

# Agroalimentar no Alentejo

## TEMA DE CAPA - AGROALIMENTAR NO ALENTEJO

- Alentejo tem crescido acima da média nacional P. 3 ➔
- Queijaria Sapata P. 8 ➔
- Mel Serra de Portel P. 9 ➔
- Herdade do Vau P. 11 ➔
- Cooperativa Agrícola de Moura e Barrancos P. 12 ➔

## VENDAS

- Como ter maus resultados nas vendas - 7 táticas a evitar! P. 21 ➔

## MARKETING DIGITAL

- Blogs de viagem como uma eficaz estratégia de marketing P. 23 ➔

## Índice

### TEMA DE CAPA

- Alentejo tem crescido acima da média nacional P. 3 ➔
- Queijaria Sapata P. 8 ➔
- Mel Serra de Portel P. 9 ➔
- Herdade do Vau P. 11 ➔
- Cooperativa Agrícola de Moura e Barrancos P. 12 ➔

### GESTÃO DE QUALIDADE

- Registos do Alentejo P. 14 ➔

### INOVAÇÃO

- As potencialidades das experiências imersivas P. 15 ➔
- Os Rebeldes Corporativos P. 17 ➔

### ESTRATÉGIA

- O futuro não é mais como era antigamente P. 19 ➔
- From Silos - to Systems P. 20 ➔

### VENDAS

- Como ter maus resultados nas vendas - 7 táticas a evitar! P. 21 ➔

### MARKETING DIGITAL

- Blogs de viagem como uma eficaz estratégia de marketing P. 23 ➔

### EMPRESAS FAMILIARES

- Da ideia ao modelo de negócio e sua implementação P. 24 ➔

### GAMING

- Sistema gamificado para avaliação de desempenho! P. 25 ➔

### RECURSOS HUMANOS

- Uma gestão de empresas fit P. 26 ➔
- Evite o greenwashing P. 27 ➔
- Dicas Spring para encontrar e reter "Critical Thinkers" P. 28 ➔
- O lado negro do Powerpoint P. 29 ➔
- Contributo para reforçar a sustentabilidade das empresas P. 30 ➔
- Sabe quais são as profissões do futuro? P. 31 ➔
- Gratitude & Acknowledgement P. 32 ➔
- 4 dicas essenciais para transformar os RH para 2020 P. 33 ➔

### FINANCIAMENTO

- Portugal Ventures apresenta cinco novos investimentos P. 35 ➔

### O QUE APRENDI COM AS MINHAS VIAGENS

- Índia: o medo de perder P. 37 ➔

### FORA DA CAIXA

- Deepfakenews P. 39 ➔

### TI

- Como o Data Science ajuda as empresas a tomar decisões P. 40 ➔
- Controlo de acessos melhora a segurança das empresas P. 41 ➔
- Scrum desde as trincheiras P. 42 ➔

### DICAS P. 43 ➔

- A sua empresa é feliz? Trabalho a mais e família a menos?
- Aprender numa equipa com alto rendimento

### PRODUTIVIDADE E BEM-ESTAR

- Quer disparar a sua produtividade? P. 44 ➔
- Como manter hábitos com consistência: 6 ideias importantes P. 46 ➔



## Editorial

MÓNICA MONTEIRO

monicamonteiro@startandgo.pt

Sol, calor, uma paisagem a perder de vista é que me vem à mente quando ouço a palavra Alentejo. Mas o Alentejo é isso e muito mais. Os últimos dados económicos são bastante animadores para esta região – um crescimento acima da média em vários setores de atividade! Este facto é também explicado por Roberto Grilo, presidente da CCDR Alentejo, na entrevista que gentilmente nos concedeu.

Assim, e dando corpo à nossa missão, trazemos alguns exemplos de projetos inovadores e diferenciadores que estão a contribuir ativamente para a dinâmica da economia alentejana.

Fechamos o ano com esta edição e não podia de deixar de dar uma palavra de reconhecimento a todos os autores que desde o primeiro número acreditaram no projeto e o tornaram mais rico pela qualidade e excelência dos seus artigos. Obrigada, Rui Pedro, José Carlos Pereira e prof. Luis lobão, pois estão connosco desde o princípio! A todos os outros, agradecemos por se juntarem a nós neste propósito de contribuir ativamente para o desenvolvimento do tecido empresarial português.

Neste ano que agora finda, lançamos as bases de um trabalho que desejamos que continue a crescer em 2020, com novos conteúdos, novos eventos e fundamentalmente novas parcerias, pois, num mundo global e conectado, o sucesso depende da nossa rede de parceiros. “Se quer ir rápido, vá sozinho, se quer ir longe, vá acompanhado”, diz-nos o provérbio africano. E nós queremos ir longe, acompanhados dos nossos autores, dos nossos formadores, dos nossos parceiros e fundamentalmente dos nossos leitores. Grata por vos ter desse lado, é para vós que pensamos cada iniciativa.

Despeço-me desejando a todos um ótimo 2020, Só precisam de Start & Go!

## START&GO

REVISTA EM FORMATO DIGITAL | Nº 28 – dezembro 2019

### COORDENADORA

Mónica Monteiro (monicamonteiro@startandgo.pt)

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

**PARTICIPAM NESTE NÚMERO** Addeco; Adriana Gonçalves; Ana Isabel Lucas; André Pinheiro; Bi4all; Daniela Areal; Daniela Moreira; Elisabeth Kingsley; Fernanda Teixeira; Gateway; Goreti Silva; Helder Barbosa; High Play; Hugo Gonçalves; Ilídio Faria; José Carlos Pereira; Luis Lobão; Manuela Ribeiro; Maria de Jesus Fonseca; Mário Couto; Mónica Monteiro; Pedro Amendoeira; Portugal Ventures; Rui Pedro Oliveira; Teresa Ribeiro; 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

ROBERTO GRILO, PRESIDENTE DA CCDR ALENTEJO, INDICA

# Alentejo tem crescido acima da média nacional

Possuidora de um capital simbólico, de uma identidade distintiva e de um território dotado de recursos, a região do Alentejo tem vindo a crescer acima da média nacional desde o início deste século. Em entrevista à 'Start&Go', Roberto Pereira Grilo destaca as significativas "transformações do tecido económico regional", em que a "perda de peso da Agricultura, Florestas e Pescas (15,4 para 9,8%), a favor do setor dos Serviços (de 54,6 para 62,9%), é acompanhada pela quebra ligeira do peso da Indústria na estrutura económica regional (de 30,1 para 27,3%)".

Salientando que a "escassez de mão de obra é já um grande constrangimento", o presidente da Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Alentejo sublinha que a região tem, ainda assim, acompanhado a trajetória da economia portuguesa, com recuperação do ritmo de crescimento nos anos mais recentes", tendo registado entre 2013 e 2017 uma variação positiva do PIB regional de 16,9%, face aos 14,3% nacionais.

FERNANDA SILVA TEIXEIRA



Alentejo tem todas as condições para responder aos desafios do futuro em termos de sustentabilidade, circularidade e responsabilidade social, assume Roberto Grilo

**Start&Go – Antes de mais, como descreveria o tecido económico do Alentejo no seu todo?**

**Roberto Grilo** – O tecido económico do Alentejo assenta numa estrutura empresarial dominada por pequenas e microempresas maioritariamente associadas à agricultura e ao comércio, garante das necessidades básicas da população. Estes mesmos setores, bem como a indústria transformadora, são responsáveis por mais de metade do pessoal ao serviço das empresas do Alentejo.

O valor acrescentado gerado no Alentejo

pelos empresas tem essencialmente origem na indústria transformadora, e nesta conta o predominante contributo das indústrias alimentares e da fabricação de produtos químicos, bem como a participação significativa do comércio.

A vertente industrial integra algumas médias e grandes empresas, nomeadamente com atividades na envolvente do Porto de Sines, nas áreas de extração de minérios, na transformação do café, na agricultura e agroindústria, na energia e, mais recentemente, na aeronáutica.

As empresas evidenciam um nível de investimento em Investigação e Desenvolvimento (I&D) ligeiramente superior à média europeia e nacional, com trajetória de crescimento acentuado nos últimos anos. Destacam-se as áreas associadas à Mobilidade, Espaço e Logística, seguidas dos Recursos Naturais e Ambiente.

A riqueza produzida supera os 12,7 mil milhões de euros e, em 2017, o Alentejo exportou mais de 3 mil milhões de euros, dos quais cerca de 80% destinados ao mercado comunitário, principalmente Espanha, França, Alemanha e Holanda, com uma

tendência geral de crescimento nos últimos anos. O Alentejo tem uma dinâmica produtiva agrícola e industrial expressiva (quando comparada com a estrutura produtiva nacional), centrada na agricultura, produção animal, caça, floresta e pesca e nas indústrias extrativas, setores com evolução positiva nos anos mais recentes.

O perfil da Região nas componentes do Índice Sintético de Desenvolvimento Regional evidencia uma qualidade ambiental superior à média nacional, porém, parâmetros de competitividade e de coesão abaixo dos valores médios nacionais.

### **Start&Go – Neste contexto, como tem evoluído a atividade económica na região nos últimos anos?**

**RG** - A evolução de década e meia, no período após o ano 2000, mostra que a Região tem acompanhado a trajetória da

O cluster aeronáutico colocou o Alentejo no mapa internacional das indústrias tecnologicamente mais avançadas

economia portuguesa, com recuperação do ritmo de crescimento nos anos mais recentes (entre 2013 e 2017, o PIB do Alentejo aumentou 16,9%, enquanto o PIB nacional aumentava 14,3%).

A evolução da estrutura setorial do VAB (2000-2017) reflete as transformações do tecido económico regional em que a perda de peso da Agricultura, Florestas e Pescas (15,4 para 9,8%), a favor do setor dos Serviços (de 54,6 para 62,9%), é acompanhada pela quebra ligeira do peso da Indústria na estrutura económica regional (de 30,1 para 27,3%), mas em que o VAB Industrial cresce em vários períodos mais rapidamente no Alentejo que no total nacional.

Também nos anos mais recentes, a Região conseguiu acelerar a valorização de recursos e ativos relevantes, relacionados com a terra (agricultura), com o património, a cultura e a paisagem (turismo), entre outros. São evidentes as dinâmicas recentes

de alteração e diversificação da base económica do Alentejo para atividades mais qualificadas e exigentes, como as atividades aeronáuticas, de que Ponte de Sor é um bom exemplo.

O cluster aeronáutico colocou o Alentejo no mapa internacional das indústrias tecnologicamente mais avançadas e, atualmente, o Alentejo integra o grupo restrito de regiões no mundo que registam a presença de empresas de fabricação de aeronaves, com expressão territorial em Évora, Ponte de Sor e Grândola.

Neste processo de transformação da base económica, a Região tem outros vetores de sustentação, neles se incluindo o Parque do Alentejo de Ciência e Tecnologia e a capaci-

**RG** – A água do Empreendimento de Fins Múltiplos de Alqueva (EFMA) alterou o perfil produtivo da região e são visíveis as alterações no padrão cultural do Alentejo para culturas mais competitivas e de maior valor acrescentado. Alqueva trouxe novas produções, algumas delas para exportação, nomeadamente, cebola, milho, tomate, pimentos, brócolos, melão, melancia, abóbora, aromáticas e medicinais, citrinos, pera rocha, nectarinas, damascos, uva de mesa, nozes, amêndoas, pistachos, morangos, papoila, romãs, entre outros.

Nos vinhos, o Alentejo tem vinhas novas e adegas modernas, tecnologicamente avançadas, planeadas de raiz, ligando a produção à prova, a uva e o vinho, o turismo e o



dade e vontade de atração de investimento, como mostra a recente decisão de ampliar os espaços para acolher empresas de outros países e com atividades nos domínios das tecnologias, saúde e aeronáutica.

Em termos de competitividade empresarial, a ligação do Porto de Sines a Évora e à fronteira do Caia será estratégica para o Alentejo porque abre portas à maior internacionalização de atividades, permitindo reforçar a ligação com os clusters regionais.

### **Falta de recursos humanos é o maior desafio do Alentejo**

**Start&Go – E relativamente aos setores mais tradicionais, como a agricultura e o turismo?**

lazer. De uma forma harmoniosa, o Alentejo conseguiu juntar tradição e modernidade, produz vinho em talhas de barro e com nova tecnologia. O Alentejo vende vinhos para cerca de 120 mercados e é a Região portuguesa que exporta mais para fora da Europa.

Esta Região representa mais de metade da superfície nacional de olival e produz mais de 75% do azeite nacional. Neste contexto, é evidente a evolução do mercado do azeite, através da instalação de novos olivais de regadio, com um perfil mais produtivo, melhorias tecnológicas dos lagares e sistemas e processos de processamento.

Já no turismo e lazer, a atividade turística tem registado uma dinâmica positiva e a Região dispõe de ofertas turísticas diferen-

ciadas, nas vertentes da fruição da natureza, cultura, gastronomia, saúde e bem-estar, entre outras. É evidente o crescimento do turismo alicerçado num perfil composto de recursos que evolui para produtos turísticos inimitáveis na capacidade diferenciadora, com atração de “players” de investimento.

Entre 2014 e 2018 o Alentejo passou de 1,9 milhões para 2,7 milhões de dormidas, numa trajetória sempre ascendente e com taxas de crescimento acima da média nacional. Entre janeiro e setembro de 2019 o Alentejo registou 2,3 milhões de dormidas nos estabelecimentos de alojamento turístico e foi a segunda região nacional com maior taxa de variação.

**Start&Go – Perante este cenário, quais**

com o potencial científico e tecnológico da região de Lisboa (capitalizando relações de proximidade), seja ainda com instituições espanholas com disponibilidade e experiência de relacionamento transfronteiriço. Esta questão é transversal a todos os setores.

Procurando fazer o “match” entre as potencialidades e os desafios, é bom termos presentes a relevância da qualidade ambiental da região e o potencial de aproveitamento relacionado com o capital natural, com a biodiversidade e a paisagem, com os recursos endógenos e o património natural. Também podemos acrescentar a dinâmica territorial e a expressão de vantagens competitivas impulsionadas pelo EFMA, os progressos no aproveitamento mais sustentável dos recursos naturais e a

planeamento e de programação dos principais instrumentos de suporte à estratégia regional, a CCDR é um “player” relevante para o desenvolvimento da Região. Desde a dinamização de processos, iniciativas e ações de envolvimento dos principais “stakeholders” regionais até à participação direta no acompanhamento de projetos relevantes para a Região. No passado mais recente a CCDR dinamizou o processo de elaboração do Plano de Ação Regional no horizonte 2020, documento estratégico de suporte aos instrumentos de financiamento, com destaque para o Programa Operacional Regional.

**Start&Go - Neste contexto, como está a ser dinamizado o empreendedorismo ao nível da região e qual tem sido o papel da CCDR Alentejo nesta vertente?**

**RG** - A CCDR é um facilitador do processo de desenvolvimento e, como tal, participa ativamente nas fases de planeamento estratégico e de programação, em estreita colaboração com os “stakeholders” regionais. Trata-se de duas vertentes complementares assumidas mais diretamente pela CCDR na fase do planeamento e programação e pelo Programa Operacional Regional na fase de implementação e operacionalização. Neste contexto, o Alentejo 2020 dinamiza e apoia a inovação e o empreendedorismo através dos recursos financeiros dos Fundos Comunitários.

No Alentejo, são relevantes os contributos dos Fundos Europeus para o apoio aos fatores de modernização empresarial, nomeadamente nos processos de inovação e empreendedorismo. Como principais instrumentos de suporte à operacionalização dos documentos estratégicos regionais, estes contribuem de forma significativa para a especialização da economia do Alentejo, por via de apoios diretos às empresas para a inovação, qualificação empresarial e internacionalização, ou atuando de forma indireta na envolvente à atividade empresarial.

Contribuindo para uma economia mais competitiva e integrada, foram e continuam a ser importantes os contributos dos Fundos Europeus, nomeadamente associados aos centros e unidades de I&D, aos setores agrícola, agroalimentar e aeronáutico, aos espelhos de água e perímetros de rega.

A importância do Sistema Regional de

O contributo dos Fundos Europeus para o apoio aos fatores de modernização empresarial, nomeadamente nos processos de inovação e empreendedorismo são essenciais

**considera serem os maiores desafios que o tecido económico alentejano enfrenta?**

**RG** - O maior desafio das empresas e da Região é a falta de recursos humanos, não apenas qualificados, mas no sentido mais global da falta de pessoas. A evolução e a estrutura da demografia regional apontam para a grande dificuldade de dar resposta às necessidades da economia e, neste caso, a captação de pessoas assume um caráter fundamental no desenvolvimento da Região. A debilidade demográfica tem implicações negativas no desenvolvimento do tecido económico-empresarial e a escassez de mão-de-obra é já um grande constrangimento.

A Região apresenta ainda algumas limitações dos sistemas e redes com potencial de transferência de tecnologia e de aplicação económica do conhecimento. Apesar dos progressos observados, o Sistema Regional de Transferência de Tecnologia (SRTT) ainda é frágil. É essencial consolidar a desejável estratégia de colaboração/cooperação das instituições universitárias e politécnicas da Região e dos centros de investigação e de transferência de conhecimento que gravitam em seu redor seja

incorporação de aspetos ligados à eficiência no seu uso e reaproveitamento numa lógica de circularidade.

No entanto, muitos destes argumentos de afirmação competitiva poderão estar condicionados pelo desafio identificado com as mudanças climáticas. A representação que o Alentejo tem no mapa dos territórios com situação de seca extrema exige atenção, pode ser mitigada, mas deve ser considerada dada a provável repercussão na agricultura regional. A começar pela questão da água, entre as alterações climáticas e as dinâmicas do regadio e da agro-transformação, que tem associados desafios relacionados com a eficiência da utilização do recurso (incluindo reciclagem), a erosão dos solos e a perda de biodiversidade.

**Alentejo é uma região de oportunidades**

**Start&Go – Quais têm sido as principais linhas estratégicas de atuação da CCDR Alentejo para a promoção do desenvolvimento económico da região?**

**RG** - Com papel ativo em termos de pla-

Transferência de Tecnologia (SRTT) nos processos de descoberta empresarial/empreendedora e da RIS3 como instrumentos de focagem dos investimentos apoiados nos domínios estratégicos da Região.

