologias e instrumentos específicos nas seguintes áreas: recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, gestão de competências, gestão de carreiras, formação e desenvolvimento, comunicação interna, saúde e bem-estar, equilíbrio

trabalho-família, atendimento aos colaboradores, indicadores de gestão, entre outros.

Copiar Boas Práticas e reproduzir discursos da moda sem adotar uma perspetiva crítica ou gerir intuitivamente não é suficiente para aumentar a produtividade e os níveis de satisfação dos colaboradores. Gerir recursos humanos requer o reconhecimento das especificidades de Gerir Pessoas por parte das empresas e a preparação especializada dos profissionais de Recursos Humanos, cuja formação se desenvolve em torno de dois pilares: a Gestão Estratégica e o Comportamento Organizacional.

Os ensinamentos que se retiram da experiência e os exemplos de boas práticas têm, naturalmente, valor e são complementares à formação, não devendo, no entanto, substituí-la. Temos hoje profissionais bem formados nesta área e ofertas formativas de qualidade quer ao nível da licenciatura quer ao nível da formação de especialização e pós graduada.

Se a Gestão de Recursos Humanos nas PME é uma função para especialistas? Eu diria que sim! Tenhamos nós, Gestores de Recursos Humanos, a flexibilidade e a humildade necessárias para aprender com o Líder, o Empresário que nos contratou e em nós confiou esta desafiante tarefa. ■

PUB

## GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

### ABORDAGEM DAS BOAS PRÁTICAS

**A Gestão de Recursos Humanos (GRH) tem um papel preponderante nas organizações, tornando-se a sua orientação fundamental para que vençam num contexto ultracompetitivo.**

*“A 4ª revolução industrial é inevitável e apesar de muitos a olharem como uma ameaça, penso que só podemos olhá-la como oportunidade. Oportunidade para capacitar as pessoas a serem cada vez mais felizes, com menos e melhor trabalho.”* O autor

**Autores** Abel Carvalho  
e Orlando Lima Rua  
**PVP** €14,90



Compre já em <http://livraria.vidaeconomica.pt>

# START&GO

FORMAÇÃO 2019

## > GESTÃO DE MARCAS

➤ 11 de outubro

### PORQUÊ FREQUENTAR ESTE CURSO?

Associado ao ato empresarial, está sempre um nome, uma identidade, a sua marca, que não é mais do que o "cartão de visita", o elo de ligação intrínseco entre um projeto, um produto ou serviço e o seu público-alvo. Criar, crescer e inovar são três ações fundamentais que devem acompanhar uma marca, seja qual for a sua origem. Compreender a dinâmica da gestão da sua marca é fundamental num contexto de rápida mudança e de elevada competitividade. Neste curso terá a oportunidade de treinar e simular diversas situações que lhe permitam uma abordagem prática ao tema.

### A QUEM SE DESTINA?

Empresários, Gestores e Quadros Intermédios de pequenas e médias empresas que visam compreender a importância de construir e gerir uma marca de referência no mercado nacional e internacional.

### OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

- Compreender a importância da marca como elemento federador da estratégia de marketing.
- Saber formular uma estratégia de construção de marca.
- Aplicar modelos de gestão da marca às PME'S.

### CONTEÚDOS PROGRAMÁTICOS

1. Compreender a dimensão holística da marca.
2. Como construir marcas fortes (Brand Building Strategy).
3. Comunicação da Marca.
4. Estratégias de Gestão de Portfolios de Marcas.
5. Compreender o valor económico da marca.
6. Problema-Solução-Feedback.

### OUTRAS INFORMAÇÕES

**Duração:** 32 horas | **Horário:** Sex: 16:00/20:00 e Sáb: 9:00/13:00 | **Local:** Porto | **Investimento:** 850€  
**Condições de realização:** O curso realizar-se-á com a inscrição mínima de 9 formandos.

### FORMADORES



FREDERICO D'OREY

Doutorado em Ciências Empresariais - Universidade Rey Juan Carlos (Madrid)

30 anos de experiência profissional em cargos de alta direção em empresas e instituições de referência nacional e internacional tais como BMW, AUDI, MAZDA e ICEP-Investimento, Comercio e Turismo de Portugal.

Como empresário sócio fundador e principal acionista da revista Markteer e é consultor de marketing. Atualmente é Professor auxiliar convidado em regime de tempo integral, na Universidade Portucalense.



SUSANA CABRAL

Licenciada em Psicologia pela Universidade do Porto. Certificada como Formadora e como Coach. Profissional de Recursos Humanos desde 1991, iniciou a carreira como Responsável de Recursos Humanos de Yazaki Saltano de Portugal.

Desenvolveu trabalhos como docente universitária nas áreas de Psicologia do Consumidor (IPAM), Comunicação e Inteligência Emocional (ESB-UCP).

Atualmente desenvolve a sua atividade profissional como Coach, Formadora e Consultora nas áreas de Recursos Humanos e Desenvolvimento.



GONÇALO GALI MACEDO

Licenciado em Direito UCP-UP e MBA em Comércio Internacional pelo IEP/ESADE e Mestrando em Gestão de Empresas. Certificado como Formador (CCP\_IEFP).

Profissional de Recursos Humanos desde 1984, iniciou a carreira como Responsável de Recursos Humanos Sonafi, SA. Desde 2006, é sócio-gerente da empresa ATPEOPLE - Gestão de Recursos Humanos, Lda.

Atualmente desenvolve a sua atividade profissional como Formador e Consultor nas áreas de Gestão Estratégica de Recursos Humanos e Desenvolvimento.

## > DESENVOLVIMENTO PESSOAL

➤ 15 de novembro

### PORQUÊ FREQUENTAR ESTE CURSO?

O desenvolvimento pessoal está diretamente relacionado com o desenvolvimento profissional e vice-versa. Hoje, para ser um bom profissional e ter sucesso é preciso mais do que competências técnicas, as competências comportamentais são o fator distintivo no final do dia. Neste curso terá a oportunidade de treinar e simular diversas situações que lhe permitam uma abordagem prática ao tema.

### A QUEM SE DESTINA?

Empresários, Gestores e Quadros Intermédios de pequenas e médias empresas que pretendam melhorar a sua marca pessoal e potenciar a sua carreira.

### OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

- Desenvolver competências de autodiagnóstico
- Conhecer e usar ferramentas que permitam fazer uma adequada gestão de stress
- Desenvolver comportamentos e atitudes interpessoais e de trabalho em equipa
- Compreender o processo de comunicação
- Saber organizar, planear e executar apresentações

### CONTEÚDOS PROGRAMÁTICOS

1. Marca pessoal
2. Gestão de stress, Gestão de tempo e Gestão de conflitos
3. Comunicação verbal e não verbal
4. Problema-Solução-Feedback

### OUTRAS INFORMAÇÕES

**Duração:** 28 horas | **Horário:** Sex: 16:00/20:00 e Sáb: 9:00/13:00 | **Local:** Porto | **Investimento:** 720€  
**Condições de realização:** O curso realizar-se-á com a inscrição mínima de 9 formandos.

### INSCRIÇÕES:

Código Promocional – **SG19** (20% DESC.)