### **Start&Go - Qual a importância da dinamização do empreendedorismo enquanto solução para potenciar o crescimento económico e inverter os baixos indicadores de desenvolvimento económico e social que afetam o Alentejo?**

**RG** - A transferência de tecnologia e de conhecimento do sistema científico para as empresas é o suporte da inovação e desenvolvimento nos vários setores. Tem impulsionado a agricultura com novos produtos e novos processos produtivos, onde se incluem a vitivinicultura e o olival, entre outros, a agroindústria e indústrias alimentares ou as atividades do sistema de montado, em particular a produção de cortiça e as pequenas fileiras produtivas.

Nestas vertentes de capacitação regional e de dinamização, direta e indireta, do em-

Naturais e Ambientais” e “Património, Indústrias Culturais e Criativas e Serviços de Turismo”) ou emergentes (“Tecnologias Críticas, Energia e Mobilidade Inteligente” e “Tecnologias e Serviços Especializados da Economia Social”).

O Programa Operacional Regional Alentejo 2020 apoia as iniciativas e os projetos de empreendedorismo, considerando esta vertente uma das apostas no domínio da competitividade, integrados nos Eixo 1 – Competitividade e Internacionalização

efeito na expansão desta infraestrutura hidroagrícola de suporte à modernização da agricultura da sub-região, quer pela sua atratividade sobre as atividades turísticas, quer ainda pelas diversas potencialidades criadas pelo novo lago e pela sua relação de proximidade com as cidades de Évora e Beja.

Destaque também para alguns recursos únicos, incluindo a pedra natural e os minerais metálicos que constituem oportunidades económicas a aprofundar.



Em 2017 a Região do Alentejo foi responsável por 35% da produção fotovoltaica nacional

### **Alentejo tem margem de progressão e de negócios no setor do turismo**

preendedorismo, destaque para a implementação do PACT – Parque do Alentejo de Ciência e Tecnologia, enquanto infraestrutura de acolhimento e suporte às iniciativas de promoção e transferência de I&DT no quadro do sistema regional de transferência de tecnologia (SRTT) e da rede de incubadoras que integram também o SRTT. Em termos de enquadramento das iniciativas empresariais, o Alentejo definiu uma Estratégia Regional de Especialização Inteligente (RIS3) que pretende promover a transformação económica do território sustentada no potencial diferenciador e especializado através da canalização de esforços de desenvolvimento económico e de investimentos para os fatores e setores distintivos da Região.

A RIS3 do Alentejo abrange um conjunto de domínios nos quais o Alentejo tem capacidade produtiva e/ou de produção de conhecimento científico e tecnológico, de forma consolidada (“Alimentação e Floresta”, “Economia dos Recursos Minerais,

das PME e no Eixo 3 – Investigação, Desenvolvimento Tecnológico e Inovação, nos vetores-chave relacionados com a competitividade e internacionalização, direcionadas para atividades e setores com fortes dinâmicas de crescimento.

### **Start&Go - E que áreas de atividade apresentam maior potencial para a criação de novas empresas de base regional?**

**RG** - O Empreendimento de Fins Múltiplos de Alqueva como catalisador da modificação do modelo agrícola regional fortaleceu e diversificou o setor agrícola e acrescentou inovação e valor aos produtos regionais. O aumento considerável da área de regadio proporciona condições favoráveis para reforçar o peso da agricultura, com destaque para a valorização das capacidades de transformação agroalimentar geradas pelo aproveitamento produtivo dos Perímetros de Rega.

Nesse sentido, a envolvente de Alqueva constitui um espaço destacado, quer pelo

### **Start&Go – E para além do setor primário?**

**RG** – O Alentejo tem também potencial para responder ao crescimento esperado da procura de energias renováveis por motivos de limitação de oferta de combustíveis fósseis e por razões ambientais. Nesse contexto, é de notar que em 2017 a Região do Alentejo foi responsável por 35% da produção fotovoltaica nacional.

Com padrões de qualidade ambiental inimitáveis e recursos diferenciados, o Alentejo tem todas as condições para responder aos desafios do futuro em termos de maior sustentabilidade, circularidade e responsabilidade social. Pela disponibilidade de recursos, o Alentejo tem vantagens competitivas para a instalação de unidades de geração de energia baseadas em fontes renováveis (energia hídrica, de energia solar térmica, de energia solar foto voltaica, dos biocombustíveis), promovendo a produção de energia elétrica limpa, sem emissões de CO2.

E também com potencial de desenvolvimento futuro, os investimentos na energia fotovoltaica e nos domínios agrícola e agroalimentar para os quais o Alentejo tem os recursos e ativos que podem fazer a diferença no momento de decidir o local do investimento.

Nestas vertentes de maior atratividade, igualmente importante a estruturação do Cluster Aeronáutica, Espaço e Defesa com componentes produtivas (aeronaves tripuladas e não tripuladas – drones e peças acessórias) e de formação de vários segmentos profissionais com procura crescente. O aeroporto de Beja tem potencial e perspetivas para funções diretamente associadas à mobilidade aérea e atividades complementares orientadas para as vertentes de manutenção e outros serviços de apoio.

**Start&Go – O turismo é já um setor de grande relevância para a região. Que oportunidades ainda podem ser exploradas a este nível?**

desenvolver atividades novas e emergentes e socialmente necessárias a nível mundial como a produção de energia, a biotecnologia, bem como na investigação e exploração de novas alternativas no mundo da alimentação, medicina, transportes, turismo, saúde, entre muitos outros.

**Start&Go – Perante este contexto, que argumentos utilizaria para demonstrar a um potencial empreendedor que vale a pena arriscar e apostar no Alentejo?**

**RG** – Com uma posição de charneira no espaço nacional, ibérico, europeu e mundial, o Alentejo é um território desconges-

ções objetivas ao Alentejo para assumir uma posição relevante no âmbito das relações económicas à escala global, para as quais muito contribui também a modernização da ligação ferroviária a Madrid e ao centro da Europa.

Em Sines a Região dispõe de uma plataforma industrial e logística no cruzamento de grandes rotas mundiais do transporte marítimo. A componente de acolhimento e instalação de empresas integra uma rede de estruturas logísticas e de desenvolvimento empresarial, numa lógica de proximidade com as instituições de Ensino Superior, o que permite aumentar



Alentejo é um território descongestionado, preservado e seguro

**RG** – No turismo, o Alentejo tem margem de progressão e de negócios, relacionados com a complementaridade da oferta, a incorporação dos ativos diferenciadores nos pacotes de ofertas turísticas, a orientação das atividades para a experiência local, juntando a cultura com o património, com as indústrias culturais e criativas, a animação turística e a fruição do território (o Alentejo tem o céu mais escuro com as estrelas mais brilhantes).

As amenidades dos espaços rurais, que relevam um conjunto de recursos e oportunidades da sua fruição, podem impulsionar novas atividades de desenvolvimento territorial e de criação de emprego, seja no domínio agrícola, seja em qualquer outra atividade económica, mesmo nas relacionadas com as tecnologias de informação e comunicação.

Para além disso, o Alentejo conta com 170 km de zona costeira das mais preservadas da Europa e esta frente marítima tem um significativo e diversificado potencial para

tionado, preservado e seguro, com uma história marcada pelo rico património e cultura que lhe conferem identidade e autenticidade.

Território com história e em processo de transformação, o Alentejo é uma região de oportunidades, devido ao posicionamento geoestratégico na relação entre a fachada atlântica e a fronteira, com proximidade à AM Lisboa, à dotação de infraestruturas de logística e transporte marítimo de escala internacional, às amenidades urbano-ambientais do território, incluindo uma rede de cidades médias com centros históricos de qualidade, aos recursos naturais do solo e subsolo, com tradição renovada de aproveitamento económico e às fileiras de especialização económico-produtiva com capacidade exportadora (recursos minerais, montado de sobro, agroalimentar, aeronáutica, produtos turísticos).

Em termos de posicionamento geoestratégico, a relação de proximidade com Área Metropolitana de Lisboa (AML) dá condi-

os recursos regionais de investigação e desenvolvimento tecnológico, responder às necessidades tecnológicas e estimular oportunidades de inovação.

Nos fatores de afirmação, destaque para a existência de recursos endógenos diferenciadores, valores naturais e paisagísticos que suportam uma qualidade ambiental de excelência e, com uma relevância cada vez maior a nível global, o facto do Alentejo ser um território seguro.

No Alentejo, merece referência principal a existência de recursos e ativos naturais do solo e subsolo, com tradição renovada de aproveitamento económico, relacionados com o aproveitamento agrícola e agroalimentar, de recursos geológicos e minerais. A maior disponibilidade de água veio potenciar novas dinâmicas relacionadas com os sectores da agricultura, da energia e do turismo e lazer.

Para terminar, e em termos de enquadramento e apoio a projetos de investimento, o Alentejo tem uma Estratégia Regional de Especialização Inteligente (RIS3) e o Programa Operacional Alentejo 2020 dispõe de incentivos para as iniciativas relacionadas com a inovação e o empreendedorismo. ■

# Queijaria Sapata regista crescimento anual de 40% nos últimos cinco anos

FERNANDA SILVA TEIXEIRA

**5**0 anos de experiência conferem à Queijaria Sapata uma responsabilidade acrescida na transformação do leite e seus derivados. A experiência adquirida ao longo de todos estes anos permite à empresa conjugar, de uma forma única, tradição e inovação.

Apostando no controlo e seleção de matéria-prima, assim como no processo de fabrico/cura, a empresa procura assegurar os mais elevados padrões de qualidade, obedecendo às mais exigentes normas de Higiene e Segurança Alimentar e garantindo que todo o produto expedido chega nas melhores condições ao consumidor final e com a qualidade que os caracteriza.

Gerida por Luís Melo e sua esposa, São Sapata, desde há cerca de nove anos, a Queijaria Sapata foi fundada há cerca de cinco décadas pelos sogros do atual proprietário. A “implementação de novas dinâmicas e a aposta forte na diversificação da oferta permitiu-nos ter outro posicionamento no mercado e contribuiu para o forte crescimento que se tem verificado nos últimos 5 anos, que chega a ultrapassar os 40% ao ano”, assegura Luís Melo.

Salientando que a prioridade da produção pela manutenção da “receita-mãe”, o empresário refere ainda que “não confundir quantidade com qualidade é uma das premissas do sucesso”. Se a isto juntarmos a “relação de proximidade com o cliente” e a “humildade com que trabalhamos todos os dias”, é assim que a Queijaria Sapata se distingue da concorrência.

“90% das nossas vendas são feitas de forma direta, onde a interação diária com o cliente/consumidor permite a valorização dos nossos produtos, desde a forma com que recebemos a crítica até ao compromisso e preocupação na melhoria”, afirma Luís Melo.

## Periodicidade semanal chega a quase todo o país

Questionado pela ‘Start&Go’ sobre qual a relevância deste setor para a economia local, o gerente da Queijaria Sapata adianta



que, sendo esta “uma zona desfavorecida por se encontrar no interior do país”, o papel desempenhado por este tipo de empresas na economia local “é muito importante”.

Contudo, o responsável admite que este “poderia ser ainda maior se houvesse investimento interno/externo no que toca à produção de leite de ovelha, sendo que, neste momento, para suprir as nossas necessidades temos de recorrer a outras zonas e até mesmo a outros países, nomeadamente a nossa vizinha Espanha”. Por isso, Luís Melo considera que um dos principais desafios que o setor enfrenta é a “desertificação do interior, aliada à inexistência de apoios para o investimento no setor primário” (produção de leite) que condicionam muito este negócio quer ao nível do investimento quer ao nível da inovação.

Apesar de todas estas condicionantes, a Queijaria Sapata já consegue fazer chegar os seus produtos, de forma direta e com periodicidade semanal, a quase todo o país. “Temos um entreposto em Estarreja que garante o fornecimento de Coimbra até ao Porto e algumas regiões mais a norte. Temos também um entreposto em Lisboa que abrange a área da grande Lisboa e margem Sul e temos ainda uma distribuição para todo o Alentejo e Algarve”.

Relativamente aos mercados externos, a marca está igualmente presente, através do mercado da ‘saudade’, em países como a Bélgica, França, Alemanha, Suíça, Holanda, muito embora estes representem ainda uma “pequena fatia” do volume de vendas.

Quanto aos objetivos a curto/médio prazo, estes passam por consolidar a posição no mercado ao nível nacional e apostar no crescimento ao nível das exportações, com a introdução de novos produtos que permitirá à Queijaria Sapata ter “outra visibilidade e consequente procura”.

Tendo registado em 2018 um volume de negócios de cerca de 650 mil euros, a Queijaria Sapata prevê encerrar o ano em curso com cerca de 850 mil euros. Neste sentido, o grande objetivo passa por atingir a meta de milhão de euros de faturação já em 2020. ■





# Mel Serra de Portel, a experiência de quatro gerações dedicadas à apicultura



FERNANDA SILVA TEIXEIRA

Sedeada na centenária aldeia ribeirinha da Amieira, nas margens do grande lago do Alqueva, a Mel Serra de Portel é uma pequena empresa familiar, dedicada à produção e comercialização de produtos apícolas, nomeadamente mel e pólen.

Contando com a experiência de quatro gerações exclusivamente dedicadas ao fascinante mundo da apicultura, a empresa tem evoluindo numa contínua aprendizagem resultante da simbiose entre o homem e a abelha desde que foi fundada pelo bisavô de Pedro Malhadas, que por entretenimento já cultivava o gosto pelas abelhas, exercendo uma atividade ainda bastante artesanal, baseada em cortiços.

“O meu avô prosseguiu esse gosto, efetuando a passagem para uma apicultura mais moderna, à base de caixas. O meu pai e atual sócio-gerente teve a visão, perante um produto de alta qualidade, de transportar esse mesmo produto de consumo interno familiar para o mercado, profissionalizando esta atividade e criando a empresa, há cerca de 45 anos”, explica o atual gestor da empresa.

Malhadas acrescenta ainda que, neste momento, a marca é “altamente reconhecida no mercado” e que, “apesar de o mel ser o nosso produto core, temos um leque de produtos no mercado, tais como pólen, mel

com favo, mel com propólis e uma gama de várias embalagens”. Prova disso mesmo, o responsável destaca o facto de este mel, ao longo das décadas, ser distinguido e premiado em muitos certames, comprovando a qualidade do mesmo.

As características deste mel são determinadas por uma flora variada existente na serra, tipicamente mediterrânica, que lhe confere uma qualidade única. “As nossas

pontânea e variada, tipicamente silvestre, de características mediterrâneas, onde predominam o rosmaninho e a esteva, entre outros, de grande riqueza nectarífera e polínica, responsáveis pelas características dos nossos produtos”.

## Pequenas empresas são alicerce da economia local

Questionado pela ‘Start&Go’ acerca da relevância deste setor para a economia local, o gestor salienta que esta “é cada vez maior. A nossa produção advém da Serra de Portel, no distrito de Évora, inserida em pleno ecossistema do montado, que, apesar de se tratar de uma zona pobre e que tem perdido muita população, essencialmente jovem, fornece produtos de elevada qualidade, tais como o mel, azeite, vinhos, enchidos e queijos. Estas empresas produtoras são um dos alicerces da economia local, permitindo a oferta de emprego e exponenciar o nome da região como fornecedora de produtos de marca”.

A nível nacional, o mel do Alentejo e particularmente da Serra de Portel “é sinónimo de qualidade, atraindo, ano após ano, novos clientes e parcerias com empresas que reconhecem a mais-valia deste mel de rosmaninho, contribuindo decisivamente para a elevação e importância do mel português, comprovando-se pelo aumento de

Mel Serra de Portel, ao longo das décadas, tem sido distinguido e premiado em muitos certames

colmeias estão inseridas numa vasta área, não agrícola, onde o uso de pesticidas e fitofármacos está ausente, bem como a poluição de origem industrial ou urbana”, relembra Pedro Malhadas.

Em termos florestais, a Serra de Portel é dominada pelo montado, onde predomina o azinho e o sobreiro. É, pois, sob esse ecossistema que se “desenvolve uma flora es-



produção anual do mel do Alentejo que temos verificado”, adianta Pedro Malhadas. Para além da qualidade dos produtos provenientes das características únicas da Serra de Portel, a marca aposta numa estratégia de marketing e de imagem moderna, aproveitando da melhor forma as plataformas digitais. Nesse sentido, procuram ainda estabelecer uma “relação forte, duradoura e de confiança com os clientes, zelando sempre pelo cumprimento dos contratos e níveis de serviço acordados, tentando sempre ter o máximo de disponibilidade e flexibilidade para as suas necessidades”. O mercado alvo é o retalho e empresas de distribuição, estando estes produtos à venda nas melhores charcutarias, cadeias de supermercados e algumas grandes superfícies em Portugal Continental e ilhas.

### Alterações climáticas são um dos desafios que o setor enfrenta

Contudo, existem diversos desafios com os quais o setor se confronta atualmente e que poderão ter significativos impactos num futuro próximo. O primeiro desafio prende-se com os impactos provocados pelas alterações climáticas, nomeadamente na “degradação do ecossistema do montado” e na “substituição de zonas nectíferas por campos de cultura intensiva”, existindo gradualmente um menor espaço para as abelhas trabalharem e produzirem. Depois surge a crescente “concorrência que o mel português enfrenta de produtos de outras regiões do planeta”, que, por

terem um grande défice de qualidade, são “escoados a preços incomparavelmente inferiores, dado que têm graves falhas de legislação e de monitorização”. Por último, aponta Pedro Malhadas, existe ainda a “necessidade de os produtores terem maiores incentivos face a outros setores na agricultura, dado que os custos fixos que existem atualmente neste setor são muito elevados, esmagando cada vez mais

Este setor tem uma elevada dependência do clima, em especial da estação da Primavera



as margens das empresas. Esses incentivos passariam também por privilegiar o consumo de mel português”.

Para além do reconhecimento já alcançado a nível nacional, a Mel Serra de Portel marca igualmente presença nos mercados externos, nomeadamente em alguns países europeus, como a França, Inglaterra, além de Angola.