### CONTACTOS:

T. +351 919 759 761 · Porto - Portugal  
geral@startandgo.pt · monicamonteiro@startandgo.pt

[www.startandgo.pt](http://www.startandgo.pt)



# Portugal Ventures fecha o 1º semestre com investimento em 14 novas "startups"

- 8 novas startups e 5 milhões de euros de investimento que resultam da iniciativa Call MVP.
- 2 "startups" na área de Digital; 4 na área de Engineering & Manufacturing; 2 na área de Life Sciences.
- 3 investimentos com co-investimento nacional e internacional.



da Call Tourism anunciadas em 6 de junho – Oliófora, XLR8, Homeit e TripWix – e ainda a Advertio, anunciada no dia 5 de fevereiro, e Agrimarketplace, a 2 de abril, ambas provenientes das edições de 2018 da Call MVP. Terminamos assim o primeiro semestre com 14 investimentos realizados, num total de 9 milhões de euros contratado.

Com estes investimentos, a Portugal Ventures integra no seu portefólio um conjunto de empresas que aportam sinergias relevantes na troca de conhecimento e experiência, bem como oportunidades comerciais com as empresas que já têm em carteira.

Estes investimentos resultam da Call MVP lançada em julho de 2018 que contou com duas edições, e que atualmente tem um processo de candidaturas a decorrer de forma contínua, sendo possível ao empreen-

dedor apresentar o seu projeto a qualquer momento. A Call MVP teve como objetivo responder a uma falha de mercado por parte de projetos de novas ideias, tecnologias, produtos ou serviços que prevejam a criação de um Mínimo Produto Viável e sua comercialização no mercado global e até ao momento foram recepcionadas 171 candidaturas.

Para Rita Marques, CEO, “estes novos investimentos representam a importância da Portugal Ventures na dinamização do mercado em conjunto com outros parceiros de co-investimento. Apresentaram-se à call um conjunto de projetos das várias áreas onde a Portugal Ventures atua – Life Sciences, Digital, Engineering & Manufacturing – com um enorme potencial e com equipas com um know-how especializado que nos permite encarar o futuro com muita confiança. Terminar o semestre com este volume de investimento é também a prova do esforço de toda a equipa da Portugal Ventures e o culminar do trabalho que, juntos, temos vindo a desenvolver desde Maio de 2018. Às novas "startups" do nosso portefólio, bem-vindas à comunidade da Portugal Ventures!” ■

**A** Portugal Ventures apresenta as 8 novas "startups" do seu portefólio: Azitek, Beamian, CellmAbs, Chemitek, Fyde, Lovys, Noocity e TargTex, que representam um total de mais de 5 milhões de euros de investimento realizado em parceria com a nossa rede de Ignition Capital Network e internacionais, que complementaram as operações com 2,8 milhões euros em coinvestimento. A estes novos investimentos junta-se igualmente as startups da área do Turismo resultantes

## A Portugal Ventures lança *calls* temáticas nas áreas da economia do mar, economia circular, energia e agrotech

**A** Portugal Ventures lança um novo desafio aos empreendedores para apresentarem projetos inovadores, de base científica e tecnológica, nas áreas da economia do mar, economia circular, energia e tecnologia aplicada à agricultura. As candidaturas estão abertas até 31 de outubro.

A Call Blue Economy é lançada em parceria com o Fundo Azul, permitindo assim o complemento do investimento da Portugal Ventures com linha de financiamento deste Fundo,

sob a forma reembolsável. Também a Call Green Economy e a Call AgroTech tiveram em conta as prioridades nacionais em matéria de ambiente e transição energética, agricultura, florestas e desenvolvimento rural.

Para Rita Marques, CEO da Portugal Ventures, “a colaboração com os organismos públicos destes setores em Portugal está alinhada com as prioridades governamentais na procura de sinergias entre as várias entidades do Estado no sentido de complementarem as ofertas de financiamento

que cada uma apresenta, e desta forma colmatar a falha de mercado existente no apoio e investimento para projetos nestas áreas temáticas. No futuro, é nosso objetivo a criação de fundos de capital de risco específicos para estas áreas, o que irá potenciar o crescimento de oportunidades e de posição do nosso país na resolução de problemas ambientais e sociais.”.

As informações sobre as *calls* temáticas encontram-se disponíveis no website da Portugal Ventures. ■

# O mundo onde a magia acontece!

O desejo de ter um negócio próprio sempre esteve presente na mente sonhadora de Cláudia Manero. Considerando-se uma pessoa muito dinâmica e proativa, muito cedo começou a trabalhar. Ainda finalista da ESAD, Cláudia desenvolveu a componente



técnica dos uniformes para os trabalhadores da Câmara Municipal de Matosinhos, desenhados por Maria Gambina, ganhando de forma individual o concurso para as fardas do pessoal das Águas do Porto. Depois de um percurso profissional diversificado, era hora de concretizar o seu sonho, criando a Mary Tale. “É uma marca pensada com muito amor e dedicação



para os filhotes e suas mamãs. O nome da marca é um reflexo disso mesmo, pois é inspiração no nome da minha filha Maria que adora o mundo mágico e encantado dos contos de fadas, sereias e crianças” conta-nos Cláudia.

A Marca apresenta uma linha de produtos que vão desde moda à decoração, inspirados no amor incondicional de mães e filhos. As peças apresentam formas relaxadas que privilegiam o conforto, com estampados coloridos que transmitem alegria e boa energia a quem as utiliza. A conceção criativa é uma tarefa partilha-

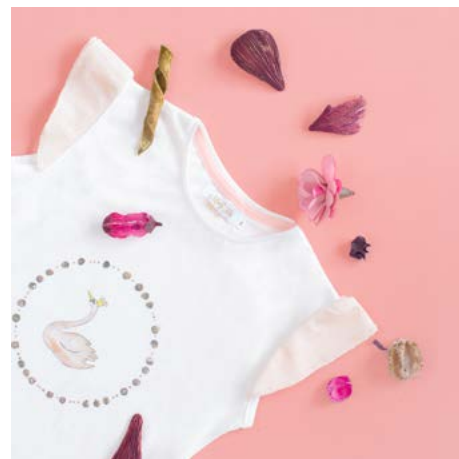


da pela empresaria e a sua mãe, Isabel Luz, artista plástica. “A base de criação de tudo são as temáticas que eu, enquanto designer de moda, seleciono e que depois são ilustradas pela minha mãe, que pinta com aguarelas em papel.”

A diferenciação é obtida pela elevada qualidade das matérias-primas e pela sustentabilidade de cada peça. “Na Mary Tale, trabalhamos todos os dias por uma moda mais ética e menos descartável. Somos fãs da moda sustentável e preocupamo-nos com o impacto da moda no nosso planeta.” Esta é uma das razões pela qual toda a produção é feita em Portugal, “pois valorizo muito a qualidade da nossa confeção e essa proximidade, pois sei quem faz os

nossos produtos, acompanho o processo e sei que todos são bem reconhecidos ao longo do mesmo”.

O maior desafio é mesmo dar a conhecer a Mary Tale, para já apenas presente online, já que a marca é muito recente, celebrando, por agora, um ano de vida.



Para o futuro, a aposta passa por um crescente aprimoramento dos produtos na vertente sustentável, diversificar a oferta e alcançar novos mercados fora de Portugal.

Aos que desejam empreender Cláudia deixa o seguinte conselho: “Sonhar, criar, trabalhar e ser persistente! Com dedicação tudo se consegue!” ■



# No Topo para a Natureza!



**A**ntónio Lobo e o seu sócio José Ramos viveram cerca de dez anos em Moçambique. E de lá trouxeram uma ideia de negócio – A TOPO®.

A TOPO® oferece um serviço de aluguer de tendas rooftop, instaláveis no tejadilho de qualquer viatura automóvel. Um serviço que inclui instalação e desinstalação da tenda, limpeza e desinfeção, formação e aconselhamento sobre a utilização da mesma, entre outros serviços complementares.

A observação da relação próxima e descomplexada que os africanos mantêm com a natureza levou estes dois empreendedores a procurar oferecer não apenas um serviço, mas acima de tudo um estilo de vida diferente. A TOPO® surge, assim, como uma solução "low-cost", segura, prática e cool.

Com uma proposta de valor inovadora o sucesso da aceitação do produto obrigou a duplicação da oferta de tendas por ofici-

na num espaço de 3 meses. Mesmo assim, estão regularmente "fully booked". Acre-

ditam que as condições que Portugal tem para oferecer – cultura, pessoas e lugares



absolutamente fantásticos e diversificados – é uma realidade que desperta cada vez mais a curiosidade e o espírito aventureiro dos portugueses.

Os turistas que visitam o nosso país também não foram esquecidos e a dupla de empreendedores está neste momento a preparar uma solução com duas vertentes distintas: “Uma para os turistas que viajam para Portugal na sua própria viatura, e outra para os clientes que chegam de avião. Para esta última, estamos há um ano a desenvolver um projeto paralelo com um parceiro, que será lançado em meados de outubro. Será igualmente uma proposta de valor totalmente inovadora”, afirmam.

A rapidez e qualidade no serviço de instalação é a fundamental e tem sido uma preocupação constante “Estamos constantemente a otimizar processos operacionais, em particular no que diz respeito à instalação. No início da nossa operação, a instalação tinha uma duração média de 40 minutos, assumindo-se como o principal 'bottleneck' do negócio, na medida em que limitava a nossa entrega. O esforço que fizemos, através de aquisição de ferramentas adequadas, melhoramento dos procedimentos e desenvolvimento de equipamento, já resultou na redução do tempo médio de instalação para menos de metade da performance inicial.”



Crescer é também um dos principais objetivos dos empresários que, além de Lisboa, já contam com uma oficina no Porto, estando e estão previstas abrirem mais duas até ao final do ano – Faro e Chaves. 2020 trará a expansão internacional.

### Que conselhos dão a quem quer empreender?

Cada experiência tem o seu aprendizado, para além dos conselhos básicos inerentes a qualquer startup; neste sentido, pen-

so que a forma assertiva e determinada como enfrentamos os desafios que se nos deparam são determinantes no sucesso do nosso projeto e terão certamente valor acrescentado noutra iniciativa empreendedora. A perseverança e a flexibilidade, ou, se quisermos, a capacidade de adaptação e a entrega, são fundamentais. Criar soluções oportunas e não inventar problemas – “descomplicar” é palavra de ordem. E mais do que tudo, acreditar naquilo que se está a oferecer. ■



### Para utilizar o serviço:

- O cliente faz a reserva no site (pode também contactar diretamente) e valida a mesma com o pagamento (Mb way, Transferência, Referência Bancária, Visa, Mastercard ou Paypal);
- A confirmação da reserva desenhola procedimentos internos de planeamento para garantir que o check-in acontece adequada e oportunamente;
- Na data e hora da reserva, o cliente desloca-se à oficina e em menos de 20 minutos fazem a instalação e formação;
- Durante a estadia está disponível ajuda remota para qualquer esclarecimento ou dica necessária;
- Na data de check-out o cliente desloca-se novamente à oficina para desinstalar o equipamento.

# Peru: "Just take deep breaths!"



**VÍTOR BRIGA**  
Formador de Criatividade  
e Comunicação  
[www.vitorbriga.eu](http://www.vitorbriga.eu)

Este ano, decidi aventurar-me pelos lados da América do Sul. Optei por uma viagem pelo Peru, Bolívia e Chile. Durante toda a viagem, andei em locais com altitude bastante elevada. Em alguns casos, chegámos aos 5000 metros, o que para um "rapaz" que nasceu, e sempre viveu, no nível do mar foi uma novidade.

Quando comecei a preparar a viagem, as minhas pesquisas chamavam a atenção para os cuidados a ter com a 'doença das alturas'. Confesso que nunca tinha ouvido falar de tal coisa. Li em vários sítios que "O 'mal da montanha', também conhecido como 'doença das alturas', é uma condição patológica relacionada com os efeitos da altitude nos humanos, causada por exposição aguda à baixa pressão parcial de oxigénio a altas altitudes. Ocorre normalmente acima dos 2400 metros de altitude." E continua: "Apresenta-se através de um quadro de sintomas não específicos, adquiridos em altitudes elevadas ou em locais com baixa pressão atmosférica, assemelhando-se a casos de gripe, envenenamento por monóxido de carbono, ou uma ressaca". Comecei a ficar mais preocupado quando li que "O 'mal de montanha' agudo pode evoluir para um edema pulmonar de grande altitude ou um edema cerebral de grande altitude, ambos potencialmente fatais."

Tendo em conta que ia estar toda a viagem a bastante mais desses 2400 metros de altitude e que ia viajar sozinho (juntando-me lá a um grupo de desconhecidos), confesso que estes comentários deixaram-me um pouco apreensivo: como iria o meu corpo reagir? E se me sentir mal? Quando for para a Bolívia, vou estar três dias nas montanhas em abrigos, sem telefone e internet, e se..?

Durante alguns dias, li 'tudo' o que havia para ler e os cuidados a ter: hidratação, tomar o chá de coca, aspirinas, não fazer muitos esforços (o que ia ser difícil, uma



vez que tinha prevista uma caminhada de seis horas a começar na madrugada do segundo dia), dormir muito (quem é que dorme muito neste tipo de férias??!!)... Enfim, confesso que uma pequena ansiedade começou a tomar conta de mim! E ainda por cima era algo que eu não podia controlar, uma vez que os especialistas diziam também que "É difícil determinar quem será afetado pelo 'mal de montanha', uma vez que não há fatores específicos diretamente implícitos na suscetibilidade de vir a sofrer da doença".

Dei por mim mais preocupado do que entusiasmado nos dias anteriores à viagem, o que era uma sensação bastante desagradável, até porque estava com bastante trabalho e a antecipação das férias era suposto ser um prazer. Um dia, a meio de uma formação que estava a dar, lembrei-me de uma simples frase: "Interrompe a ansiedade com a gratidão!" Uma lembrança

que fez toda a diferença. É que eu estava a perder a visão global: em vez de estar preocupado com um pormenor, devia era estar grato por ter o tempo, a saúde e os recursos para fazer uma viagem que há muitos anos queria fazer! Além disso, se era verdade que não podia controlar a minha reação às alturas, isso era mais um motivo para não me preocupar, afinal, digo sempre nas minhas formações: "Se está fora do teu círculo de controlo, não te preocupes. Quando chegar o momento, resolves".