Assumindo como principais objetivos a “manutenção da elevada qualidade dos produtos” e do “profissionalismo na relação com os clientes”, a Mel Serra de Portel pretende alargar o portfolio de produtos, mais direcionados para mercados específicos. Estão, adicionalmente, a “investir e dotar a unidade de produção de maquinaria mais moderna, a efetuar obras de alargamento das instalações, incrementar o número de estufas da melaria para armazenamento de maior quantidade de mel e em processo de substituição da energia utilizada atualmente para manutenção da temperatura da melaria para energia renovável”. Tudo isto, de forma a modernizar e melhorar toda a “nossa cadeia de processos, desde a produção, armazenamento, embalagem e escoamento dos nossos produtos”, frisa o responsável.

Em 2018 o volume de negócios cifrou-se próximo dos 750 mil euros, sendo que para este ano as expectativas são de crescimento. Para o próximo ano, os objetivos são de continuar a crescer em volume de negócios, mas “tendo sempre presente que este setor tem uma elevada dependência do clima, em especial da estação da Primavera. ■

# Mercados externos representam mais de 50% da faturação da Herdade do Vau

FERNANDA SILVA TEIXEIRA

No centro de um triângulo formado por três cidades históricas, Beja, Serpa e Mértola, a Herdade do Vau é uma propriedade produtora de vinho situada na margem direita do Rio Guadiana. Para além da produção vinícola, o espaço organiza sessões de degustação de vinhos, numa sala única com vista para as vinhas e para o lago, e funciona como alojamento. A casa da antiga quinta foi remodelada respeitando a arquitetura tradicional alentejana dispondo, hoje em dia, de um total de 9 quartos e 3 apartamentos.

Miguel de Sousa Otto, economista de formação, tem tido diversos projetos, mas a Herdade do Vau é, “sem dúvida, o mais desafiante”, tendo nascido da “vontade de aceitar um desafio pessoal e, com a família e amigos, fazer um vinho de grande qualidade no Sul do Alentejo. A vontade de fazer um grande vinho, seguindo princípios de sustentabilidade, integrou-se o desenvolvimento do turismo rural e mais tarde na exploração do olival”. No entanto, empresário promete que não irá “ficar por aqui” e adianta que “há mais projetos na calha”. Quando questionado pela ‘Start&Go’ sobre em que medida esta unidade se diferencia da concorrência, Miguel de Sousa Otto as-



segura que esta é antes de mais “conseguida pelo espaço quase ‘mágico’ onde se insere, a margem direita do Guadiana, numa zona quase selvagem. E, depois, pelo tipo de acolhimento verdadeiramente familiar e muito natural que oferece”.

Quanto ao posicionamento assumido, o responsável explica que este está direcionado para o segmento “biochic”. “Queremos que seja percebido como uma forma



Além da produção vinícola, o espaço organiza sessões de degustação de vinhos

muito alentejana de receber, natural e de grande simplicidade traduzida na decoração despojada, na familiaridade do contato e na atitude de serviço”. Por esse motivo, os mercados externos têm uma importância muito significativa para a Herdade do Vau, sendo o seu peso de quase 50% no alojamento e de cerca de 60% no vinho. Quanto aos mercados de proveniência França, Espanha, Alemanha e Escandinávia



O Alentejo em geral está a viver uma fase cheia de oportunidades que obrigam a uma visão concertada entre os vários agentes: municípios, universidade e associações empresariais

destacam-se no alojamento e a Holanda e a Suíça no vinho. Perante este contexto, os grandes objetivos estratégicos da Herdade do Vau passam

pela consolidação das áreas de negócio atuais, o vinho e o turismo rural, mas também pelo arranque da produção de azeite, pela ampliação do projeto turístico e pela reabilitação da área de floresta, com especial proteção do sobreiro.

Na opinião de Miguel de Sousa Otto, o maior desafio que o tecido económico alentejano enfrenta, é sem qualquer dúvida a “urgência de se criar uma atitude mais colaborativa e, desta forma, desenvolver as redes que deem mais densidade e profundidade ao desenvolvimento económico da região. “O Alentejo em geral, em especial o baixo Alentejo, está a viver uma fase cheia de oportunidades que obrigam a uma visão concertada entre os vários agentes: municípios, universidade e associações empresariais”, afirma.

Por isso, o empresário considera de uma “importância central” a dinamização do empreendedorismo enquanto solução

para potenciar o crescimento económico e inverter os baixos indicadores de desenvolvimento económico e social que afetam o Alentejo. ■

HENRIQUE HERCULANO, DIRETOR DE MARKETING DA COOPERATIVA AGRÍCOLA DE MOURA E BARRANCOS, AFIRMA

# “Somos a maior cooperativa de olivicultores do país”

Criada em 1954, a Cooperativa Agrícola de Moura e Barrancos conta com mais de 1300 olivicultores associados e assegura uma produção média anual superior a 35 mil toneladas de azeitona, provenientes de 22 mil hectares de olival e de mais de 7 milhões de quilos de azeites virgens.

Em declarações à ‘Start&Go’, Henrique Herculano, diretor de marketing da cooperativa, salienta que a “genuinidade e alta qualidade” são os principais traços na definição da identidade de uma marca, fala-nos da importância da mesma para a economia alentejana e revela que a marca tem em curso um “projeto de internacionalização com foco nos mercados brasileiro, norte-americano e centro-europeu”.

FERNANDA SILVA TEIXEIRA

**Start&Go – Quem é e como surgiu a Cooperativa Agrícola de Moura e Barrancos?**

**Henrique Herculano** - A Cooperativa Agrícola de Moura e Barrancos é a maior cooperativa de olivicultores do país, tendo surgido em 1954 por vontade de um pequeno conjunto de sócios, cerca de 50, com o intuito de dar destino às suas produções de azeitona. Atualmente, conta com mais de 1300 olivicultores associados.

**Start&Go - Como avalia o atual momento do setor do azeite?**

**HH** - O setor do azeite atravessa um mo-



Henrique Herculano na apresentação do Azeite de Moura DOP BIO de 750 ml que passará a ser apresentado na primeira garrafa do mercado 100% reciclada e reciclável

mento delicado, em que as cotações estão muito baixas e em que existe um considerável grau de incerteza em relação ao futuro próximo. Esta situação levou inclusivamente à ativação de medidas específicas por parte da comissão Europeia, nomeadamente o Apoio ao Armazenamento Privado.

**Start&Go - Qual o potencial de crescimento do olival em Portugal?**

**HH** - O pico de crescimento da área de olival já foi ultrapassado, existindo ainda

marginem de crescimento de produção por via da modernização das áreas já existentes. Ao nível do volume de produção, os investimentos dos últimos anos deverão motivar um crescimento gradual e contínuo durante os próximos 5 a 10 anos.

**Start&Go - E quais os principais desafios que o setor enfrenta a curto e médio prazo?**

**HH** - Um dos maiores desafios é claramente a adaptação à nova realidade produtiva, visando o crescimento sustentado sem sacrifício da identidade do azeite nacional. Nesta perspetiva, a resposta passará pela conquista de novos mercados, com poder de compra para remunerar a qualidade diferenciada do azeite português.

**Start&Go - Qual a relevância do setor para a economia nacional?**

**HH** - Este é, sem dúvida, um dos setores estrela do agroalimentar nacional, que esteve na linha da frente das exportações durante a crise económica e que continua a manter atualmente a mesma dinâmica.



### Azeite de Moura DOP BIO passará a ser apresentado na primeira garrafa 100% reciclada

Tendo acabado de comemorar o seu 65º aniversário, a Cooperativa Agrícola de Moura e Barrancos aproveitou a data para lançar a sua mais recente e inovadora novidade: o Azeite de Moura DOP BIO de 750 ml, que passará a ser apresentado na primeira garrafa do mercado 100% reciclada e reciclável.

Segundo Henrique Herculano, a iniciativa, uma novidade a nível mundial, tem por base a “genuinidade e sustentabilidade”, dois dos principais valores da identidade da marca, e significam um passo na direção daquela que, “até à data, parecia uma verdadeira utopia: a inexistência de embalagem”, remata o diretor de Marketing da Cooperativa.



**HH** - O nosso produto, por ser de cooperativa, é obtido exclusivamente a partir da matéria-prima dos sócios, o que significa que tem uma garantia de origem automática, que comprovamos através da qualificação como Azeite de Moura DOP. Genuinidade e alta qualidade amplamente reconhecidas poderiam ser considerados como os principais traços na definição da identidade da nossa marca.

**Start&Go** - Qual o volume de negócios registado no último ano e quais as expectativas para 2019?

**HH** - No último ano, o volume de negócios rondou os 22 milhões de euros, sendo que as perspetivas para 2019 são de um crescimento na ordem dos 3%.

### Projeto de internacionalização está em curso

**Start&Go** - Qual a importância relativa dos mercados externos para a vossa atividade? E até que ponto o azeite nacional é já reconhecido nos mercados externos?

**HH** - A Cooperativa Agrícola de Moura e Barrancos tem operado sobretudo no mercado nacional, com exportações mui-

to pontuais. Com exceção do mercado brasileiro, o reconhecimento do azeite nacional nos mercados externos é ainda residual. Por isso, temos em curso um projeto de internacionalização com foco nos mercados brasileiro, norte-americano e centro-europeu.

**Start&Go** - Como definiria o posicionamento da vossa marca?

**Start&Go** - Quais os objetivos estratégicos da empresa a curto/médio prazo?

**HH** - Os objetivos passam pela consolidação da posição no mercado nacional e abertura gradual e seletiva de novos mercados de exportação, para um crescimento sustentado do volume de vendas de azeite embalado. ■

# Registos do Alentejo



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

Desde que me conheço que me lembro de ir para o Algarve nas férias de verão. Na altura, no início dos anos 80, a autoestrada A2 ainda não existia, pelo que a via mais rápida para chegar à vila de Altura que os meus pais elegiam como destino todos os anos era pelas estradas nacionais e atravessando o tórrido Alentejo que, se bem me lembro, era cruzado pela EN106. Uma das recordações mais fortes dessas viagens, tirando os enjoos, era a passagem pela ponte de Alcácer do Sal.

Para reduzir o aborrecimento das viagens, e à medida que ia crescendo e apercebendo-me melhor do percurso, eu criava pontos de referência, como se fossem metas intermédias numa corrida de ciclismo. Ou “gates” de um projeto, se quisermos. E aquela ponte característica marcava um ponto já a mais de metade do caminho. Apesar de não haver autoestrada, tinha a ideia que a partir dali a estrada era mais reta, mais fácil, e por isso parecia até mais rápida.

Se a viagem tivesse começado de manhã, seria por ali que parávamos para almoçar, algures entre Alcácer e Grândola. Desde cedo que me recordo de ouvir os meus pais comentar sobre os restaurantes de beira de estrada, “este não, que não tem ninguém, não deve ser grande coisa”. Os restaurantes de Mimosa estavam sempre cheios de carros.

Entretanto, veio “o progresso”, e completou-se a autoestrada A2.

Deixei de passar pelos restaurantes da Mimosa ou por Alcácer do Sal.

Deixei de ver a ponte e deixámos de fazer percursos de 2 dias, porque se saíssemos do Porto já tarde, tornava-se uma viagem desconfortável para fazer de uma assentada. Parávamos a meio, o que permitia conhecer um pouco da zona do Alentejo ou Ribatejo. Foi assim, por exemplo, que fiquei a conhecer o lugar mágico que é o Castelo de Almourol, no Tejo.

Grândola passou a ser apenas uma referência a uma revolução, ocorrida quando eu nem era nascido.

Hoje é fácil termos registos de todos os locais por onde passamos. Todos temos telemóveis capazes de tirar fotos fantásticas e que registam tudo o que fazemos. O sr. Google diz-me todos os meses quais os locais onde passei mais tempo, quais os percursos que fiz. Temos registos automáticos, e na maior parte das vezes sem sequer darmos por isso.

Na altura não era assim. Não havia telemóveis, e uma fotografia ia gastar rolo, pelo que não se podiam tirar 20 ou 30 e esperar que uma delas ficasse razoável e pouco tremida. Este tipo de registos tinha que ser utilizado de forma muito racional. De resto, sobrava o que ficava guardado na memória, e essa, todos sabemos que tem uma capacidade de armazenamento

registos de transações, de produções, de resultados de teste, de quem estava, se não quisermos. Mesmo uma *startup* pode facilmente ter todos os principais passos que descrevem o seu crescimento registados informaticamente. Seja em diários de bordo, ferramentas de gestão de projeto, registos de vendas, etc. Se fornecemos um serviço, devemos ter registos do que foi acordado com o cliente, prazos e resultados esperados, datas de entrega.

Um exemplo simples: são cada vez mais as empresas, nomeadamente na indústria de produtos alimentares, que obrigam os seus fornecedores a conseguir reunir a informação de uma dada encomenda (quantidades, data e hora dos passos do processo produtivo, matéria prima), num prazo máximo de 2 horas (simulando uma necessidade de recolha). E isto só é pos-



algo limitada. Hoje, tenho pena de não ter mais registos dos locais onde parávamos para almoçar, das pessoas que conhecíamos. Tenho pena de não ter mais registos das pessoas com quem fazia a viagem, ainda mais porque algumas delas já cá não estão.

Hoje em dia, é fácil criar registos, na vida ou na empresa. A desculpa da papelada em excesso já não é válida, com as ferramentas de informatização e automação disponíveis atualmente. Só não temos

sível se tivermos a informação organizada e os registos atualizados, e de preferência de forma automática e “online”. A indústria 4.0 veio ajudar a automatizar este tipo de registos, mas, antes de informatizar o que quer que seja, convém saber o que queremos registar, quando e quem os faz. Tal como nas minhas viagens pelo Alentejo até chegar ao Algarve, muitas vezes só nos damos conta da importância de registar as coisas quando percebemos a falta que elas nos fazem. ■

# As potencialidades das experiências imersivas



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

**D**e acordo com o relatório digital da Hootsuite, uma plataforma especializada na gestão de redes sociais, metade da população mundial tem acesso à internet. Estamos a falar de cerca de 4 mil milhões de pessoas, sendo que 3,2 mil milhões utilizam redes sociais. Quando se estrutura um negócio num plano formal, é impossível deixar de fora as redes sociais. Com a possibilidade de chegar a um público tão vasto, a presença numa rede social é quase imperativa.

De igual modo, afigura-se uma obrigação imperiosa estruturar uma boa estratégia de comunicação, tanto do ponto de vista comercial como institucional.

O referido relatório é baseado numa pesquisa que contou com mais de 3000 clientes da Hootsuite (de grandes empresas a pequenas agências) realizada no final de 2018. Foram incluídas informações de entrevistas com dezenas de analistas do setor, além de relatórios e dados da Edelman, Gartner, GlobalWebIndex, Forrester, Econsultancy, Kleiner Perkins, We Are Social e outros.

Este relatório serviu de base para ditar as tendências mais importantes na gestão de redes sociais das marcas e dos negócios. As tendências apontam para novos formatos, desafios e maneiras de interação.

Metade dos respondentes concorda que a necessidade de personalizar o conteúdo e experiências são a chave do desafio. Entre as muitas sugestões apresentadas, salientam-se as transmissões em direto, criação de grupos fechados no Facebook, criação de histórias (storytelling) e experiências imersivas.

A aposta é no investimento em conteúdo de alta qualidade, capaz de criar uma relação próxima e de confiança com os clientes.

O primeiro passo é conhecer o público-al-

vo, as suas necessidades e desejos. Só depois é desenvolvido conteúdo personalizado que, naturalmente, envolva as pessoas. As experiências imersivas têm ganho terreno nos últimos anos, através do recurso à realidade virtual, realidade aumentada e vídeo 360º.

Colocar carácter imersivo em ações de ficção é um mergulho convidativo para entrar num mundo paralelo, capaz de despoletar sensações e sentimentos de prazer. É isto que torna as experiências imersivas únicas. Mas elas não se limitam ao uso de tecnologia!



Se tivermos em conta a escrita, o princípio da imersão sempre esteve presente em grandes obras da literatura universal, onde existe um grande envolvimento com a mente do leitor. Existem narrativas que se perpetuaram ao longo da história, inspiraram outros autores e esgotaram bilhetes de cinema. Houve até quem criasse géneros literários, como Júlio Verne, o criador da ficção científica.

O mesmo aconteceu com a música quando em 1985 os A-ha lançaram o single "Take on me". O videoclip desta música, que utilizou tecnologia avançada na época, a

rotoscopia, é uma demonstração imersiva no sentido literal das cenas. A protagonista Bunty Baily é convidada pelo cantor Morten Harket a entrar num mundo paralelo onde se desenrola toda a ação.

Este single foi número 1 em 27 países e o videoclip ganhou 6 prémios Video Music Awards da MTV.

O instrumento usado para fazer chegar a mensagem ao público-alvo pode fazer a diferença, quando se pretende que as pessoas imerjam num determinado contexto. Apesar de as experiências imersivas não estarem limitadas ao uso de tecnologias

eletrónicas ou digitais, o potencial destas pode ampliar a forma do que se pretende comunicar.

Nos últimos anos, a indústria de tecnologias tem desenvolvido uma série de aplicações em diferentes áreas, inclusivamente na criação de experiências imersivas, com recurso à realidade virtual.

A realidade virtual é uma tecnologia de interface entre um utilizador e um sistema operativo, com o objetivo de criar sensações de presença em ambientes virtuais. São englobados erradamente neste conceito a realidade aumentada e o vídeo

360º, embora estes recursos sejam utilizados pela realidade virtual.

A diferença entre eles é que a realidade virtual permite a interação do utilizador com o ambiente virtual. O vídeo 360º recorre a uma câmara para gravar em todas as direções (360º) a partir de um ponto real. A realidade aumentada recorre a aplicações para ampliar experiências reais, isto é, cria elementos e informações virtuais que se sobrepõem à realidade.

Na prática, estes recursos, quando combinados, são um convite para o nosso corpo entrar num mundo imersivo, ativando os nossos sentidos, a visão e a audição, bloqueando completamente sugestões e estímulos do mundo real.

A riqueza e profundidade destas experiências imersivas são uma oportunidade

para envolver os utilizadores e permitem explorar novas formas criativas de educar, formar, entreter, promover e muito mais.