E chegou, finalmente, o dia em que, depois de uma noite em Lima, voei para Cusco, a antiga capital do Império Inca, situada a 3400 metros de altitude. Saí do avião e... respirava, normalmente!

Nas primeiras horas, tudo bem! Entre o entusiasmo da novidade, e as folhas de coca que ia mascando, a verdade é que me sentia fantástico. Ao longo do dia, no

entanto, enquanto andávamos nas montanhas a fazer um reconhecimento de algumas ruínas Inca, eis que, de repente, começo a ser tomado por uma falta de ar "estranha", tonturas e uma forte dor de cabeça. Chegou o momento de resolver!

Vou ter com o Fábio, o nosso guia peruano desta viagem, e digo-lhe o que estou a sentir. A resposta imediata dele: "Just take deep breaths!" Tão simples, e tão eficaz! Cada vez que sentia algo estranho, parava e respirava fundo várias vezes. Ficava logo melhor! A frase "Just take deep breaths!" passou a ser uma espécie de 'mantra' de todo o grupo sempre que alguém se sentia mal ao longo da viagem. Só voltei a ter mais um episódio de 'mal da montanha' na Bolívia, em La Paz, quando andei pela zona alta da cidade (4150 m.) mas lembrei-me de respirar fundo, e com alguns dos outros cuidados, dissipou-se.

Depois disso, andámos nas montanhas, e pernoitámos vários dias entre os 4000 e 5000 metros na região do 'Altiplano' e o corpo comportou-se 'normalmente'. Para isso, "só" teve de aceitar o cansaço, natural devido ao esforço suplementar, e, sempre que sentia algo estranho, respirar fundo várias vezes.

'Mindfulness' quer dizer, de forma simplificada, trazer a atenção total para as experiências e sensações que estão a ocorrer

no momento presente, sem julgar. Esta viagem foi para mim, entre muitas outras coisas, um treino intensivo de 'mindfulness'.

Poderia ser útil, nos momentos em que estamos com a "vertigem" do stresse, nas nossas empresas ou nas nossas vidas pessoais, lembrarmo-nos do conselho do guia peruano: **"Se sentires algo estranho, respira fundo várias vezes!"**

### BOLÍVIA: "LET'S MAKE A SELFISH"

Em La Paz, cidade única e fascinante, quer pela sua localização, quer pela forma como mistura elementos do imaginário coletivo boliviano tradicional com a modernidade, fui fazer um passeio guiado por uma zona, perto da cidade, chamada 'Vale da Lua'. Chama-se assim devido à paisagem cheia de pontas parecidas com estalagmites, numa superfície desértica de solo irregular que, após os processos de erosão, transformaram este local num cenário "lunar", reforçado pela paleta de cores variada, de tons de bege, vermelho e roxo escuro, resultantes dos compostos minerais.

A guia deste passeio, uma energética senhora boliviana, que falava mal inglês, não só tinha previstos todos os melhores locais para fotografar, como fazia questão de coordenar, com rigor e determinação,

as coreografias do grupo: fotos com o grupo a "saltar" em sincronia, repetidas até à exaustão, até a senhora ficar satisfeita. Um momento divertido, também devido a essa estranha dedicação da guia à perfeição da fotografia.

De vez em quando, ela parava e dizia "Let's make a selfish!" E lá fazíamos nós uma 'selfie', entre sorrisos por sabermos que a senhora, no seu inglês, confundia a palavra 'selfie' com 'selfish' (egoísta).

Este acaso, fez-me pensar se um excesso de 'selfies' não pode de facto tornar-se em algo 'selfish'. Num artigo publicado no "Open Psychology Journal", um estudo das universidades de Milão, Itália, e de Swansea, País de Gales, concluiu que quem tira mais fotografias a si próprio e publica na redes sociais, normalmente, é mais narcisista do que quem não o faz. Ora, o narcisismo é um transtorno de personalidade, e quem sofre dele tende a preocupar-se obsessivamente consigo mesmo e com a forma como os outros o veem. Geralmente, esta pessoa demonstra comportamentos obsessivos extremamente centrados em si próprio, com pouca empatia, requecendo necessidade de admiração.

Nesta época, em que todos os podemos promover, temos de estar bem atento à fronteira entre uma 'selfie' e uma 'selfish' e o seu impacto na nossa personalidade e nas nossas relações. ■

PUB

## SEJA LIVRE SENDO DONO DE UMA EMPRESA

"Neste livro pretendo demonstrar que é possível e acessível a uma pessoa comum tornar-se livre, através da criação e desenvolvimento de um negócio, percorrendo vários passos até atingir o estado de dono do negócio que criou."

"Quando pensares fazer, faz.  
Assim terás sempre sucesso e paz."

**Autor** Miguel Matos

**Páginas** 192

**PVP** €13.70



Compre já em <http://livraria.vidaeconomica.pt>





# “Gosto de ti!” Gosta de ti!



RUI PEDRO OLIVEIRA  
Gestor  
rpo@imaginew.pt

**H**á uns dias, num domingo de manhã, fui surpreendido por duas chamadas telefónicas perdidas após ter ido até à Foz do Douro fazer uma caminhada e dar um habitual mergulho no melhor e mais barato spa que conheço em qualquer altura do ano.

Estranhei, por ser um domingo de manhã e do emissor. Devolvi a chamada tendo resposta imediata. O interlocutor é demasiado inteligente, altamente sucedido na sua carreira e não precisa de prestar qualquer frete ou lisonja a alguém, porém, disse: “Amigo, estou a ligar-te porque li um artigo do Miguel Esteves Cardoso e acho que se encaixa em tudo que tu representas na tua vida, pois por vezes deves sentir-te bastante isolado nas opções que tomas e rumo que segues, mas nunca pares que estás a ir bem e longa vida tens pela frente. Também para dizer que gosto muito de ti, era só isto, grande abraço!”.

Basicamente, foi só isto de injusto e generoso elogio à minha pessoa que genuinamente não mereço. Mas apetecia-lhe dizer aquilo e nenhum de nós deve nada um ao outro nas nossas carreiras profissionais. Uma forte amizade, sim. “Porra”, porque não fiz eu antes isso com ele?

As pessoas precisam de ser assim porque há genuidade no seu gesto. Se todos tivéssemos pessoalmente um pouco desta mentalidade, todos seríamos muito melhores. Em casa, no trabalho, em tempos de lazer. Apetece-me dizer: “Gosto de ti!” - Diga-se! É verdade o que ele dizia e que me deixou a pensar embora eu nunca seja um ser solitário, pelo contrário, gosto bastante de conviver, mas quantas vezes já nos deparamos todos com algum isolamento pelos nossos pensamentos (estejam eles ou não certos). Quem não aprecia um belo momento de solidão só a olhar para um objeto ou a ler um livro ao som do silêncio, mas também quem não gosta de um momento surpreendente destes? “Olha, não te esqueças, não falamos muito, mas gosto de ti!”.