A conhecida marca de automóveis Porsche, na altura do lançamento do Porsche Taycan (o protótipo chamava-se Mission E) recorreu à realidade virtual. Criou uma aplicação para mostrar aos seus clientes o novo Porsche. Usando um smartphone, o cliente via a animação que mostrava detalhes do interior e exterior, e a aerodinâmica do carro.

Esta mesma tecnologia serviu para dar formação aos seus colaboradores através do recurso a óculos de realidade virtual. Os colaboradores interagiam virtualmente com o carro e o próprio sistema ensinava-lhes a melhor forma de atuar com este veículo.

É fácil prever a revolução que se avizi-

na num futuro próximo. A realidade virtual vai ser um excelente parceiro do marketing! Permite criar conteúdos mais apelativos que desencadeiam estímulos sensoriais, e, que por sua vez, ajudam na consolidação das marcas, envolvendo os consumidores e criando relacionamentos mais estáveis e duradouros.

Também na educação e formação esta tecnologia vai revolucionar o modo de ensinar e de aprender. O papel do ensinante cai e emerge o aluno aprendiz.

Na apresentação do lançamento do headset da Samsung, Mark Zuckerberg disse, em relação à realidade virtual, que “o melhor está para vir”.

Para já, as potencialidades da realidade virtual são imensas e estendem-se a qualquer área de negócio. É necessária uma estratégia e investimento. ■

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

# START&GO



### Revista Digital Start&Go

Subscreva para receber a revista em formato digital gratuitamente.





# Os Rebeldes Corporativos



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

**R**eza a lenda que em 1985 Muhammad Ali estava na Universidade de Harvard, numa tertúlia com um conjunto de estudantes, e de repente além gritou: “Diz aí um poema, Muhammad’”. Ele ficou algum tempo a olhar para o horizonte e saiu-se com esta: ‘Me. We’. É considerado o poema mais curto da língua inglesa. Mas existe um outro candidato ao poema mais curto. Não consegui identificar o autor e segue assim: ‘!Why?’

Ambos os poemas parecem-me poderosos e até considero que mais do que poesia, são manifestos.

Levando isto para a parte profissional e das organizações, questões como forças e limitações, valores e objetivos, qual a performance com motivação e sob stress, individual e em equipa estão presentes de forma regular como de uma viagem de autodescoberta se tratasse.

Considero que hoje é mais fácil responder à questão “Quem Sou Eu” do que a “Quem Somos Nós”, no âmbito organizacional. Hoje em dia temos acesso / consciência da inteligência emocional, assessments 360°, two-way appraisals. Temos o mindfulness e o feedback em sandwich. Em parte, vivemos na Era do Eu.

Mas quantas vezes é que refletimos sobre “Quem Somos Nós”, numa equipa, numa organização, numa holding? Quantas vezes é que realmente focamos o “Nós”? Quem é o meu grupo, quem é a minha tribo, quem é a minha organização? E o que nos define, como nos relacionamos, como interagimos? Como vamos criar impacto? E qual o legado que queremos construir, mais do que deixar para os que vêm a seguir?

Em resumo, acho que neste momento estamos num ponto crucial de singularidade e interseção entre o individual e o coletivo. O propósito e respetiva desmultiplicação para produtos, serviços e features de uma organização e dos seus colaboradores serão determinados pela sua capacidade de

reconhecer as aspirações, necessidades e equilíbrios desejados por clientes, utilizadores e beneficiários.

Além disso, já existem evidências mais do que suficientes de que as organizações que trabalham para criar ecossistemas de trabalho inspiradores e equilibrados colocam-se automaticamente numa posição de florescer e de evoluir. Isso implicou para quase todas elas desapegar das formas normais de trabalhar e “arejar” a mente relativamente ao que é ou não “correto” ou expetável a nível de command-and-control.

As empresas são cada vez mais clusters e projetos do que propriamente estruturas hierárquicas. Workflows e responsabilidades deverão ter um formato fluído

Pesquisando um pouco sobre as visões e ideias de várias pessoas sobre esta temática e até mesmo relendo alguns dos meus artigos anteriores, acabei por “colar” uma macroestrutura que poderá resumir como podemos saudavelmente implementar uma revolução corporativa equilibrada e consistente.

Isto implica sermos Rebeldes Corporativos (considero-me um) e abraçar estes possíveis caminhos que aqui sugiro:

## Do lucro para o propósito e valores

Em primeiro lugar, definir e trabalhar segundo um propósito ou significado proporciona energia, motivação, paixão e alinhamento. Uma construção colaborativa da Missão permite ultrapassar silos, buro-

cracia e egos e facilita a transformação do potencial das pessoas em performance. Depois, com o propósito chegam também os valores, os comportamentos e as competências técnicas, relacionais e emocionais necessárias. Muitas vezes substituir protocolos e procedimentos por um conjunto claro de valores e comportamentos faz maravilhas pela organização.

## Da hierarquia para o ecossistema

O trabalho tem hoje em dia uma matriz celular diferente. As empresas são cada vez mais clusters e projetos do que propriamente estruturas hierárquicas. Workflows e responsabilidades deverão ter um formato fluído. Então, faz todo o sentido que múltiplas equipas possam interagir em múltiplos contextos e desafios. É a melhor formação interna que uma empresa pode proporcionar. Pois irá estar a desenvolver consultores colaborativos internos. Que irão estar a trabalhar de forma a atingirem algo aparentemente paradoxal – resultados, business e alinhamento com os valores “human centric”.

## Da autoridade para o suporte

Certamente que faz cada vez mais sentido “empurrar” decisões pela cadeia de comando abaixo. Pelo facto de uma cadeia de comando vertical ser neste momento o maior obstáculo à transformação e evolução das empresas. Esta abordagem negligencia a sabedoria da tribo organizacional e desconecta quem está mais próximo do terreno e dos clientes. Sem dúvida, os líderes e gestores mais alinhados com a abordagem do suporte funcionam mais como exploradores externos e “vendedores” internos da mudança e da evolução. A autoridade no contexto profissional não advém da hierarquia mas do respeito, empatia e equanimidade. De facto, estes líderes e gestores aceitam que não sabem tudo sobre tudo e veem os seus colaboradores como conselheiros, não só como executantes.

## Da previsão para a mudança

Sem dúvida que planos estratégicos de 2/3/4 anos e budgets análogos cada vez

mais são expostos e desmontados pelo VUCA. Já não são formas de prever o futuro. As melhores opções para lidar com o futuro são criá-lo, identifica-lo enquanto ainda está longe e aceitá-lo e adaptarmo-nos da melhor forma. Assim sendo, a experimentação, a prototipagem, os testes, os projetos-piloto, as iterações são a melhor prática. Experimentar, aprender, adaptar. Sem medo de falhar, porque iremos estar a ter medo de aprender. Tudo isto deve ficar visível, deve ser recompensado, deve ser desmultiplicado como uma parte da cultura.

### Das regras para a confiança

A autonomia, a delegação e preparação das pessoas para as assumirem são um dos “segredos” menos bem escondidos para o desenvolvimento organizacional. Mas como todos os segredos mal escondidos, existe algo muito bem escondido que quase sempre impede que isto seja realizado da melhor forma. Um maior grau de liberdade não é uma estrada de um sentido só. Deve também ser acompanhada de um maior grau de responsabilidade e accountability. Em muitos casos, áreas de negócio e organizações, já é mesmo possí-

vel permitir que as pessoas decidam elas próprias como fazer, onde o fazer e quando. Chama-se Holocracia.

### Do segredo para a transparência

Quando existem muitos “segredos” numa organização, a tendência natural das pessoas é, na falta de transparência e informação concreta, especular. E não o fazem por mal, apenas usam a lógica ou imaginação delas para poderem ter algo o mais semelhante possível a uma resposta ou contextualização. E se cada um de nós for criando de forma regular estas fake news individualmente, então a cultura coletiva será trucidada. Muitas organizações já aplicam a abordagem de “abertura por defeito” e “é possível perguntar tudo”. Outras formas de transparência são a partilha de informação, dados, lições aprendidas, boas práticas e benchmarking. A informação certa, na altura certa, permite a tomada de melhores decisões e a rápida implementação de ações.

### Das funções para o talento

Cada pessoa na sua organização é um cos-

mos de competências e inteligências múltiplas. Saber identificá-las e fazer o melhor uso e distribuição das mesmas é a melhor forma de manter as equipas preparadas, motivadas, curiosas e ansiosas por novos desafios. Quase que arrisco a dizer que 80% dos descritivos de funções que existem atualmente nas organizações já estão desatualizados relativamente às reais necessidades da mesma, dos seus clientes e da sua área de negócio. Vamos permitir que as pessoas, dentro do possível, possam trabalhar em algo que seja o melhor fit entre os seus interesses, talentos e forças.

### Integração plena

Acima de tudo, concretizar de forma mais profunda e equilibrada o Capital Humano terá que ser a nossa prioridade como Pessoas e Profissionais. A era moderna dos negócios necessita de ser inspirada por uma abordagem abrangente, integrada e despertadora da curiosidade através de uma abordagem mais holística, humilde e apaixonada por partes dos líderes e gestores.

Por outras palavras:

‘Me. We.’ ■

PUB

## Só precisa de libertar o seu palhaço interior! Joga?

Um livro inovador sobre a arte de ter (e vender) ideias criativas

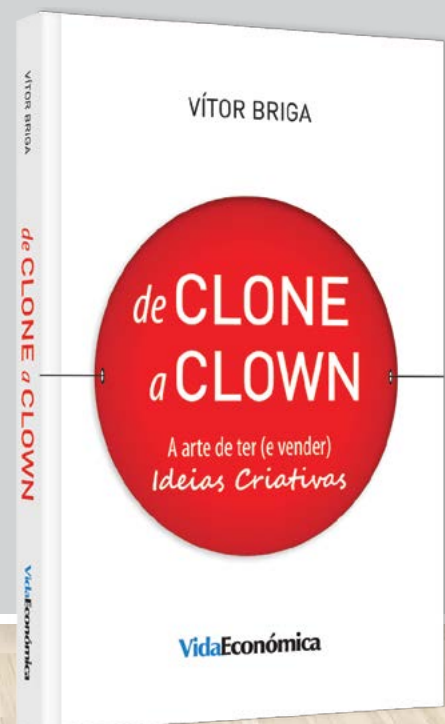
**Quer pensar em formas mais positivas e criativas de fazer as coisas?  
Quer surpreender os seus clientes?**

Neste livro encontrará vinte e seis comportamentos e hábitos práticos, numa linguagem clara e sucinta, que o ajudarão a ter (e vender) ideias originais. São o resultado da aprendizagem *clown* do autor, da análise de ideias de sucesso, e da sua vasta experiência como formador em diversas empresas nacionais e multinacionais.

▶ **Autor:** Vitor Briga ▶ **Páginas:** 224 ▶ **P.V.P.:** € 11,90

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

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



# O futuro não é mais como era antigamente



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

É surpreendente saber que esta é uma afirmação feita pelo poeta e pensador francês Paul Valery, que viveu na década de 20. É isto mesmo, já tem um século que foi publicada. Para aqueles que da minha geração curtiram o gênio Renato Russo cantando trechos da música Índios e achavam ser uma visão, uma premonição sobre o futuro, escrita a cerca de 30 anos, imagine o meu espanto em saber que ela tem quase 100 anos, e, o mais instigante, é a melhor expressão para desenhar o futuro hoje! Alguns da minha geração também irão lembrar-se com saudades da série de desenhos animados dos Jetsons, carros voadores, alta tecnologia e empregadas e cachorros robôs. A divertida família de Orbit City, lançado na década de 1960, sem dúvida deixa saudades! Muito do que vivemos hoje, como o telefone celular e a videochamada, estão presentes no nosso dia a dia e temos a sensação que eles sempre existiram, diferente de quando assistíamos como uma obra de pura ficção científica. O que posso afirmar é que, nos últimos anos, o que era pura abstração tem-se tornado realidade. As transformações pelas quais passa a sociedade estão tão velozes que as pessoas não conseguem perceber racionalmente o processo de mudança. Uma interessante transformação que está em curso e que mudará radicalmente o mundo. Praticamente todos os setores serão arrasados e reconstruídos. Não é somente uma mudança tecnológica, mas é principalmente uma mudança de comportamento baseado na tecnologia. Criamos as tecnologias e a tecnologia munda nossos hábitos e comportamentos. Estamos vivendo uma transformação digital, que é um processo onde as novas organizações ou as já estabelecidas serão

desafiadas a melhorar seu modelo de negócio de forma radical. Não se trata somente de interligar os clientes e o seu negócio através de e-commerce, redes sociais ou uso de chatbots, mas também utilizar informação das “coisas” (dispositivos, sensores, etc.) em seu benefício, melhorando a fórmula das suas receitas (incluindo serviço, personalização e inteligência) e obtendo uma maior eficiência operacional. Quando falamos da Internet das Coisas (IoT), estamos falando das “coisas” falando com as “coisas”! Um exemplo simples: um sensor colocado na tampa de um refrigerante vai avisar a sua

tem muito pouco tempo para reagir e sobreviver. Inovação disruptiva! São inovações que introduzem novos benefícios ao mercado, com maior simplicidade e conveniência de uso, e também menor custo. Estas inovações colidem diretamente com os produtos e serviços existentes, pois a maioria das empresas não está preparada para enfrentar modelos de negócio diferentes do que a consolidou ao longo de décadas de sucesso. Em menos de 3 anos a UBER mudou a matriz de mobilidade urbana no mundo. Foi um movimento rápido e transformador. Mudou hábitos e conquistou um grande número

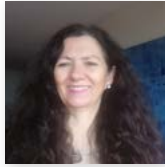
Muito do que vivemos hoje, como o telefone celular e a videochamada, estão presentes no nosso dia a dia e temos a sensação que eles sempre existiram, diferente de quando assistíamos como uma obra de pura ficção científica

geladeira que ele foi retirado e aberto, por sua vez a sua geladeira vai avisar ao supermercado que está na hora de fazer o abastecimento da sua dispensa, por sua vez o sistema de entregas é acionado e também o fornecedor para entregar e produzir, e assim toda cadeia ativada. A grande questão é que estamos combinando tecnologias, nestes casos podemos combinar, Internet das Coisas, Inteligência Artificial e quem sabe veículos autônomos para entregar até a sua casa. Veja neste exemplo simples que todo o trabalho humano tende a ser reduzido ou eliminado! A inovação rápida passa a ser uma vantagem competitiva daqui para frente, pois teremos um aumento das inovações disruptivas! E quando um “disruptor” entra no mercado, uma empresa estabelecida

de usuários. Tem valor de mercado maior que a veterana GM. A imensa base de clientes do WhatsApp ativos é maior do que qualquer operadora de telefonia móvel do mundo e tirou milhões de faturamento das empresas estabelecidas. É necessário rodar um novo sistema operacional para entender esse novo mundo. Note que esse sistema não é uma melhoria incremental do anterior. As mudanças são estruturais e demandam um novo modelo. Assustador! Mas lhe garanto que é fascinante e estimulante. Não existe outro momento tão vibrante e empolgante na história como o que estamos vivendo. Está cheio de oportunidades para qualquer pessoa em qualquer lugar do planeta! Bem-vindo à mudança... bem vindo à transformação digital! ■

*\*artigo escrito em Português do Brasil*

# "From Silos to Systems"



**MANUELA RIBEIRO**  
Consultora e criadora da  
metodologia THE CHOICE  
– service awareness

De acordo com o programa MITx U Lab – criado pelo Professor Otto Scharmer, do Massachusetts Institute of Technology –, a mudança de sistemas organizacionais baseados na consciência pode ser resumida em três frases:

1. "Não se pode entender um sistema, a menos que o mude." (Kurt Lewin)
2. Não pode mudar um sistema, a menos que transforme o nível de consciência de quem opera nesse sistema.
3. Não pode transformar a consciência, a menos que as pessoas consigam ver o sistema e a si próprias."

Esta visão tem vindo a ser aplicada em protótipos em ambientes sociais, como escolas e sistemas de saúde, em vários países do globo, sendo que esta mesma visão é passível de aplicação no mundo corporati-

voz, propósito e ação? Que os vários departamentos se alinham na mesma direção? Que os vários colegas do mesmo departamento se alinham na mesma direção? Que os objetivos anuais contemplam esta mesma complementaridade?

Infelizmente, num número significativo de casos não é exatamente isto que acontece, por vezes, a visão sobre o "meu departamento" sobrepõe-se ao "departamento de ..." e mesmo "à empresa onde trabalho".

Como mudar este mindset? É possível mudar este mindset?

De acordo com uma pesquisa elaborada pela Mckinsey & Company e a Ashoka sobre os recursos necessários a uma mudança de sistema:

1. Os pioneiros em mudança de sistemas partilham certas crenças e comportamentos:
  - Qualquer problema é solucionável;
  - Qualquer indivíduo dentro da organização pode contribuir para a sociedade, quando empoderado para o fazer;
  - As pessoas são bem-intencionadas.
- 2 - Os que praticam as mudanças de siste-

- Colaboram para criar impacto;
- 3 - Os que praticam as mudanças de sistema atuam em 3 dimensões:
    - O Self – usam a empatia para encontrar um terreno comum e criarem soluções em que todos ganham;
    - Os Outros – aceitando mudar o seu mindset habitual, agindo como "role model" nas atividades e decisões diárias e perguntando a si próprio "e se?"... aquela ideia, diferente da minha, for mesmo melhor? – ... aquela hipótese, na qual nunca pensei, funcionar bem?";
    - O Sistema – criando uma visão mais alargada que aponta na direção da construção de mais sentido, mais propósito e mais realização para todos.

Chegados aqui, podemos colocar novas perguntas:

- O que nos impede de agir desta forma?
- Podemos definir desde já um objetivo de diminuir as diferenças entre os departamentos (Silos) A e B e construir um plano de mudança para ir reali-



vo, porque o ponto fulcral é a forma como o sistema é visto e percecionado pelos elementos que o compõem.

Transpondo esta visão para o dia a dia das nossas organizações:

Como vemos a empresa em que trabalhamos? Percebemos que existe uma única

ma também se comportam de forma diferente:

- Constroem o propósito através da empatia;
- Abraçam as mudanças constantes;
- Têm coragem para assumir diferenças;
- Mantém o foco na ação;

nhando e construindo uma forma de atuar mais integrada (System)?

- O que preciso de mudar em mim, na minha forma de percecionar e agir, para ser parte ativa desta construção de uma visão sistémica?

Muito obrigada e bom trabalho. ■

# Como ter maus resultados nas vendas – 7 táticas a evitar!



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

Normalmente, os meus tópicos aqui na revista falam de “como fazer nas vendas”, alicerçadas na minha visão e experiência com dezenas de equipas com quem tenho o privilégio de trabalhar, e acima de tudo aprender. E porque não fazer diferente e falar sobre “o que não fazer nas vendas”? Foi o desafio que coloquei a mim mesmo neste artigo.

O insucesso nas vendas está muito relacionado com um conjunto de maus hábitos repetidos diariamente. Pelo contrário, um conjunto de bons juízos de valor repetidos diariamente vão com certeza trazer bons resultados. É simples, mas não é fácil! E julgo que **aprendemos bem mais com os erros do que com as "coisas" que supostamente estamos a fazer bem.**

Este artigo aponta para alguns erros, apenas 7, embora pudessem ser apresentados mais. Eu também erro; tento é, cada dia que passa, errar menos, e isso já considero uma vitória e progressão. Fazer bem feito (eficiência) e o que tem de ser feito (eficácia) nas vendas são propósitos deste artigo.

Há mesmo algumas táticas que no curto prazo parecem interessantes, sendo até copiadas por muitos, embora no médio/longo prazo se possam tornar desastrosas. E quem anda nas vendas não deverá ser um comercial “toca e foge” (de curto prazo); tem, antes, de ser alguém que aponta para um incremento de resultados em crescimento gradual, aumento do LTV (Life Time Value) do cliente, da capacidade de o influenciar e da discriminação positiva a seu favor.

Logo, a reputação, o carácter e a confiança que ambicionamos é quase tudo! E como o objetivo deste artigo é não beliscar essa mesma “ligação” com o cliente, a minha sugestão é: se está a praticar algumas des-

tas táticas abaixo, pare imediatamente de as utilizar, ou pense nelas.

**Tática 1 - Nunca aceitar um “não” como resposta** - isto vem da escola antiga, em que a qualificação a todo custo era um caminho. Não é! É bem mais interessante ter estratégias e táticas para desqualificar. A fronteira entre ser persistente e desaguar em intromissão desmedida é muito ténue. Quando ouvimos um “não”, é um “não”. Pode ser apenas por hoje ou limitado no tempo, dependendo da objeção em causa. Parar é uma virtude; paciência,

muito importante. Todos queremos ser tratados como únicos, pelo nosso nome. E quantos emails recebemos e facilmente os consideramos “spam” ou massificados? Basta estar atento ao formato do texto. E julgo não ser desculpa a falta de tempo para o utilizar com tantas soluções que permitem, hoje, personalizar o nome e a empresa no email marketing. Uma boa base de dados segmentada, com alguns atributos de leads ou clientes, é suficiente para depois um boa ferramenta de email marketing dar resposta com unicidade no “tratamento”.



também; no limite, passar o contacto para o marketing, que, com o tempo, trabalhará, com toda certeza, a consciencialização de uma potencial solução que não esteja a ser vislumbrada no caminho da compra. Hoje, o processo de compra não cumpre com o caminho sequencial do funil (prospecção, qualificação, apresentação, proposta e fecho); pode mesmo viajar por vários estádios (acima e abaixo) até que seja tomada uma decisão.

**Tática 2 - Enviar informação via email massificado** - a personalização hoje é

**Tática 3 - Insistir nas “cold calls”** - vários estudos mostram que as pessoas são 7/8 vezes mais propensas a partilhar com os amigos, família e colegas uma experiência negativa do que uma experiência positiva. Sofre com regularidade chamadas de intromissão a frio sem o conhecerem? Estou certo que sim. O mercado das “cold calls” no B2C, e mesmo em parte no B2B, ainda é assim, infelizmente, mas poucas marcas se preocupam com os “tiros nos pés” que todos os dias dão ao “martelarem” neste formato (falo de fornecedores desconhecidos e não de empresas que, por algum

canal, já mantêm uma relação com o seu cliente). Ou seja, abusam do marketing de intromissão e, mais à frente, não entendem porque é que a perceção da marca é tão baixa ou tão negativa para certos segmentos de potenciais clientes. Nem se dão ao trabalho de avaliar o impacto no seu “branding” destas estratégias obsoletas.

**Tática 4 - Dizer sempre que “sim” ao cliente** - o nosso produto ou serviço não encaixa em todos os clientes, e ainda bem. Há duas décadas, a função de um comercial era fornecer informação e esclarecer características, mas hoje isso pura e simplesmente desapareceu (eles, os clientes, se desejarem, sabem quase tudo da nossa empresa e dos nossos produtos antes mesmo de reunir...). Hoje, um vendedor é um consultor de compras, é alguém que tem de ajudar um cliente a avaliar se está ou não ajustado a um determinado produto ou serviço, que ajuda e orienta no “caminho” da compra. E se a nossa solução não se ajustar a todas as necessidades de quem compra, qual é o problema? Julgo que nenhum. Nunca fazer uma promessa em vão é uma boa prática; saber dizer “não” também o é! A honestidade e o carácter são indutores naturais da decisão de compra.

**Tática 5 - Utilizar o termo “amigo” insistentemente** - “amigo”, acredita que esta tática é utilizada muitas vezes? E com muita insistência por quem anda no mundo

das vendas, não será assim, caro “amigo”? Outra situação é a repetição constante do nome do interlocutor. Claro que é importante fixá-lo desde logo, “amigo”, mas não insistir, repetidamente, é um bom hábito. Quem está do outro lado apercebe-se do exagero e poder-se-á sentir manipulado, prejudicando uma potencial negociação ou fecho. A distração que eventualmente se provoca pode ser contraproducente, estando eu certo que o meu “amigo” percebeu a mensagem.

**Tática 6 - O “vou passar por aí nem que seja apenas para um café”** - acredita que nos achamos fantásticos quando utilizamos o excesso de intromissão? Penso que não, ninguém gosta de ser o “chato” e inoportuno na relação. O número de potenciais reuniões “apenas para um café” até pode aumentar, mas terá grandes resultados de fecho? E sabem porquê? Porque, nessas reuniões “para café e socializar”, somos quase sempre tentados a introduzir informação comercial, um novo produto e uma nova solução. E lá estaremos a utilizar o subterfúgio do “café” para vender. As reuniões comerciais devem ser marcadas com um propósito e com uma agenda. Inventar e tentar ser popular no curto prazo pode levar à impopularidade no médio prazo.

**Tática 7 - Encontrar “assuntos pessoais” ou de potencial sintonia para estabelecer gratuitamente uma “ligação”** - em parte, pode ser uma forma de criar li-

gação e confiança, mas por favor não a utilizar se não for realmente verdadeira. Facilmente somos descobertos se entrarmos em detalhe no tema com o interlocutor. Ou seja, não posso assumir que faço “jogging” (não o fazendo) porque me apercebo que o “comprador” também o faz. Pode ser a morte do “artista” no processo de influência. Lembro sempre que é melhor cair em graça do que ser “engraçado”. Muitos dos melhores vendedores com quem já me cruzei são mesmo pessoas introvertidas, que sabem controlar e dominar essa introversão, estando sempre focados em encontrar soluções e oferecer propostas de valor ao seu cliente. Ser genuíno vende, ou, melhor, faz com que nos comprem!

**Táticas-bónus, e estas, certas** - em nota de rodapé, e como bónus, ficam aqui alguns bons hábitos de um verdadeiro consultor de vendas: conhecer bem o nosso produto e serviço; ter um bom e sistematizado modelo de venda; saber fazer perguntas, abertas e fechadas; não subestimar o conhecimento que o cliente tem da nossa empresa e soluções; não fazer juízos de valor precipitados sobre os problemas do cliente; não falar só do que o produto/serviço é e faz, mas também apontar e partilhar soluções; demonstrar valor e saber focar nos benefícios; vender num formato customizado e numa relação de longo prazo; conhecer muito bem a “viagem” do comprador e potenciais “buyers personas”; ser exímio no fecho e na capacidade de negociar. ■

PUB

## DIREÇÃO E GESTÃO DA FORÇA DE VENDAS

Um manual especializado, dotado de elevado potencial de inovação e adesão à realidade empresarial.

Uma obra prática sobre o desenvolvimento e gestão de equipas de vendas, que irá ajudar os responsáveis empresariais a ajustar as suas decisões comerciais e identificar novas táticas para satisfazer os seus clientes.

**Autor:** Elisabeth de Magalhães Serra **Páginas:** 208 **P.V.P.:** € 14

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

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



# Os blogs de viagem como uma eficaz estratégia de marketing de conteúdo na divulgação de um local



**GORETI SILVA**  
Gestora de projeto  
Workbrands

O desejo de viajar tem concedido aos mais ávidos aventureiros experiências, conhecimento e histórias dignas de serem partilhadas. Definem-se, normalmente, como amantes de viagens e descrevem os seus destinos com cuidado e minúcia.

Estes narradores das suas jornadas turísticas aguçam a vontade alheia com belas fotos que ilustram descrições com mérito de um trabalho de copywriters profissionais. São, deste modo, a melhor publicidade, boa ou má, uma vez que descrevem o que vivenciam fornecendo uma informação bastante detalhada.

A experiência do Hotel, o melhor restaurante, sugestões de locais a visitar, bem como dicas para preparar uma viagem ou férias, tudo é descrito ao pormenor. São verdadeiros guias de viagem, que no seu formato digital substituem os obsoletos roteiros impressos que listavam as informações sem o cunho de experiência pessoal.

Os bloggers de viagem iniciam este exercício de registo como um diário de memórias e tornam-se, à posteriori, profissionais do travel. A abrangente informação representa uma preciosa ajuda num plano de viagem. Conteúdos como vídeos, guias, roteiros, kits de viagem, ou até mesmo uma introdução histórica dos países visitados, fazem parte do complexo elucidativo destinado ao aspirante viajador, nada sendo deixado ao acaso.

São, efetivamente, exemplos de um bom marketing de conteúdo, dado que compreendem os seus princípios. Com conteúdos relevantes tendo como base o storytelling, que geram envolvimento, uma vez que conseguem ter muitos seguidores, é meritório o reconhecimento de uma

grande autoridade sobre as temáticas que apresentam.

Perante as tendências do marketing de conteúdo, um bom conteúdo será aquele com o qual o utilizador se identifica. As histórias fazem mais sentido e são mais estimulantes se oriundas de experiências reais. A conveniência de uma história de narração hábil remete-nos para fatores de aproximação e identificação, o leitor conecta-se e cria uma ligação.

Numa perspetiva comercial, este mode-

Alavancadas pela “onda” de crescimento do turismo em Portugal, as regiões que se encontram num processo de modernização e desenvolvimento têm aqui uma via promocional para explorar. Esta é a era de conexão digital. Segundo dados da IPK Internacional, 82% das pessoas que viajam recorrem à internet para obterem informações.

O que verificamos neste contexto é que aqueles que estão a aproveitar estes meios como fortes veículos de difusão



lo de abordagem através de conteúdos elaborados para captar o público tem-se manifestado pertinente na conquista do consumidor.

Muitas empresas já reconhecem que existe um novo padrão de consumidores e que é necessário adaptar procedimentos e metodologias ao nível de marketing e vendas.

No âmbito dos bloggers de viagens, estas utilizam-nos como meios de publicidade e promoção de destinos turísticos, uma vez que estes são bons criadores de roteiros e exercem um excelente papel de guias. Antes da experiência de uma viagem física, tais meios promocionais concedem um tour virtual, apelando às emoções, elevando o desejo e a vontade de adicionar destinos à “caixinha” de sonhos de viagens do leitor.

cujos que interesses de uns poderão ser os interesses de outros e que deste modo agregam um elevado número de pessoas são bons exemplos que devemos analisar. E equacionar de que forma podemos replicar o modelo ou a sua integração num sistema de parceria como agente promotor da região, da marca, ou mesmo do produto.

O marketing de Conteúdo tem tido um papel preponderante no seio digital. Este tem sido estudado e moldado à feição dos critérios que os gigantes do negócio da internet ditam para que se chegue ao topo da lista nos motores de busca.

Seja qual for a estratégia, incluir nos planos de marketing das empresas o marketing digital é já um imperativo e boa parte passa pelo conteúdo objetivo e criativo. ■

# Da ideia ao modelo de negócio e sua implementação. Pensar e não sistematizar é o primeiro passo para falhar



**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.

O espírito criativo dos portugueses é deveras significativo. Se escutarmos a conversa de duas ou mais pessoas numa esplanada, se não estiveram a falar de trivialidades ligados ao mundo do futebol, da moda ou das férias, é porque já estão a explanar uma ideia de negócio que, por sua vez, puxa outra ideia, a qual...

O empreendedorismo é uma atividade que está na moda junto:

- dos jovens que sonham ter o seu próprio negócio e um futuro unicórnio;
- de pessoas a trabalhar que possuem alguma disponibilidade de tempo e vontade para abraçar algo mais;
- de pessoas de meia-idade, normalmente quadros médios ou superiores, que procuram um desafio diferente no qual possam colocar o seu conhecimento e capacidade de liderança à prova;
- de pré-reformados ou reformados que desejam manter-se ativos e aproveitam o momento para avançar com um sonho

antigo ou oportunidade há muito identificada;

- de desempregados que desejam aproveitar a situação para se tornarem independentes.

Uma análise mais profunda permite identificar algumas características comuns nestas pessoas:

- um determinado nível de insatisfação com a situação atual,
- uma rede de contactos que consideram interessante,
- uma ideia ou paixão que gostariam de testar,
- um certo gosto pelo risco,
- uns amigos ou familiares incentivadores (“fantástica ideia...”),
- uma certa dose de loucura,

que podem originar milhares de distintas combinações geradoras de “negócios únicos”. A corporização desses negócios é normalmente suportada numa sociedade comercial que, segundo os dados do INE referentes a 2017 para as empresas nascidas 2 anos antes, possuem uma taxa de mortalidade de 43,3%.

A que se deverá esta enorme taxa de mortalidade?

Podendo identificar-se muitos fatores con-

tributivos para estes resultados, existem alguns para os quais se aconselha especial atenção:

1. Enorme otimismo pessoal reforçado pelos incentivos das pessoas mais próximas do empreendedor (amigos e familiares);
2. Falta de aplicação de algumas metodologias simples de validação prévia de alguns pontos essenciais à viabilidade de um negócio (aconselha-se vivamente o recurso à matriz canvas expressa no livro “geração de modelos de negócio”, de Alexander Osterwalder e Yves Peigner, <https://www.strategyzer.com/> e ao “empreendedorismo disciplinado: 24 passos para uma startup de sucesso” de Bill Aulet, <https://www.d-eship.com/>);
3. Desconhecimento das implicações e obrigações inerentes à posse de uma sociedade comercial;
4. Acesso fácil ao financiamento FFF (Family, Friends and Fools).

O contexto apresentado não pretende desincentivar as pessoas de empreender; antes pelo contrário, tem por objetivo salientar que esta atividade é arriscada e, como tal, deve ser acompanhada de uma boa dose de prevenção e racionalidade para que a emotividade não as conduza direta e rapidamente para um abismo. ■

Em 2016, Isabel Gonçalves e o filho Felipe Conceição, suportando-se nas experiências nas áreas de programação, eletrotecnia, hidráulica, me-



cânica e automação industrial, decidiram enfrentar o desafio de pensar para além das soluções convencionais.

Em conjunto lançaram uma empresa dedicada ao desenvolvimento de produtos e soluções high-tech para automação, comunicação e Internet of Things, demonstrando que o empreendedorismo pode



**FULGUR IT**

ser desenvolvido em qualquer momento, por uma ou mais pessoas que possuam uma convergência de ideias e uma estratégia para as modelizar e implementar.

A Fulgur IT surge para conceber e disponibilizar aos clientes as vantagens do mundo smart às suas instalações, melhorando a sua produtividade e fiabilidade e diminuindo custos e outros recursos. As soluções suportam-se na automatização e telegestão de equipamentos, sensores e instalações eletromecânicas para explorações agrícolas, instalações municipais, industriais ou hoteleiras. A HPLUS® é o exemplo de uma central de fertirrega de-

envolvida pela empresa suportada nos conhecimentos e experiência da equipa em hidráulica sensórica e automação.

Em outubro de 2019, o Filipe teve oportunidade de participar na terceira edição do bootcamp Road 2 Web Summit, onde apresentou as inovadoras soluções tecnológicas da empresa e tirou a devida selfie com o presidente Marcelo Rebelo de Sousa.





# Sistema gamificado para avaliação de desempenho!



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

A seguinte ‘interação’ revela muito do que se passa no mundo organizacional!

“Escutei, por acaso, e deixei-me estar! Dois jovens (com nomes fictícios) comentavam entre si: como está a correr o teu

sem uma avaliação transparente, isenta, imparcial, holística e credível.

Chegados aqui, que sistemas de avaliação existem? Com que periodicidade se aplicam e executam? O que avaliam? Os avaliados compreendem a sua avaliação? Esses sistemas permitem objetivamente melhorias pessoais e profissionais? Permitem um acompanhamento da avaliação, de comportamentos e resultados? Permitem comparação? Estarão as organizações preparadas para adotar modelos transpa-

que sem um sistema de avaliação válido, sem um padrão claro de comparação, não se efetivam melhorias de desempenho e por conseguinte não se produz desenvolvimento. E isso é aterrador!

Posto isto, um ‘sistema gamificado’ interativo pode dar resposta às questões infra mencionadas, constituindo-se não apenas como um mero sistema de avaliação, mas como uma ferramenta de gestão e reporting de desempenho, assente em evidências, factos e resultados.



novo emprego?, perguntou Manuel. Está a correr muito bem, respondeu António. Tem um bom clima e sinto que estou a aprender todos os dias. Manuel, com ar satisfeito, respondeu: desde que te proporcionem desenvolvimento, deixa-te estar. As empresas que ‘andam por aí’ não estão preocupadas com isso.”

De facto, uma organização não evolui, pelo menos até um determinado ponto, sem que se proporcione desenvolvimento pessoal e profissional às pessoas que a compõe.