Isto só é possível quando as pessoas são positivas e atraem “bons vibes”. Há muito tempo que ainda não era moda falar-se de “Mindfulness” mas sentia isso com muita gente. Num exame psicotécnico que fiz uma vez há seguramente mais de dez, doze anos (e anexo ao meu CV com orgulho se necessário), dizia que eu tenho uma facilidade enorme de desligar de quem é pessimista e negativo. E sou mesmo, sem ser premeditado, acho que se esvai sem eu notar. As pessoas negativas têm um potencial enorme de desmotivar.

Nunca confundir gentileza com quem só diz “Amém”. Esses são os piores colaboradores e amigos que qualquer ser se pode rodear, são quem não ensinam nada a ninguém,



apenas a bajulação e alimentar o ego do “próximo génio”. Génio que cuja a palavra se deveria vender sempre com um aviso de utilização cuidadosa, e de preferência sob vigilância médica.

Que custa ser gentil genuinamente? A pessoa gentil é poupada à maioria das perturbações e tumultos com que os descontrolados se afligem, desgastando-se com esforços desnecessários, supérfluos e uma grave crise de ansiedade por antecipação, de problemas que ainda nem existem e poderão nem vir a acontecer. Uma palavra e um gesto gentil, é muito mais poderosa que a ira.

A maior descoberta científica de sempre foi a ignorância. Assim que os humanos se aperceberam do pouco que sabiam sobre o mundo, passaram a ter uma boa razão para irem à procura do conhecimento ne-

cessário e assim desobstruir o caminho do progresso.

Por estas e outras razões, quando as pessoas trocaram de pensar em inglês na palavra “impossible” por “I’m possible” talvez comecem a cultivar o sorriso, a alegria e o bom humor.

Como escreveu o meu querido e saudoso amigo Diogo Vasconcelos, um visionário, esse sim, na verdadeira aceção da palavra e que aposto rever-se na totalidade do que declamei aqui, pois praticava bem o desapego: “We are what we share.” E é verdade, somos o que verdadeiramente partilhámos neste ping-pong da vida.

Ainda a tempo de prestar uma última homenagem a um octogenário de excelência e visão como um jovem e mundano que Portugal perdeu na terra recentemente. O Senhor Alexandre Soares dos Santos, cujo qualquer exercício de gratidão e aprendizagem jamais poderei fazer a mais, além dos milhares de tributos públicos já feitos por quem lhe era próximo. Só mesmo o sentimento pessoal, o que li e ouvi desse Senhor ao longo da vida me permite sentir essa perda como um irreparável, para a família naturalmente, mas sobretudo para Portugal. Era um Homem que era o que partilhava, e que foi o que continuará sempre a ser. Um Homem.

No que damos e recebemos, por isso como o passado é irrevogável e o futuro é sempre incerto. Viva-se o presente para nós e para os outros com os valores certos, positivos e otimismo.

O otimismo não melhora as coisas, mas o pessimismo piora definitivamente.

PS: A imagem em anexo é de um clássico táxi de Londres. Quando confrontados com a concorrência dos transportes privados de passageiros alternativos via plataformas digitais, fizeram esta inscrição nos seus bancos traseiros dos veículos. Uma publicidade aos próprios pela positiva, sem atacar a concorrência, fazendo apenas valer os seus feitos e know-how com elevação e educação, “Quite British.”

Do telefonema ao dia a dia, profissional e pessoal, aos tributos e aos taxistas londrinos citados, todos tiveram uma forma diferente de nos de nos dizer:

“Gosto de ti!”. Gosta de ti também! ■

# Segurança online – 5 erros comuns que as empresas praticam

As empresas devem estar atualizadas para evitar o risco de quebras de informação. Tanto pelo crescimento a pique dos ataques online como dos contantes erros que se pratica no mundo digital.

As entidades encontram, agora, dois caminhos que devem ser percorridos lado a lado: o caminho da transformação digital, para obterem um avanço competitivo, e o caminho da segurança dos seus dados.

Enfrentando os ataques, só fará a sua empresa ficar mais forte. O Departamento de Engenharia de Sistemas da Samsys explica-lhe 5 erros comuns que acontecem nas empresas:

## 1. Não praticam uma higiene básica dos seus sistemas

Os ataques sofrem alterações e com o avanço da tecnologia tudo é possível. A maioria das empresas tem nas suas instalações sistemas complexos de redes com imensas oportunidades para os hackers se infiltrarem e conseguirem quebrar a sua segurança. Aquilo que denominamos “falta de higiene de rede básica”, como software desatualizado e sistemas operacionais não adequados, coloca a sua empresa em risco de ataque.

## 2. Confiar em vários fornecedores de terceiros

Algumas das empresas mais avançadas do mercado já perceberam que devem alinhar a sua estratégia de segurança para proteger o maior ativo das suas organizações: os dados. Atualmente as empresas tendem a trabalhar com muitos fornecedores de terceiros que desenvolvem aplicações ou fornecem serviços. Sabe o poder que esses prestadores de serviços têm

## 4. Não criam uma cultura de segurança online

Embora muitos dos ataques online que acontecem sejam a grandes empresas, é errado criar a premissa que todos os outros negócios não sejam ou vão ser alvo de um ataque. A melhor maneira de evitar é prevenir. Ou seja, criar uma cultura de consciencialização de segurança online.



na sua empresa? Será que têm 100% de acesso aos seus dados?

## 3. Acreditam que um antivírus é suficiente

Confiar exclusivamente a segurança da sua empresa a um simples antivírus é um erro bastante comum e arriscado. O crime informático está, apenas, a um e-mail phishing bem-sucedido de acontecer: um clique num link e os dados da sua empresa deixam de ser seus.

Todos os colaboradores devem estar conscientes das ameaças existentes e evitar que as ameaças se concretizem em realidade.

## 5. Não se preparam para um eventual ataque

As empresas devem aceitar o facto de este tipo de situações não acontecer só às outras. A chave é ter um plano que permita prevenir ou recuperar de uma eventual quebra no sistema. ■

PUB

- Como transformar um curso presencial num curso online
- Aprenda com as experiências de e/b-learning nas organizações
- Compreenda os conceitos relacionados com o e/b-learning

Hoje em dia as organizações confrontam-se com o desafio de encontrar soluções de como utilizar as tecnologias como suporte à formação formal e informal, dentro e fora delas. Foi a consciência desta realidade que impulsionou a criação desta obra.

**Coord.** Paula Peres, Anabela Mesquita e Pedro Pimenta

**Páginas** 224 **PVP** €18.90



Compre já em <http://livraria.vidaeconomica.pt>

# PRÉMIO START&GO

## REGULAMENTO PRÉMIO START&GO

### ENQUADRAMENTO

Este prémio tem como objetivo distinguir Pequenas e Médias Empresas que se destacam pela sua vertente Empreendedora.

#### Vantagens associadas:

Identificação como uma Organização Empreendedora;  
Reconhecimento público (Evento dedicado e imprensa);  
Fomentar o espírito empreendedor de todos dentro da Empresa; Atribuição de galardão e inscrições em formação Start & Go.

### CATEGORIAS

As empresas podem candidatar-se nas seguintes categorias:

**START&GO – INOVAÇÃO** Distingue o desenvolvimento de um novo produto ou serviço que represente um contributo relevante para o desempenho da Empresa.

**START&GO – INTERNACIONALIZAÇÃO** Distingue a empresa que apresente uma performance excepcional no seu processo de internacionalização contribuindo significativamente para o desempenho da empresa.