Na verdade, para que as organizações possam melhorar continuamente e, sobretudo a longo prazo, as organizações devem munir-se de ferramentas de avaliação que compreendam a globalidade de uma função, das suas diferentes tarefas, responsabilidades, potencial de desempenho e que construam história, i.e., informação, valor, capital intelectual, experiência.

Contudo, a melhoria contínua não ocorre

Um ‘sistema gamificado’ interativo pode dar resposta às questões infra mencionadas, constituindo-se não apenas como um mero sistema de avaliação, mas como uma ferramenta de gestão e reporting de desempenho, assente em evidências, factos e resultados

rentes, colaborativos e competitivos? Inúmeras questões, pertinentes por sinal, ficam por enunciar. Contudo, a verdade é

Neste sentido, um sistema de desempenho e desenvolvimento de pessoas que procure evitar avaliações erróneas, infundadas, políticas e preferenciais deve considerar os seguintes propósitos: (1) estratégico, (2) administrativo/organizacional, (3) comunicacional (4) e documental.

Aliás, a possibilidade de monitorar o próprio avaliador na forma como conduz a(s) sua(s) equipa(s) e alinha a estratégia organizacional é, desde logo, uma extraordinária e nova abordagem, a qual contribui para a transparência e ética organizacional.

Finalmente, para eficácia de qualquer sistema de avaliação, reconhecimento e recompensas, é necessário definir que métricas de desempenho estão em jogo, de forma objetiva e fiável, e que se meça o que é suposto medir!

Vamos lá Gamificar para Avaliar! Avaliar para Melhorar! Melhorar para evoluir! ■

# Uma gestão de empresas fit



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

A competitividade crescente e global, acrescida de períodos de desaceleração de crescimento e de regressão económica, fazem com que, salvo raras exceções, a necessidade de racionalizar as “gorduras” (custos) seja uma obrigação. As empresas têm habitualmente os seus custos “core” controlados, mas existem muitos outros que são negligenciados e que a vão engordando paulatinamente. Implementar um programa de fitness empresarial, ou seja, programa de redução de custos, é provavelmente o meio mais eficiente para reduzir as despesas dispensáveis numa empresa, dado que passam a existir indicadores, métricas e responsáveis. O que se pode fazer para tornar uma empresa fit?

## 1. Formalize uma estratégia

Ainda que a definição da orientação, estratégias, prioridades e objetivos possa parecer básica, é essencial para que a implementação do programa seja coerente, com constância de propósito, em vez de um conjunto de medidas avulso, de impacto reduzido ou mesmo duvidoso.

Nesta formalização, é fundamental a definição de um orçamento, que inclua os custos fixos e as medidas a implementar. Tratando-se de um plano, é também importante que defina uma periodicidade para a avaliação do orçamento e da própria estratégia.

Um dos principais erros na definição estratégica é quereremos “copiar” programas e medidas de outras empresas, sem o cuidado de o adaptar à realidade da empresa. O programa deve ser desenhado especificamente para cada empresa, dado que as necessidades e objetivos, mesmo em empresas do mesmo setor, ou de dimensões semelhantes, são sempre diferentes.

## 2. Envolve os colaboradores

O envolvimento dos colaboradores no programa de redução de custos deve ser conseguido desde a criação. Incluir os colaborado-

res ao longo de todo o processo fomentará a sua motivação e empenho na execução do mesmo. Como refere um autor bem conhecido, da área de desenvolvimento pessoal, as pessoas apoiam o mundo que ajudam a criar. Esta inclusão dos colaboradores poderá possibilitar ainda a criação de microprogramas de redução de custos por departamento.

## 3. Liste os contratos e evite pagar a não utilização

Analise se faz sentido manter os contratos atuais, ou os contratos com aquelas condições. Por exemplo, os gastos com eletricidade, água, telefone, telemóveis e internet, ainda que inevitáveis para a maioria das empresas, nem sempre refletem o nível de serviço adequado à necessidade, correndo-se o risco de se pagar por serviços que não se usufruem. Porquê pagar por mais velocidade de internet se não tem essa necessidade? Lembre-se que os fornecedores apresentam muitas vezes ofertas tentadoras, ainda que muitas vezes desadequadas à realidade específica de cada organização. Avalie regularmente os seus fornecedores e negocie as condições. Nem sempre a primeira oferta é a melhor.

## 4. Foque-se no “core business”

A maioria das despesas fixas de qualquer empresa devem estar diretamente relacionadas com a atividade principal da empresa. É nessa atividade que estão ou devem estar os seus colaboradores mais valiosos. Analise a possibilidade de externalizar serviços e subcontratar. Por exemplo, subcontrate uma empresa de contabilidade, uma empresa de limpeza e uma empresa de marketing, esvaziando a necessidade de contratar colaboradores para essas áreas e suavizando a estrutura de custos fixos e encargos com a Segurança Social. Lembre-se que principalmente em épocas de redução da atividade é mais fácil emagrecer os custos variáveis do que os custos fixos, pelo que esta externalização, ainda que nem sempre possa parecer uma poupança imediata, é pelo menos um seguro a médio prazo.

## 5. Centralize as compras e pague a pronto

Compre de forma centralizada, para po-

der negociar descontos importantes nos produtos ou prestação de serviços. Peça orçamentos / propostas alternativas, para ter uma noção mais real de estar ou não a comprar bem. Se for possível, negocie a vantagem de pagar a pronto. As outras empresas (Sim! Não é só a nossa!!!) também têm interesse em receber o dinheiro o quanto antes, pelo que poderão estar disponíveis a conceder um desconto adicional.

## 6. Repense as instalações

Os custos de arrendamento têm, muitas vezes, um peso considerável na estrutura de custos fixos. Pondere que alterações pode fazer. Procure alternativas mais económicas, avalie a possibilidade de um escritório virtual ou partilhado, e a possibilidade do teletrabalho.

Os escritórios virtuais e partilhados são uma solução cada vez mais popular, dado que por valores muito atrativos é possível obter-se acesso a escritório, salas de reunião e formação, *internet*, atendimento telefónico, encaminhamento de correspondência, etc.

## 7. Agilize a comunicação

Considere a possibilidade de realização de menos reuniões presenciais com clientes e colaboradores.

Avalie a possibilidade de utilização mais sistemática de *e-mail marketing*, redes sociais como canais de comunicação e divulgação, dado o baixo nível de investimento que é exigido para chegar a um grande número de potenciais clientes.

## 8. Reveja a política de compras

Verifique os ganhos fiscais e de eficiência em considerar soluções de renting ou alugar operacional de viaturas e equipamentos. Este tipo de soluções permitir-lhe-á dispor mais rapidamente da tecnologia mais atual e adequada ao seu negócio, deixando de ter de se preocupar com a obsolescência.

## 9. Aproveite os incentivos nacionais e comunitários

Verifique que tipo de apoios pode obter para impulsionar o seu negócio, aproveitando os incentivos reembolsáveis e não reembolsáveis. ■

## Evite o greenwashing: a atração e a retenção serão prejudicadas se as práticas de sustentabilidade não forem autênticas

Uma empresa sustentável pode beneficiar da atração e retenção dos profissionais, mas as organizações devem demonstrar um compromisso real. De acordo com os especialistas em recrutamento da Hays, se a atração de talentos e os benefícios de retenção devem ser concretizados, os empregadores precisam de garantir que os seus esforços de sustentabilidade sejam autênticos.

*"A motivação para um modo de vida mais sustentável e de baixo carbono para enfrentar a ameaça das mudanças climáticas continua a gerar um enorme dinamismo", Joana Santos, People & Culture Manager da Hays Portugal. "Em todos os setores, as organizações estão a responder ao transformar os locais de trabalho em ambientes mais ecológicos. Enquanto muitos estão a fazê-lo por razões morais, há outros que o fazem por vantagens comerciais", acrescenta.*

Embora estes incluam a necessidade de evitar alienar os clientes e atingir um melhor resultado através de diferentes abordagens para o uso de energia, reciclagem e gestão de água e resíduos, a Hays destaca três outras vantagens que os empregadores e os profissionais de RH devem considerar:

**1. Bem-estar e produtividade dos colaboradores:** Um local de trabalho sustentável pode melhorar o desempenho dos profissionais. O design biofílico – ao implementar mais plantas no local de trabalho para ajudar as pessoas a sentirem-se mais conectados com o ambiente natural – tem sido provado que melhora o bem-estar e a produtividade dos colaboradores. Por exemplo, um estudo da Universidade de Cornell descobriu que a luz natural no escritório, em vez da dependência excessiva de iluminação artificial, leva a uma queda de 84% de sintomas de fadiga ocular, dores de cabeça e visão turva. O autor do relatório, Professor Alan Hedge, acredita que a otimização da luz natural nos locais de trabalho "melhora significativamente a saúde e o bem-estar entre os



profissionais, levando a benefícios de produtividade".

**2. Atração de colaboradores:** Os potenciais colaboradores têm cada vez mais interesses morais sobre como quão sustentável e amiga do ambiente uma organização é. De acordo com o Deloitte Millennial Survey 2019, que questionou a geração "Millennial" em todo o mundo, as mudanças climáticas e a proteção do meio ambiente são as principais preocupações. Dado isto, a procura de políticas ecológicas está a começar a tornar-se obrigatória no discurso de recrutamento de uma organização.

**3. Retenção de colaboradores:** Os resultados da Deloitte também sugerem que os trabalhadores mais jovens estão a procurar mais do que apenas um bom salário, e "mostram uma lealdade mais profunda aos empregadores que corajosamente abordam questões como, por exemplo, como proteger o meio ambiente".

*"Os indícios certamente apontam para o facto de que os empregadores precisam*

*de ter a certeza de que a sua organização está a ir ao encontro e a acomodar-se às necessidades da força de trabalho moderna", Joana Santos, People & Culture Manager da Hays Portugal. "Isso pode ajudá-los a evitar perder o recrutamento de talentos de topo."*

*"A chave é ser autêntico. Qualquer organização que sobrevaloriza as suas credenciais ecológicas deixa-se vulnerável a acusações de 'greenwashing', que terá um enorme impacto sobre o seu employer brand e também na capacidade de atrair os melhores talentos", aconselha ainda.*

Também é importante obter o apoio dos colaboradores em todos os níveis. De acordo com a Joana Santos, "Muitas das pequenas ações que criam uma cultura de sustentabilidade no local de trabalho – como desligar luzes e computadores no final do dia ou fazer reciclagem – resumem-se ao comportamento do colaborador, por isso, é crucial que o colaborador aprove, para obter o sucesso das ações ecológicas dentro da empresa." ■

# Dicas Spring para encontrar e reter Critical Thinkers

- Hoje, a média de retenção de um funcionário numa empresa é de 4, 5 anos
- Um "millennial" fica numa empresa uma média inferior a 3 anos
- Em breve a maior percentagem de funcionários numa empresa será da geração "millennials"

A Spring Professional, empresa especialista em Recursos Humanos do Grupo Adecco, destaca a necessidade de ter os chamados "pensadores críticos" ("critical thinkers"), com excelentes habilidades de comunicação, ao seu lado, quando está a criar a sua equipa. A consultora sublinha que, de acordo com alguns dados globais do mercado, a média de retenção de um colaborador numa empresa ronda os 4, 5 anos, valor que reduz se pensarmos na geração "millennials" que não chega a ficar 3 anos numa empresa. Mais importante pode ser se pensarmos que, em alguns anos mais, a maior percentagem dos colaboradores serão os da geração "millennials".

Por isso, é fundamental encontrar e reter os colaboradores que maiores benefícios oferecem às empresas, os chamados talentos com capacidade de pensamento crítico.

Para tal, e antes de mais, é importante ter em mente as sete qualidades base para os colaboradores com maior valor para as empresas, entre as quais temos: capacidade de pensamento crítico e resolução de problemas, como o primeiro, seguido de colaboração e liderança pela influência, agilidade e adaptação, iniciativa e empreendedorismo, comunicação oral e

escrita eficaz, acesso e análise de informação, curiosidade e imaginação.

Quase todas as entrevistas incluem perguntas relacionadas com a deteção de "hard skills", experiência tangível e proeficiência em programas. Porém, hoje, os melhores entrevistadores tentam discernir hoje se um candidato possui também as chamadas "soft skills", como a resolução de problemas e inovação e criatividade.

stressante e raramente é direto e fácil de resolver. Essas questões são ótimas para determinar quem pode pensar por conta própria e como se encaixa na sua organização.

Pode assim encontrar o funcionário com pensamento crítico que pretende, mas não se esqueça, mantê-lo é igualmente ou mais importante. A retenção pode ser um grande desafio para os empregadores – especialmente quando se lida com os "mi-



Assim, será recomendado identificar as perguntas certas para colocar aos seus candidatos. Em muitos campos criativos, como o marketing, o tecnológico e o das artes, os empregadores avaliam os seus candidatos por meio de questões onde é necessária a resolução de problemas. Eleve esse passo acrescentando perguntas desafiantes e que testam a capacidade criativa e a rapidez de pensamento, como "quantas bolas de golf cabem num autocarro?" ou "desenhe um plano de evacuação de Lisboa". Este tipo de perguntas permite que o empregador veja o processo intelectual e criativo pelo qual o candidato passa ao resolver uma problemática. O trabalho pode ser

llennials" que procuram emprego e sabem muito sobre tecnologia. 91% dos "millennials" esperam permanecer nos seus empregos por menos de três anos – um fator importante para os empregadores terem em mente.

Para manter os funcionários envolvidos, produtivos e valorizados, deve recompensá-los por trabalhos bem-feitos, respeitá-los e manter uma comunicação aberta. Quando encontrar o funcionário adequado, faça um esforço para garantir que ele permanece. Descubra o que o motiva, o que pretende de uma empresa e de uma direção e aprenda a motivá-lo. Se ele ficar motivado e fidelizado, será porque o seu esforço está a resultar. ■

# O lado negro do Powerpoint



**PEDRO AMENDOEIRA**  
Partner na Expense Reduction  
Analysts

É rara a apresentação em público que não se apoia no Powerpoint ou outro software semelhante. Ainda mais raras são as ocasiões em que esta ferramenta é bem usada. Na maioria

das vezes parece fazer parte do arsenal que os oradores usam para torturar a assistência, sejam colegas de trabalho, desconhecidos, ou até mesmo clientes.

**2. Letras muito pequenas** – ainda se lembra do ponto anterior? Com menos texto poderá usar letras de maior dimensão.

**3. Animações** – texto a entrar aos saltos ou a explodir no ecrã distrai o público da mensagem que quer passar. Quer animação? Sintonize um canal infantil.

**4. Gráficos e ou quadros complexos** – o

**7. Pouco contraste entre o fundo e as palavras** – idealmente deverá usar letras brancas sobre fundo negro (o inverso também pode funcionar).

Quem faz apresentações em público e nunca cometeu pelo menos um dos Pecados Capitais do Powerpoint, que atire a primeira pedra. Eu não o farei. Sei bem que é difícil conciliar a complexidade de alguns assuntos com apresentar slides escorregiosos. Já cometi algum dos pecados acima mais vezes do que gostaria de admitir.

A frase “Tudo deve ser o mais simples possível, nunca mais simples do que isso”, atribuída a Einstein, ilustra bem qual deveria ser o objetivo de uma apresentação gráfica. Isso é facilitado por uma constatação: quanto custa um slide adicional? Zero. Não custa nada. É grátis e fácil de acrescentar. Porquê elaborar slides muito preenchidos se pode dividir a mensagem em partes mais simples e entendíveis?

Quando se trata de apresentações, a receita para passar do lado negro para o lado luminoso da Força tem poucos elementos, mas poderosos: mensagens telegráficas de fácil leitura, fundos uniformes, imagens de qualidade, contraste elevado, transições sem animação.

Jedi das apresentações, seja bem-vindo! ■

A frase “Tudo deve ser o mais simples possível, nunca mais simples do que isso”, atribuída a Einstein, ilustra bem qual deveria ser o objetivo de uma apresentação gráfica

das vezes parece fazer parte do arsenal que os oradores usam para torturar a assistência, sejam colegas de trabalho, desconhecidos, ou até mesmo clientes. Estará a usar o lado negro desta ferramenta tão potente se cometer alguns (ou todos!) os 7 Pecados Capitais do Powerpoint:

**1. Demasiado texto** – se a ideia é a au-

nosso cérebro não consegue ouvir, ler e interpretar informação complicada ao mesmo tempo.

**5. Títulos longos** – duas palavras deverão bastar.

**6. Demasiados elementos gráficos** – além da mensagem, acrescentar logos, número do slide, data, copyright,... É demasiado.

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



GREEN HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

# Um importante contributo para reforçar a sustentabilidade das empresas



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

**G**reen Human Resources Management (GHRM) refere-se ao uso de práticas de Gestão de Recursos Humanos (RH) para reforçar as práticas ambientais sustentáveis e aumentar o compromisso dos colaboradores para com os objetivos de um crescimento sustentável. Trata-se de adotar iniciativas que gerem maior eficiência, melhor desempenho ambiental e redução da pegada ecológica da empresa.

Como resultado da crescente preocupação com a importância das questões ambientais e do desenvolvimento sustentável, as empresas têm vindo a colocar maior foco organizacional no seu impacto ambiental, incorporando práticas mais sustentáveis em vários departamentos, designadamente o Marketing, Produção, Financeiro, bem



como Recursos Humanos, considerados como um fator-chave na concretização dos objetivos, estratégia e políticas da organização.

O GHRM enfatiza a importância das atividades verdes dos colaboradores no local de trabalho e visa ajudar as organizações a melhorar o desempenho ambiental através do aumento do envolvimento e do compromisso positivo dos colaboradores

na adoção e manutenção de práticas de preservação do ambiente, alinhadas com os três pilares do crescimento sustentável: ambiental, social e financeiro.

A noção de GHRM está relacionada com a função RH como o principal motor da organização para assumir as iniciativas verdes e estimular o comportamento ambientalmente sustentável dos colaboradores, sendo igualmente um guia claro para ajudar os Gestores de RH na aplicação e desenvolvimento de Práticas Verdes nos processos críticos da Gestão de Recursos Humanos.