**START&GO – GESTÃO** Distingue a empresa com desempenho excepcional, visão estratégica e sistemas de gestão que permitam melhorar continuamente o seu desempenho.

**START&GO – STARTUP** Distingue a empresa com menos de 3 anos que tenha desenvolvido e colocado no mercado um produto (bem ou serviço) comprovadamente inovador.

### CANDIDATURAS

Para formalização da Candidatura deverá ser preenchido o respetivo formulário disponível online em [www.startandgo.pt](http://www.startandgo.pt) e enviado até 15/12 para [premiostartandgo.pt](mailto:premiostartandgo.pt). As candidaturas rececionadas após esta data não serão admitidas a concurso.

A Informação recolhida será tratada de forma confidencial e utilizada unicamente para o fim a que se destina. A mesma será rececionada pela **START&GO** e disponibilizada à comissão de avaliação. A comissão de avaliação poderá solicitar outra informação se esta for necessária para proceder a avaliação da candidatura.

### AVALIAÇÃO DAS CANDIDATURAS

Os critérios que presidirão a análise e seleção das empresas são os seguintes:

Qualidade do Projeto; Resultados alcançados.  
Caso em sede de avaliação a comissão entenda que nenhuma candidatura não possui os requisitos mínimos reserva-se o direito de não atribuir qualquer prémio.

Não há lugar a recurso das decisões da Comissão de Avaliação.

### CALENDÁRIO

**Apresentação de Candidaturas** 15/12

**Avaliação de Candidaturas** 30/01

**Entrega de Prémios** Fevereiro

#### CATEGORIA

#### MEMBROS DA COMISSÃO DE AVALIAÇÃO

#### MEDIA PARTNER

INOVAÇÃO



João Medina – Consultor

INTERNACIONALIZAÇÃO



José Carlos Pereira – Consultor

GESTÃO



Isabel Silva – Sócia Fundadora

STARTUP



Rui Coutinho – Executive Director

**VidaEconómica**

## As 8 armadilhas da Liderança

### Declarações de líderes na 1.ª Pessoa

Vários líderes partilham na primeira pessoa algumas das armadilhas que podem também ser as suas. Fuja delas, só depende de si mesmo!

- Sou pessimista e transmito esses receios para as pessoas. Nunca estou certo que teremos sucesso e por isso castigo os outros.
- Tenho medo de falar com os restantes líderes, sinto que, se disser alguma coisa, eles vão ler as minhas palavras como uma ingerência e não uma direção para realinharmos.
- Sinto que deviam existir mais regras e procedimentos que dessem legitimidade ao que faço e ao que digo enquanto líder. Percebo que liderar é

**'Os líderes ficam presos em armadilhas que são criadas por eles para os proteger das suas próprias inseguranças.'**

*Chris Argyris*

inspirar e contagiar mas não me sinto capaz de fazer essa conquista.

- Tenho dificuldade em dizer 'não', ajudando os outros sempre que posso. E essa dificuldade também se repete quando tenho de ser mais assertivo e transmitir uma notícia mais dura.
- Tenho uma postura defensiva a liderar. Pareço um guarda-redes. Opto mais por travar e controlar do que em criar entusiasmo e contagiar as pessoas com novas ambições ou ideias.
- Sou um apaixonado pelas coisas que

faço. Quando perco esta paixão, fico sem energia e distancio-me. Fico sem saber como construir novas ligações que aumentem a minha energia.

- Sou muito ansioso e orientado para os resultados e passo a vida a pressionar os outros. Parece que estou sempre mergulhado num clima de urgência.
- Gosto tanto de executar que por vezes fico perdido. Não tenho um olhar estratégico e deixo de coordenar os outros. Devia substituir isso pelo gosto de ensinar e suportar os outros. ■

## A sua equipa usa os recursos que tem?

As equipas de alto rendimento aplicam os recursos de forma eficaz naquilo que fazem para atingir os seus objetivos. Nestes recursos incluímos pessoas, as suas capacidades, tempo, dinheiro e influência. O caminho pretendido por todos é fazer mais com menos e isso implica enfrentar a falta de recursos reinventando soluções, com a humildade de pedir ajuda fora da equipa quando é necessário.

Use os objetivos como o principal alicerce da construção do planeamento da equipa. Comece pelo fim – o que vamos entregar, atingir, quanto, o quê, quem faz e quando? Ganhe o compromisso de todos e não se esqueça de ter um Plano B. Isso ajuda a equipa a compreender que continua a existir um plano mesmo quando o planeamento inicial não resulta. Defina prazos claros de execução e revisão dos resultados obtidos ao longo do tempo. Não espere pelo fim para sair frustrado. Procure a pessoa mais metódica e organizada da equipa para tomar conta dos momentos

**Usa a experiência das pessoas que a compõem?**

**Usa bem o tempo e é organizada?**

**'O lançamento ou o passe de uma bola pode ter a assinatura pessoal de um jogador. Mas é a eficiência da performance da equipa que faz com que ela ganhe jogos.'**

*Pat Riley, Ex treinador da NBA com vários campeonatos conquistados*



de follow-up. Retire a competição e a inveja que possa existir entre os membros da equipa. Estes elementos são uma armadilha que acabam por destruir o ambiente de alto rendimento. Alinhe toda a equipa e crie tarefas onde as pessoas são obriga-

das a formar um clima de suporte mútuo. Oriente a preocupação de todos para a tarefa e resultados da equipa como um todo. Não se perca nas questões pessoais e emocionais que por vezes acabam por inverter as prioridades. ■

# Como fazer parte dos 8% de pessoas que conquistam os seus objetivos



**DANIELA AREAL**  
High Performance Expert  
Life Mentor  
CEO DeRose Douro Foz  
www.DeRoseDouroFoz.pt

Sabia que 92% das pessoas que traçam objetivos de ano novo nunca os chegam a atingir?

Mais... Sabia que 80% dessas pessoas abandonam os seus objetivos nos primeiros 2 meses do ano?

Os números são impressionantes, mas segundo um estudo da Universidade de Scranton, nos E.U.A., essas são as estatísticas e apenas 8% dos que fazem resoluções de ano novo acabam por realmente mantê-las!

Então, a questão que se levanta é: o que sabem esses 8% para alcançarem resultados que a grande maioria nem chega perto? E mais do que isso: **como fazer parte desse grupo de pessoas?**

Confesso que desconheço em que lado da estatística se encontra, mas sei que hoje, mais do que nunca, ter o conhecimento certo é ter poder! E ter poder é a capacidade de saber agir em prol dos seus sonhos e metas!

Assim, vou partilhar consigo **2 pérolas de conhecimento** que este restrito grupo detém e que poderão fazer também a diferença para si:

## 1 - Traçar objetivos é apenas metade da equação.

Para ter os resultados que deseja, seja na sua empresa ou na sua vida pessoal, precisa de definir duas metades na equação: **objetivos claros** e **rotinas de alto desempenho!**

É verdade que as tradicionais metodologias de definição de objetivos, específicos, mensuráveis e limitados no tempo, são fundamentais para traçar o ponto de chegada com clareza; no entanto, sem um conjunto de rotinas que suportem o percurso para os atingir, o mais provável é que não faça o que é necessário e apenas produza os resultados que teve até aqui.

Einstein já dizia que a melhor definição de insanidade era “continuar a fazer sempre a mesma coisa e esperar resultados diferentes”. Então, é importante que, depois de traçados os objetivos, **páre de se focar nos resultados** e **passe a pensar em termos das ações** que precisa realizar, numa base consistente, repetida e prolongada no tempo (ou seja, nas **rotinas** ou **conjunto de hábitos** que precisa assumir), para atingir as suas maiores metas e sonhos.

Quer exemplos que clarifiquem esta ideia? Imagine que a sua **meta é duplicar as vendas da sua empresa** no espaço de um ano. Não importa se o seu produto é de excelente qualidade e com vantagens expressivas face ao que existe no mercado – se

mos, onde queremos chegar, mas ainda **desconhecemos qual o melhor caminho seguir.**

O que fazer?

**Procure pessoas que tenham obtido os resultados que deseja, descubra as suas rotinas e proceda exatamente da mesma forma!**

Mesmo que não sejam pessoas do seu círculo próximo ou com quem seja possível um contacto directo, quando estuda e imita os comportamentos de quem já atingiu o que pretende atingir, torna-se mais fácil começar a **absorver os sentimentos, os estados emocionais, as atitudes** e os **hábitos** que conduziram aquela pessoa à meta que procura agora alcançar.

Porque são os hábitos que produzem os condicionamentos que moldarão o seu mindset! E é o seu mindset que influencia os seus estados emocionais, que por sua vez influenciarão as ações que assumirá e que vão gerar os resultados na sua vida

não estiver em contacto com as pessoas que o podem comprar, se os seus potenciais clientes não souberem da existência do seu produto ou das suas vantagens, não vai atingir o seu objetivo. É preciso criar rotinas, processos de marketing e vendas, que executados de forma consistente (e com eventuais ajustes periódicos) o aproximem do seu público.

Imagine agora que o seu **objetivo é perder 5 kilos em 3 meses**. Se não estabelecer um plano alimentar compatível e um plano de treino devidamente calendarizado, monitorizado e cumprido, não vai alcançar o resultado pretendido.

## 2 - É preciso assumir rotinas que sejam realmente eficazes!

O progresso só é possível quando se tem um plano que detalhe com precisão como chegar do ponto em que está hoje ao ponto que quer alcançar. No entanto, não é incomum sabermos em que ponto esta-

Sabendo que os **resultados são fruto das ações** que assume e que estas são amplamente influenciadas pelos seus **estados emocionais** e pelo seu **mindset**, mesmo que não saiba exatamente como aquelas pessoas atingiram o resultado que pretende, torna-se mais fácil criar as condições ideais para descobri-lo e promovê-lo.

Porque são os hábitos que produzem os condicionamentos que moldarão o seu mindset! E é o seu mindset que influencia os seus estados emocionais, que por sua vez influenciarão as ações que assumirá e que vão gerar os resultados na sua vida. Faz sentido?

Então, primeiro construa os seus hábitos de alto desempenho e depois eles vão construir a sua melhor versão!

Gostaria de receber mais dicas para ter mais desempenho, mais vitalidade, mais qualidade de vida e atingir objetivos cada vez maiores?

Fique atento às próximas edições! ■

# Is your brain doing all the heavy lifting? It's time to let your heart & gut help out



**ELISABETH KINGSLEY**  
*Leadership & Transition Coach*

**A**t some level I think we're all aware that we can "think" with our heart and our gut. It's evidenced in our language all the time. For example, how many times have you heard or said some version of the following: "What is your gut telling you?" or "Follow your heart, it knows."?

Both have the ability to help direct us towards what is meaningful to us as well as make decisions that are aligned with our values. It's possible to ignore these two intelligences, but it takes energy to do so and will wear you out. There is ever increasing neuroscientific research evidencing the neurological wiring of our heart and gut for intelligence. Unlike the mind, your heart and gut often "think" from a truer place, one that knows what's best for you (or your team and organization) and is not wrapped up unhealthily in what other people think. Essentially, the heart is not driven by the ego.

goals, dreams, connection, and kindness. It can help you decipher what you want and what is important in life or in a given situation. The heart possesses a deep sense of moral rightness that extends beyond rule based ethics.

**The Gut** — The gut specializes in keeping us safe, processing anxiety, taking action and maintaining our core identity. The gut is about courage, action and motivation. It helps you know when to make a brave move (or not). When the gut is "talking" I notice it often shares its wisdom in single words or phrases, "YES!", "Don't do it.", "Let's go!" In Western culture, our educational lives are mostly spent learning to develop head

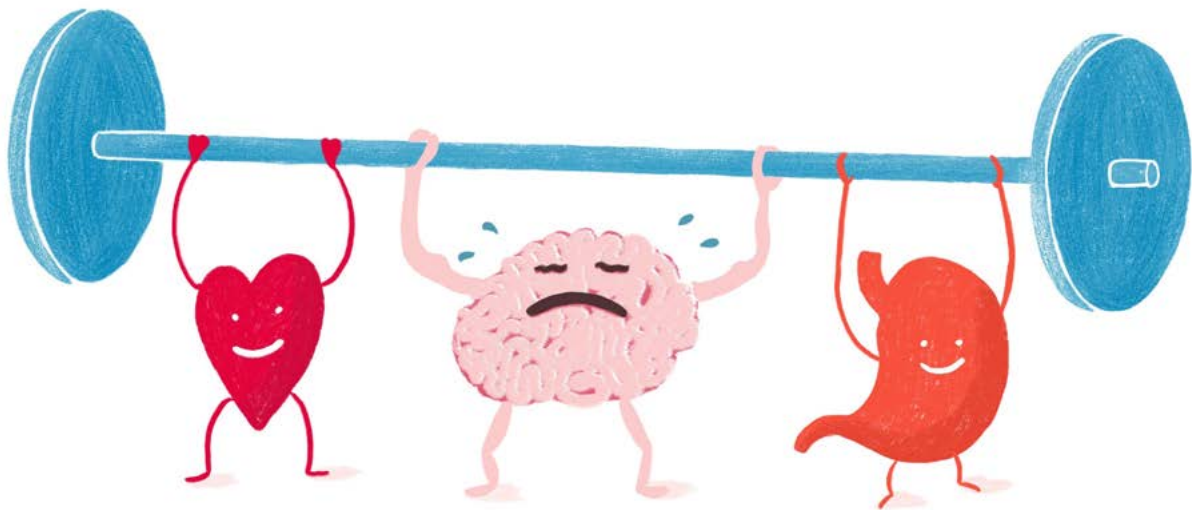


Illustration by Alizée Castel

## Yet, many of us are painfully "stuck in our heads."

We allow our brains to run our lives and make our decisions when perhaps our hearts and guts are the ones who should be offering the wisdom and making some of the biggest calls, at the very least they should have a seat at the table. Here's why:

### Our hearts and guts have deep intelligence and wisdom to offer us.

The gut specializes in keeping us safe, processing anxiety, taking action and maintaining our core identity

### The unique core competencies of the heart and gut:

**The Heart** — The heart is wired to help us out with things like upholding values, determining passion, and processing emotions. The heart is about love, desires,

oriented analytical and logical intelligence (which is important!). We are trained and encouraged to THINK and therefore good at using the intelligence in our head to make decisions, to be strategic and to make life work for us.