Vale a pena realçar que estudos recentes ilustram a “fertilização cruzada” entre a Gestão Ambiental e a Gestão de RH, nomeadamente no que concerne à implementação de um Sistema de Gestão Ambiental através das Normas ISO 14001.

O que significa, então, GHRM? De que falamos, exatamente? O quadro seguinte sugere algumas linhas de orientação sobre esta temática, que poderão servir de guia para empresários e Gestores de RH interessados em maximizar o elemento humano da gestão ambiental e fornece uma base para a conceção de sistemas GHRM sustentáveis: as Boas Práticas Verdes compreendem o desenvolvimento de varias dimensões como o conhecimento verde, as competências verdes, as capacidades verdes, as atitudes verdes, o comportamento verde e a consciência verde e estão direta e positivamente relacionadas com um melhor desempenho ambiental das organizações. ■

Processo	Boas Práticas
<b>Recrutamento e Seleção verde</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incluir nas mensagens de recrutamento critérios de comportamento e compromisso ambiental</li> <li>Selecionar os candidatos que revelam consciência ambiental</li> </ul>
<b>Formação e Desenvolvimento verde</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ter em conta as questões ambientais aquando do Diagnóstico de Necessidades de Formação</li> <li>Disponibilizar online todos os materiais de formação para reduzir o custo do papel</li> </ul>
<b>Gestão e Avaliação de Desempenho verde</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incorporar objetivos e metas de Gestão Ambiental com o Sistema de Avaliação de Desempenho da empresa</li> </ul>
<b>Sistema Remuneração e Recompensas verde</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Oferecer recompensas não monetárias e monetárias com base na realização das metas ambientais</li> </ul>
<b>Empowerment e participação verde</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organizar <i>workshops</i> e fóruns para melhorar a consciência e o comportamento ambientais</li> </ul>
<b>Gestão da Cultura Organizacional verde</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Garantir o suporte da Gestão de Topo</li> <li>Incluir nas declarações de Visão e Missão organizacionais a preocupação ambiental</li> <li>Exemplos de Boas Práticas Verdes associadas aos Processos Críticos da GRH</li> </ul>

# Sabe quais são as profissões do futuro?

**A**té 2030, 75% a 85% das profissões que serão mais procuradas ainda não existem

De acordo com o Fórum Económico Mundial, até 2030, muitas das competências que os funcionários trazem para as empresas, hoje, terão mudado. De facto, vários estudos revelam que, até 2030, entre 75% e 85% das profissões mais procuradas ainda não existam hoje. A Adecco fez a sua análise e divulgou alguns dos que são os possíveis empregos do futuro e alguns conselhos de como se manter competitivo.

O trabalho, tal como o conhecemos hoje, sofrerá uma grande mudança em menos de uma década. Se for uma pessoa ativa profissionalmente, deve ser proativo em relação à reciclagem dos seus conhecimentos e começar a trabalhar para o seu futuro. Caso esteja ainda a estudar, anali-

disciplinas. Assim, devem submeter-se a um método educacional que enfatize o uso de material tecnológico. Além disso, o trabalho em equipa será incentivado e intensificado.

As seis novas profissões:

- **Especialistas em clima e meio ambiente:** devemos cuidar dos recursos naturais.

**e veículos sem motorista:** engenheiros especializados capazes de projetar veículos de nanotubo de carbono leve ou modelos básicos de transporte, como bicicletas sem pedais, assim como criadores de experiência para viajantes. O mundo dos transportes passará por uma grande transformação.



O trabalho, tal como o conhecemos hoje, sofrerá uma grande mudança em menos de uma década. Se for uma pessoa ativa profissionalmente, deve ser proativo em relação à reciclagem dos seus conhecimentos e começar a trabalhar para o seu futuro

se a área em que se quer especializar para ajustar-se ao máximo às profissões do futuro.

**Competências necessárias para as profissões do futuro:**

A análise do Big Data, da Internet das Coisas, da Realidade Virtual, da Realidade Aumentada, da Inteligência Artificial e a capacidade de resolver problemas complexos exigirá mão de obra qualificada com formação especializada e uma base muito prática. Aqueles que optam por carreiras STEM (Ciência, Tecnologia, Engenharia e Matemática) terão sucesso. Ou seja, buscam-se perfis que integrem conhecimento científico, tecnológico, matemático e de engenharia.

As salas de aula devem começar a preparar alunos para combinar essas quatro

Não há planeta B. Novos negócios serão projetados, tais como controladores da pegada de carbono, agricultores verticais de culturas hidropónicas, forças de segurança contra ecodelinquentes ...

- **Piloto e controlador aéreo de drones:** atualmente usamos drones para tarefas de pesquisa e manutenção, estamos a dar os primeiros passos no uso comercial com tarefas de distribuição e transporte... o que abre uma ampla gama de possibilidades para uso futuro.

- **Especialistas em Impressão 3D:** A gestão de impressoras 3D não será exclusiva do mundo da construção e arquitetura ou indústria. Os avanços na medicina beneficiarão da ajuda de profissionais de impressão 3D.

- **Especialistas em tráfego automatizado**

- **Intérpretes de Big Data:** existem atualmente mais de 5,5 milhões de máquinas interconectadas. Até 2030, espera-se que existam mais de 50 milhões. Controlar tudo isso exigirá especialistas multidisciplinares com capacidade de trabalhar em equipa e com conhecimento na análise de Big Data.

- **Especialistas em criptomoedas:** dos aspetos legais à segurança através de investidores ou credores. O mundo das criptomoedas irá assumir uma elevada importância no futuro próximo.

Haverá uma grande variedade na oferta de emprego no futuro. No entanto, não precisará esperar algumas décadas para começar a evoluir. ■

# Gratitude & Acknowledgement: Powerful Ways to Shift Perspective & Build Satisfying Workplaces



**ELISABETH KINGSLEY**  
Professional coach certified with the  
International Coach Federation

If it's true that we teach (or in this case write) what we are learning than I have been on a year-long journey of learning about Gratitude --- specifically I've been learning that gratitude is always available and that in any given moment or circumstance we can choose it. When we choose it, our perspectives shift and new possibilities open.

That said, I'm not always the most graceful chooser of gratitude. For some reason, at least in my experience, it seems that some of the most powerful things are conceptually simple and in practice a bit more complex or more accurately, require extra doses of our intention and attention. Of course, they are also usually worth our efforts!

As a sister of Gratitude, Acknowledgement is simple in concept, powerful to change perspective, and completely worth the extra effort. It's also a choice that is within our power to make every day towards ourselves and others.

There are countless applications in our work and life to show gratitude and acknowledgement. Here, we'll focus on our workplaces as they are one of the places that stand to benefit the most from an injection of meaningful acknowledgement. Regular, consistent practice of acknowledgement combined with some attention towards how to give it genuinely will benefit those we lead, manage and generally care about it. Beyond that, acts of acknowledgement and appreciation are contagious and teams and organizations that cultivate them will inevitably be filled with more courageous, innovative and fulfilled teams. That is, happier, motivated employees that want to stick around and continue bringing their brilliance to work --- something our workplaces and the people that fill them are seriously craving right now.

According to the Work Institute's 2019 Re-

ention Report, since 2010 costs associated with voluntary employee turnover due to toxic workplaces (where appreciation is not the norm!) have nearly doubled from \$331 billion to \$617 billion. People leave when they aren't appreciated and it's expensive.

Additionally, only 39% of Millennials have a boss that recognizes their accomplishments. That's more than 60% who aren't getting what they want.

Across all generations of employees underperformance is rampant due to lack of acknowledgement.

With the holiday season upon us it's a fitting time to pause and be grateful. It's also appropriate to shine some light and share some tips for giving meaningful and affective appreciation. These examples are focused on the workplace, but make no mistake these can also be applied with the people you love and who gather around your table. I encourage you as you read through these to think of a time, place and person with whom you could try each of these out with this week. Let's not just know this stuff, let's BE it.

Tips for thoughtful, effective, impactful appreciation:

**1. Be Specific** - This is where we go beyond "Hey, great job this week" to "Hey, I've noticed your resourcefulness and persistence this week with that tough client. It's great to see you managing it with such integrity. Integrity in our relationships is key to our team and company success." Bonus points when you can link a specific behavior to a company value. In this example integrity is a company value.

**2. Be Consistent** - Catch people in the act of doing something great and tell them that it's great! Give acknowledgment regularly not just at an annual review. This means you're going to have to pay close attention to what people are doing well on a daily and weekly basis. How great does it feel when you know your daily and weekly efforts are being seen?

Part of being consistent is acknowledging incremental changes. As a coaching professional, I know that change doesn't happen all at once but rather step by step.

It's those increments of change that are the building blocks of success and there's no better way to keep someone motivated (and learning about themselves!) than to acknowledge those little changes that are amounting to a big win.

**3. Be tailored in your delivery** - Make it meaningful! How do we know what's meaningful? I suggest ASK! When was the last time you asked someone what makes them feel most appreciated at work? Some people want you to buy them a coffee, others want to be praised in front of the team and others prefer acknowledgement in a small group or 1:1 setting. What better way to start off on the right foot by asking your people what would be meaningful and useful to them? In and of itself, it's a way of acknowledging them and saying you care.

Acknowledgement is about seeing people. To really see people, you are going to have to put some extra effort into noticing them. You'll especially want to pay attention to what they may not be seeing in themselves as they take steps towards the bigger goal. Those small steps are where the real change happens and they are also your opportunity to create learning and motivation and build a culture of acknowledgement. "Acknowledgement Cultures" are places where morale is high, people are satisfied with their jobs and loyal to their bosses and organizations.

We all want acknowledgement for our work and to be appreciated for it - It helps us learn about ourselves, connect our actions to what's working and keeps us intrinsically motivated to contribute in new ways that benefit us, our team and the workplace.

Here's to choosing gratitude and acknowledgement and putting some extra attention towards how we are doing it so that we build teamwork, belonging, retention and generate new perspective and possibilities! ■

*Elisabeth works with teams and leaders to expand self-awareness, navigate transition, and become more effective leaders and managers. She helps clients find inspiring ways forward in "stuck" situations and live + lead with purpose. She lives in Porto and is originally from Seattle, WA. You can read more about her at: [www.elisabethkingsley.com](http://www.elisabethkingsley.com)*



# Quatro dicas essenciais para transformar – digitalizar e agilizar – os RH para 2020



**TERESA RIBEIRO**  
Marketing & Customer Relations  
manager bwd



**MÁRIO COUTO**  
Board advisor & Technology  
Manager bwd

A transformação digital pode ser a "buzz word" da moda, mas é um desafio que, em grande parte das empresas, acaba preterido em relação a outros. Como consequência, tanto gestores como as suas equipas são expostos, dia após dia, à ineficiência dos processos e sistemas (muitas vezes ultrapassados) que utilizam e a ambicionada flexibilidade no trabalho sempre no horizonte, mas nunca uma realidade.

1. Uma verdadeira transformação compreende a avaliação de todos os sistemas de negócio para determinar

as áreas de melhoria com potencial para incrementar a produtividade e a eficiência dentro da organização. Assim, este é o passo número um da sua jornada de transformação de RH.

2. A tecnologia tem um papel relevante na chamada workplace transformation mas sem a execução de um eficiente levantamento de requisitos e redesenho de processos, pedras basilares na transformação de RH, o potencial da utilização de ferramentas de automatização de processos e fluxos ou de gestão documental e arquivo digital, entre outras, não será alcançado na sua totalidade.

3. No processo de implementação de uma mudança, as organizações, direta ou indiretamente, solicitam aos seus colaboradores que enfrentem ciclos que geram maior ou menor incerteza e frustração no modo como executam as suas tarefas diárias. Não é por isso de supreender que alguma resistência à mudança seja sentida de cada vez que se inicia um ciclo

de transformação nas empresas. Transparência e comunicação dos benefícios diretos para os colaboradores são os fatores-chave que permitem levar a bom porto a mudança pretendida. Trabalhar em qualidade, e não quantidade, será um objetivo comum a todos os "stakeholders" envolvidos e apenas alcançável se todos trabalharem em conjunto para o concretizar.

4. Com 70% dos profissionais a trabalharem remotamente pelo menos uma vez por semana e 53% em pelo menos metade da semana (forbes, 2019), é cada vez mais urgente munir as organizações de soluções que promovam a comunicação e a colaboração, tornando as organizações operativamente eficientes e ágeis, não apenas no longo prazo, mas no seu dia-a-dia. São exemplos a digitalização e mobilidade associadas a aplicações móveis com serviços da empresa, que permitam a marcação de férias e submissão de despesas dos colaboradores e que beneficiarão em larga escala as organizações como um todo. ■

# START&GO

## FORMAÇÃO

### > LIDERANDO A MUDANÇA EM PME'S

#### CICLO DE WORKSHOPS

Hoje, para sobreviver no mercado global fortemente competitivo, as empresas e os seus líderes necessitam de se actualizar constantemente.

#### TEMAS

**23 de janeiro:** Blue print para uma organização mais eficiente.

**20 de fevereiro:** Melhorar a rentabilidade da sua empresa pela gestão de Custos

**19 de março:** Produtividade e Gestão das Emoções - Que relação?

**21 de maio:** Gestão e Retenção de Talento em PME's - é Possível?

**18 de junho:** Digitalização - o que fazer na sua empresa?

**24 de setembro:** Como potenciar o seu negócio on line?

**19 de novembro:** Otimizar o seu negócio pela Fiscalidade.

#### PORQUÉ FREQUENTAR ESTES WORKSHOPS?

Num contexto descontraído, de partilha e networking os participantes tomarão contato com os temas mais recentes temas da gestão, identificando área específicas a melhorar, nas suas empresas, tendo por base um relatório de diagnóstico elaborado\*.

#### A QUEM SE DESTINA?

Empresários, Gestores e quadros intermédios de pequenas e médias empresas que pretendam fazer crescer o seu negócio e as suas equipas.

#### OUTRAS INFORMAÇÕES

**Duração:** 21 horas | **Horário:** Qui: 9:30/12:30 | **Local** - Porto **Início:** jan. 2020 | **Fim:** dez. 2020

**Investimento ciclo de Workshops (7 workshops)** - 150€\* | **Investimento por Workshop** - 25€\*

**Nota:** Inclui relatório de diagnóstico para algumas temáticas. Poderá haver temáticas às quais não se aplica a realização de diagnóstico.

#### Condições de realização:

(1) O curso realizar-se-á com a inscrição mínima de 9 formandos;

(2) As datas poderão sofrer alterações.

\*acresce iva a 23%



#### CONTACTOS:

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

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

#### FORMADORES



DANIELA AREAL

Licenciada em Administração e Gestão de Empresas pela Universidade Católica Portuguesa e pós-graduada pela UNED (Valência, Espanha). Em 2010, torna-se professora certificada em High Performance pelo DeROSE Method. Desde 2010, em regime personalizado ou em formações empresariais, dedica-se integralmente a ensinar empresários, empreendedores e profissionais liberais a alcançarem o máximo potencial nas várias áreas das suas vidas e a construir um melhor versão de si mesmos.



FERNANDO BELÉM

Licenciado em Economia pela Faculdade de Economia da Universidade do Porto, em 2005. Revisor Oficial de Contas inscrito na Ordem dos Revisores Oficiais de Contas e Contabilista Certificado, inscrito na Ordem dos Contabilistas Certificados. Participou em diversos cursos de formação, seminários, colóquios, etc., destacando-se, entre outros, os seguintes: "PDE" (Programa de Direção de Empresas pela AESE Business School), "Programa Future Leaders" (pelo BCSD - Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável). Desde outubro de 2016 encontra-se a desempenhar funções de Chefe de Divisão Aproveitamento e Contabilidade da Lipor. Consultor de empresas nas áreas da contabilidade e fiscalidade.



MANUELA RIBEIRO

Economista, licenciada pela Faculdade de Economia da Universidade do Porto. Criadora da Metodologia THE CHOICE - Service awareness - A melhoria da qualidade de serviço a partir da mudança de consciência de cada elemento da organização. Consultora e formadora junto de associações setoriais e de agentes económicos de vários setores de atividade, nas áreas de internacionalização, organização de processos e qualidade de serviço.



DANIELA MOREIRA

Licenciada em Economia, MBA em Finanças Empresariais, Mestre em Gestão de Serviços e com Formação internacional nas áreas de Liderança e Gestão, Comunicação e Relacionamentos interpessoais. É desde 2016 Managing Director de uma empresa de consultoria e formação, tendo iniciado sua atividade profissional em 2001, como consultora de gestão numa outra empresa. Entre 2008 e 2016 foi Executive Director da Dale Carnegie Training Portugal. Escreve regularmente para revistas de gestão e recursos humanos.



PEDRO AMENDEOIRA

Dedica-se a ajudar as organizações a serem mais rentáveis, tendo implementado com sucesso mais de 200 projectos em grandes e médias empresas. Antes de se juntar à equipa da Expense Reduction Analysts, Pedro Amendoeira acumulou experiência em cargos directivos nas áreas financeira e comercial na AMC Entertainment, Parfois, Vicaima e Grupo Catarino. É licenciado em Gestão pela Faculdade de Economia do Porto e tem um Master em Finanças pela Universidade Complutense de Madrid.



RUI RAPOSO

Com 34 anos de atividade na área financeira, tendo passado pela administração de várias empresas, possui um conhecimento detalhado do tecido empresarial português e das suas características organizacionais. Comprovada experiência na avaliação estratégica e acompanhamento de projetos de investimento.

# Portugal Ventures apresenta cinco novos investimentos no setor mais dinâmico da economia nacional

- Call *Fostering Innovation in Tourism (FIT)* resulta no investimento em 3 novas *startups* finalistas dos programas de aceleração do Turismo de Portugal.
- 2 *startups* e um milhão de euros de investimento que resultam da iniciativa *Call Tourism* com candidaturas abertas até 31 de dezembro.
- Em 2019 a Portugal Ventures já investiu 11,8 milhões de euros em 21 *startups*.

Portugal  
Ventures  
SEEDING AMBITION

empresas do portefólio de turismo da Portugal Ventures.