### But how good are we at using our hearts? How good are we at trusting our gut?

How often do we check in with these two powerful intelligence centers? Which, by the way, communicate quite differently than our heads. Our heads use thoughts, words and sentences while the communication from our hearts and guts is often described as “a still small voice” and may communicate with a single word or phrase or even just a feeling or strong intuitive sense.

I constantly wonder what would be different in our professional lives, our personal lives and our culture at large if our hearts and guts could take some of the load from our tired brains?

Even more powerfully, what would be possible if our heads, hearts and guts were in alignment? What if you didn't have to constantly be monitoring the internal battle between what your brain is saying you should do and your heart is telling you will be more satisfying? Your 3 brains can learn to trust each other and work together vs battling, ignoring and discrediting each other.

I think we humans might be better off if we developed a habit of hearing our hearts and guts.

In my work, I have the great privilege of being with people to look at situations in their leadership or life that they would like to be different, better, or more effective. I listen not just to what people are saying but also to what they aren't saying and to what “part of them” is talking.

In doing so I frequently notice the head brain doing A LOT of talking. And when I offer this observation in the form of a question: “It seems, like your head is tying itself in a tighter knot with every sentence...what does your heart have to say?” perspective often begins to shift.

Instantly, the person may begin to relax, breath more deeply and their words and thoughts take on a different, calmer, more grounded quality. Often once the heart gets the opportunity to “speak” it will share a different perspective. It offers new wisdom and clarity to the situation. For the individual, there is also usually a giant sense of relief as purpo-

se and meaning are revealed. The way forward becomes clear thanks to that smart heart.

I couldn't be more grateful to be doing work that “gets us out of our heads and into our hearts and guts” and I couldn't be more excited for the shifts that are and will flow out of those individual awarenesses — into a person's direct reports or teams, to their entire organizations, their family, loved ones - and the world.

So, with whatever it is that you're currently stuck with, flipping around and analyzing in your brain I suggest taking a deep breath, tune in and listen to your heart and your gut.

### What do they have to offer you? What do they want? What do they say about the way forward?

Here's to listening to the intelligence of our heads, hearts and guts and to a collective existence that is better because we do. ■

*Illustration by the talented, and lovely Alizée Castel. For a great in depth resource on the topic of your head heart and gut brains check out [this book](#). If you'd like some assistance freeing up the struggle currently happening in your head, let's chat.*

PUB

## EMPREENDEDORISMO SOCIAL

### A perspetiva do turismo comunitário

O turismo tem vindo gradualmente a assumir-se como uma importante força motriz da economia dos países, estimulando o aparecimento de novos modelos de negócio associados à atividade turística.

Esta obra tem por objeto uma associação que promove atividades de turismo comunitário. Trata-se de um trabalho que tem em vista analisar a viabilidade de se empreender no setor do turismo, tendo como premissa o Plano Estratégico Nacional do Turismo 2020.

Inclui um detalhado plano de negócio de turismo comunitário.

Uma obra de interesse para profissionais, alunos e professores que visa dar a conhecer e compreender o Empreendedorismo Social.

**Autores** Ana João Reis e Orlando Lima Rua

**Págs.** 128 **PVP** € 11.90

Compre já em <http://livraria.vidaeconomica.pt>

✉ [encomendas@vidaeconomica.pt](mailto:encomendas@vidaeconomica.pt) ☎ 223 399 400





# Formação executiva em gestão da força de vendas

## Como aumentar vendas pela retenção e conquista de novos clientes

**Formador** Elizabeth de Magalhães Serra **Horário:** 9h30 às 17h30 **Data:** 14 outubro



Mais competitivas e complexas, as vendas enfrentam diversos desafios: diferentes perfis de compra e decisão; uma concorrência global que responde ao mercado em tempo cada vez mais curto; a integração entre produtos e serviços; as novas tecnologias que favorecem a desintermediação e a venda direta; o imperativo de reformulação das tradicionais estratégias comerciais para vendas de natureza consultiva e adaptativa sujeitas à aceleração dos mercados nacional mas, sobretudo, internacional.

## “Vender lá Fora” ! – Gerar e Gerir Uma (A) Internacionalização

**Formador** Paulo Pacheco Mendes **Horário:** 9h30 às 17h30 **Data:** 15 outubro



A globalização das economias gera sistemáticos constrangimentos à gestão das Organizações. A natureza e ambiente dos negócios internacionais, a análise das suas forças e o impacto da rentabilidade dos RH envolvidos determinam o grau do sucesso empresarial. Enfrentando responsabilidades e objetivos acrescidos, os comerciais que pela função que desempenham, negociam e/ou estão em contacto com outras culturas, necessitam compreender os factores que são determinantes para alcançar o sucesso e resultados positivos ao nível da gestão dos negócios internacionais.

## Inbound sales com CRM e sales automation

**Formador** Fernando Coimbra Lopes **Horário:** 9h30 às 17h30 **Data:** 16 outubro



Dar um foco estratégico e de longo prazo às ações de vendas e marketing; Os gestores tem cada vez mais dificuldade em perceber e prever o comportamento e os resultados da sua equipa de vendas. Gerir aspectos práticos como contactos, templates de e-mail, funcionalidade de chamadas, e gestão de pipeline de vendas. São objectivos melhorar o controlo sobre o processo de vendas e de fidelização de clientes para obtenção de um custo menor da venda e um maior valor por cliente.

## Técnicas de Venda e Negociação Comercial

**Formador** Miguel Bacelar **Horário:** 9h30 às 17h30 **Data:** 17 outubro



A utilização de diferentes estratégias negociais em ambiente comercial; O desenvolvimento de capacidades pessoais de negociação; A utilização de métodos e ferramentas necessários para preparar e desenvolver negociações difíceis; O desenvolvimento e utilização de capacidade de afirmação face às pressões táticas dos compradores; A antecipação estratégica de questões eventualmente fracturantes; Influenciar de forma construtiva, contornando atitudes defensivas e bloqueadoras

## Avaliação do desempenho para o crescimento das vendas

**Formador** Doutor José Manuel Carvalho Vieira - **Horário:** 9h30 às 17h30 **Data:** 18 outubro



Desenvolver a orientação ao mercado da Força de Vendas; Melhorar a sua capacidade de seleção e recolha de informação relevante sobre comportamentos, atitudes e reclamações; Estimar o Valor da base de Clientes atuais/ potenciais; Converter o conhecimento obtido em medidas de ação e esforço de vendas ajustados à Empresa.

## Estratégias de preço e resultados nas vendas

**Formador** Paula Alexandra Magalhães Serra - **Horário:** 9h30 às 17h30 **Data:** 21 outubro



O preço é uma variável crítica face à actual complexidade dos negócios e posicionamento nos mercados b2b e b2c; uma correta fixação do preço da oferta proporciona aos comerciais maior confiança na medida em que esta não apenas serve para justificar o valor associado como reforça de forma significativa os argumentos da sua selling proposition face aos praticados pela concorrência nacional e internacional do sector.

**Local:** Porto **Preço:** Assinantes VE 130€ - Público Geral 175€