Sendo o Turismo o setor mais dinâmico da economia nacional, a Portugal Ventures, alinhada com o seu parceiro e acionista Turismo de Portugal, reforça desta forma a aposta no setor com a criação de mais oportunidades para melhorar as condições e experiências dos turistas que visitam o nosso país.

trabalho em conjunto com o Turismo de Portugal reflete-se agora com o crescimento do nosso portefólio, com *startups* e projetos que vão ajudar a impulsionar o setor. As empresas que resultam do programa FIT representam também uma aposta nossa em colmatar a falta de investimento nesta fase dos projetos, o que nos dá a oportunidade de contribuir para posicionar Portugal como um polo de referência na inovação, no empreendedorismo e na produção de bens e serviços para a indústria do turismo. A Portugal Ventures ambiciona mais investimentos no setor do Turismo para estimular a inovação, o empreendedorismo e a internacionalização das empresas, com vista à dinamização do investimento.”

A Portugal Ventures, em parceria com o Turismo de Portugal e o Nest – Centro de inovação do Turismo, lançou em junho a *Call Fostering Innovation in Tourism*, com o objetivo de responder a uma falha de mercado, para financiar projetos de turismo em fase *pré-seed* que, pelas suas características e um grau de risco mais elevado, enfrentam maiores dificuldades no acesso ao financiamento. Nesta iniciativa participaram os projetos finalistas dos programas de aceleração do Turismo de Portugal *Fostering Innovation in Tourism*, concluídos nos anos de 2017 e 2018. Resultado da *Call FIT*, a Portugal Ventures investiu nos projetos **Bag4Days**, **Classihy** e **Sailside**. Em 2020 iremos lançar a 2ª edição desta *call*, à qual se podem candidatar os projetos finalistas dos programas de aceleração do Turismo de Portugal 2019/2020.

Da *Call Tourism* resultam os novos investimentos na **Try Portugal** e na **X-Plora** aumentando assim para 20 o número de



Estes investimentos refletem igualmente a preocupação em colmatar uma falha de mercado no apoio aos projetos finalistas dos programas de aceleração, sendo uma mais-valia para o setor.

Para Pedro de Mello Breyner, Executive Board Member da Portugal Ventures, responsável pela área do Turismo, “O

A Portugal Ventures tem atualmente quatro *Calls* abertas para projetos inovadores, de base científica e tecnológica, nas áreas da economia do mar, economia circular e energia e tecnologia aplicada à agricultura, que têm como objetivo colmatar uma falha de mercado e alavancar soluções para problemas ambientais e sociais. E

ainda na área do turismo que pretende dinamizar o setor mais dinâmico da economia nacional. A data limite para a submissão de candidaturas a estas *Calls* vai ser prolongada até 31 de dezembro.

### Breve descrição das novas startups no âmbito da *Call Fostering Innovation in Tourism*

A **Bag4days**, liderada por Rúben Marques, é uma empresa pioneira em Portugal no aluguer de malas de viagem, permitindo ao viajante alugar de forma simples, rápida e eficaz, malas de alta qualidade a um preço justo. Entregam e recolhem a mala em qualquer morada europeia indicada pelo cliente. Incentivam a prática sustentável de recursos através da partilha de bens duráveis, contribuindo para a sustentabilidade do meio ambiente.

A **Classihy** é uma plataforma que permite aos gestores das unidades hoteleiras/restauração gerir os seus funcionários de acordo com as valências necessárias para as várias funções. Liderada por Ariane de

Melo, a **Classihy** reinventa os atuais sistemas de avaliação de desempenho, criando uma comunidade e uma ferramenta de performance inteligente e revolucionária, em tempo real, valiosa para todos. A **Sailside** é um *marketplace* para aluguer

A Portugal Ventures ambiciona mais investimentos no setor do Turismo para estimular a inovação, o empreendedorismo e a internacionalização das empresas

de barcos em marinas que está a revolucionar a relação das pessoas com o mundo náutico. Liderada por João Vilas-Boas, conta com presença em Portugal, Espanha, Brasil e Emirados Árabes Unidos.

### Breve descrição das novas startups no âmbito da *Call Tourism*

A **Try Portugal**, liderada por Catherine de Freitas e com sede no Fundão, é uma plataforma e operador turístico que promove programas e experiências personalizadas de turismo ativo, cultural e desportivo, explorando o património natural e cultural do nosso país. Com o principal enfoque no interior do país, apresenta aos operadores turísticos internacionais programas temáticos, opções de alojamento e eventos diferenciadores.

A **X-Plora** é uma *app* que guia os utilizadores através de museus, estádios, castelos ou mesmo cidades de uma forma interactiva e imersiva, através de conteúdo contextualizado: realidade aumentada e virtual, vídeos 360°, som binaural, entre outros. Liderada por Mafalda Ricca, a *startup* visa enriquecer a experiência dos visitantes, oferecendo aquilo que pode ser descrito como "a evolução do áudio-guia". ■

PUB

## CÁLCULO FINANCEIRO

Esta obra tem por objectivo apresentar a lógica do raciocínio matemático na análise das operações financeiras de curto, médio ou longo prazo.

As diversas matérias abordadas no livro são tratadas com a adequada profundidade teórica exigida à leccionação destas matérias no ensino superior, sem no entanto descuidar a vertente prática, tendo em atenção a sua utilização por um público menos exigente no desenvolvimento dos aspectos teóricos da matéria.

Trata-se de uma obra didáctica que cobre as matérias fundamentais da disciplina de Cálculo Financeiro, o que a torna útil para a aprendizagem ou aprofundamento de conhecimentos dos responsáveis pela gestão financeira das organizações.

**Autores** João Verissimo Lisboa, Mário Gomes Augusto

**Páginas** 400 **PVP** € 24

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

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



# Índia: o medo de perder



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

**A** Índia foi uma das viagens mais significativas da minha vida. Ainda é difícil para mim sintetizar em palavras todo o impacto que a energia incrível deste país teve nos meus sentidos. Na verdade, a viagem não começou muito bem. Cheguei a Nova Deli ao final da tarde, depois de uma longa viagem, e cansado. Deixei as bagagens no hotel e saí para procurar um lugar para jantar. Estava alojado junto a uma das praças mais antigas, onde havia um mercado com lojas e arcadas a toda a volta e onde somos invadidos pela imprevisibilidade e barulhos do trânsito, pelas vozes das pessoas que serpenteiam as ruas com a pressa do fim do dia, pelos cheiros, nem sempre agradáveis, da própria cidade e dos muitos sem-abrigo que dormiam ou descansavam debaixo destas arcadas. Apesar de gostar deste turbilhão sensorial, como estava muito cansado, decidi afastar-me desta zona e procurar um lugar mais calmo.

No fim do jantar, quando voltava para o hotel, já de noite, dei por mim numa estrada sem iluminação, que teria mesmo de atravessar para chegar à praça principal. Foi nesta estrada isolada e escura que fui abordado por um grupo de crianças e adolescentes que começaram por me pedir dinheiro, mas que rapidamente começaram a ter uma abordagem mais hostil, tentando cercar-me e tirar o que conseguissem dos meus bolsos. Estavam reunidas todas as condições para se instalar em mim uma emoção de medo: o cansaço, que nos tira a clareza de raciocínio, estar num país muito diferente, a escuridão cerrada, a invasão do meu espaço pessoal ao sentir várias mãos a tocar-me e, para piorar, saber que tinha comigo, além do dinheiro para a viagem, o passaporte, aquilo que nunca se deve perder nestas situações... Com o coração acelerado, dei por mim a correr para alcançar o primeiro ponto de luz que via ao fundo.



Verifiquei que a única coisa que me tiraram foi o mapa da cidade, que estava no bolso de trás das calças, mas este episódio deixou-me a pensar sobre as razões desta sensação de medo. O meu erro foi ter saído com algo que podia perder. Se apenas tivesse comigo o dinheiro para o jantar e tivesse deixado tudo o resto no cofre do hotel, a história desta noite teria sido muito diferente. Aqueles jovens não me queriam atacar fisicamente, "só" queriam algo. Se eu não tivesse nada comigo, provavelmente estaria mais relaxado, pois não tinha nada a perder. A partir desse acontecimento, em todas as viagens em que saio sozinho, ou para lugares desconhecidos, tento levar-me só a mim, e não os pertences, para que possa usufruir da experiência sem medos.

Tenho verificado que, à medida que vamos ficando mais velhos, tendemos a tomar as nossas decisões (ou a não tomar) mais

tendo em conta aquilo que podemos perder do que aquilo que podemos ganhar. O foco apenas no que temos a perder é um dos grandes obstáculos a uma tomada de decisão esclarecida, e pior do que tudo, pode paralisar a ação, bloqueando a nossa realização pessoal e profissional.

Aldous Huxley escreveu que "o medo não só expulsa o amor; mas também a inteligência, a bondade, e todo o pensamento de beleza e verdade, e fica apenas o mudo desespero; e no final, o medo chega a expulsar do homem a própria humanidade". Verifico muitas vezes, nas empresas onde dou formação, que os comportamentos mais agressivos nas equipas têm na sua base os medos pessoais dos seus elementos.

O medo de não ser aceite, o medo de não ser amado, o medo de não ser suficiente, o medo de perder o emprego, o medo de ser roubado, o medo de não ser respei-

tado, o medo de envelhecer, o medo de não ser igual, o medo do que é diferente, o medo, o medo....

É óbvio que precisamos do medo, pois é esta emoção que nos dá a prudência necessária para não cometermos alguns erros graves ou fazermos coisas impen-sadas que podem ter consequências dra-máticas. No entanto, como sugere a au-tora Pilar Jericó no seu livro "Medo Zero", temos de distinguir entre o medo equili-brado (que é positivo para os nossos inter-esses, protege-nos contra o perigo e tem uma duração pontual) do medo tóxico (que é destrutivo para os nossos interes-ses, não contribui para a nossa evolução, esvazia o nosso talento e se prolonga no tempo). Para o tornar equilibrado, é importante ter presente que, se o medo nasce da ameaça de perdermos aquilo que temos, a dita ameaça depende da segurança e da confiança que temos em nós mesmos.

No meu livro "De Clone a Clown - a arte de ter (e vender) ideias criativas" refiro que no nosso dia-a-dia podemos optar por hábitos que mobilizem o nosso modo de agir "clone" ou por hábitos que mo-bilizem o nosso modo de agir "clown". Ao fazer este jogo de palavras, entendo por "modo clone" o nosso lado fecha-do. Aquele que está conformado e que, quando confrontado com um desafio, tende a optar pelas soluções mais tradi-cionais e seguras. É o lado que prefere se-

guir os padrões convencionais que fazem parte do "guião" e que evita a esponta-idade pessoal, com medo do ridículo e de falhar. E por "modo clown", o nos-so lado aberto de estar nas coisas, que arrisca, que tem uma curiosidade sem limites, um otimismo e prazer entusias-mantes na ação. Aquele que brinca, que tem coragem de seguir os seus próprios pensamentos e intuições, mesmo quan-do são distintos dos da maioria, e de os partilhar mobilizando positivamente as emoções dos outros. Ou seja, o nosso "modo clown" opera numa lógica de do-mínio e vai para o desconhecido a pensar no que é que pode ganhar, enquanto que o nosso "modo clone" opera numa lógica de medo, pois vai para o desconhecido a pensar no que é que pode perder.

Voltando a Nova Deli, na manhã seguin-te, acordei cedo para iniciar um périplo que me iria levar ao Rajastão, Agra, Vara-nasi e Goa. Estava uma manhã chuvosa, mas bonita. Ia num táxi e vi pela janela, perto do local onde tinha estado na noite anterior, um grupo de crianças a dançar à chuva. Estavam luminosos e felizes no seu "modo clown", com uma alegria que raramente senti ou vi nas nossas cidades. Depois do medo da noite anterior, senti falta de também eu me conectar com esse meu lado.

Por acaso, levava comigo um nariz ver-melho e, a partir desse dia, em todos os locais por onde passei promovi brin-

cadeiras, com o nariz vermelho posto, interagindo com as pessoas com quem me ia cruzando. Por exemplo, nas esta-ções de comboio, colocava de repente o nariz e via as pessoas a aproximarem-se e a rirem comigo. Foi particularmente sur-preendente ver as crianças pedintes que, quando viam a minha transformação com a mais pequena máscara do teatro, rapi-damente passavam de uma cara triste para uma cara de surpresa e risonha. Ti-rei fotografias em "modo clown" com os locais em diversos lugares públicos, pra-ças e monumentos e, de repente, dei por mim conectado com amor e humanida-de. Na primeira noite estava-me a faltar essa liberdade.

A partir daqui tive uma das viagens mais maravilhosas da minha vida, porque a energia que estava a dar, voltava para mim em dobro, porque se medo atrai medo, bondade e alegria tendem a atrair o melhor dos outros.

Em qual dos modos, "clone" ou "clown", está a viajar na sua vida? O seu medo é equilibrado ou tóxico? E na sua empresa, é o medo que lidera? O que pode fazer para não se deixar contagiar? Importa lembrar que podemos parar uma espiral de medo a qualquer momento, começan-do por aceitar que muitos dos medos são mais produto do pensamento e da inse-gurança pessoal do que da realidade.

Uma última pergunta: o que faria agora se não tivesse medo? ■

PUB

## VIAGENS SEM JULGAMENTOS

Este livro reúne um conjunto de 31 crónicas com o relato de detalhes e episódios reais vividos pelo autor em viagens por si efetuadas nos cinco continentes.

Apesar das referências a diferentes geografias, as personagens principais são as pessoas com que o autor se cruzou e procurou observar sem quaisquer julgamentos.

“Era inevitável que, em algum tempo da sua vida, o Rafael publicasse um livro. Mas tinha de ser um livro como este. Um livro em que consegue conciliar precisamente as 3 coisas que mais o encantam na vida: as viagens, a literatura e as pessoas.”

*Mariana Campos Pereira, in prefácio*

**Autor** Rafael Campos Pereira **Págs.** 160 **PVP** € 11.90

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

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





# Deepfakenews



RUI PEDRO OLIVEIRA  
Gestor  
rpo@imaginew.pt

**O** *smartphone* é possivelmente o objeto mais viciante já produzido. 4,000,000,000 (números para evitar questões se é o bi português ou o bi americano) de pessoas que têm pelo menos um e por mais de 200 vezes o tiram do bolso por dia.

Nenhum fumador fuma mais que 200 cigarros, ou algum alcoólico bebe mais que 200 cervejas por dia. Se o faz, desde que escrevi estas linhas até ser editado, provavelmente já não o lerá.

É através deste indispensável aparelho que falamos com as pessoas à distância, mas diria que “o falar com alguém” pelo *smartphone* não deve estar no top 10 do uso que damos ao mesmo.

Recebemos, em média, 64 notificações de aplicações por dia. Sejam elas noticiosas, sejam elas de *apps* que está provado provocarem emoções negativas após 10 a 30 minutos diários, umas que controlam o nosso descanso, outras ajudam a atingir o auge em meditação, há para tudo. Já poderemos em breve usar uma *app* (em desenvolvimento Eterni.me) para falar com mortos que deixam uma série de histórias contadas, e podemos perguntar por exemplo. “- Avô, diz-me como foi a primeira vez que foste ao futebol?” Sem ter essa gravação é fácil fazer o algoritmo para tal, envie por texto ou por voz para a *app* que alguém sintetizará a voz do seu avô até o utilizador achar estar próximo do que era real, e usar a *app* sempre que sinta saudades da voz do seu saudoso familiar.

Julgo termos aqui o tónico para entrarmos no tema propriamente dito. As “*deepfake-news*”.

Antigamente alguém colocava a rolar um boato numa rede social, e facilmente muitos acreditavam. Em quantos anos diferentes faleceu o Grande Vasco Granja, entre muitas outras chamadas “*fakenews*” alimentadas por mentiras que se tornaram virais, com variados intuitos, geralmente para denegrir alguém, muitas vezes por pura in-

genuidade, outras com carácter político ou judicial. São estas mesmas que nos chegam cada vez mais e monitorizadas ao “*target*” certo. Ao nosso *smartphone*, claro está, a nós próprios.

Se antigamente o “diz que disse” chegava, principalmente a quem facilmente emprenda de ouvidos, hoje já não é suficiente.

Se recorrer a uma aplicação chamada DeepFaceLab, com vários tutoriais na *internet*, pode facilmente com uma fotografia sua e de outra pessoa qualquer fazer um vídeo seu, com as expressões e o tom de voz da pessoa que por quem se quer passar, pode ser um amigo ou uma celebridade. Um ví-

viciados em tirar o *smartphone* do bolso as tais 200 vezes por dia.

A informação e a contrainformação não é um registo dos nossos dias. A História está repleta disso. O nosso país começou com “O Conquistador” a bater na mãe, mas historiadores referem que afinal Teresa de Leão, esposa de Henrique de Borgonha, provavelmente não seria a mãe do nosso primeiro Rei, aliás passados mais de 900 anos da morte de D. Afonso Henriques a vida dele continua cheia de mitos e mistérios por esclarecer. Há quem leccione em Espanha que a batalha de Aljubarrota não foi ganha por nós, mas esta é a História que aprendemos

## Real



deo claramente manipulado e que funciona em “*open source*” gratuito e que só com algum conhecimento da matéria se consegue detetar ser falso.

Imagine agora plataformas profissionais, agências de comunicação de alto alcance, governos e outros que têm acesso a todo o topo dessa tecnologia, o que podem fazer na perfeição para descredibilizar alguém em poucos segundos.

Se antigamente dizíamos “ver para crer”, claramente lembre-se que o que lê pouco importa, o que ouvia sempre pouco importou (se não fosse o próprio), hoje pense que mesmo quando ouve a voz e a conhece, e vê um vídeo e reconhece a pessoa em causa, pense sempre se será a própria ou não.

Estas são algumas das situações em que as notícias, independentemente da fonte, vêm ter connosco e nos leva a ser uns autênticos

## DeepFake



na escola desde pequenos e que há poucos registos da veracidade de quem tem a razão do seu lado. Se aparecer um vídeo na *internet* com o próprio D. Afonso Henriques a dizer que realmente bateu na mãe e deu origem ao Condado Portucalense, duvide e não partilhe, apesar de parecer muito culto na “sua sociedade”, perdoe-me a expressão, caro leitor, se passou por isto, mentecapto. Já Abraham Lincoln, 15º Presidente dos EUA, publicou há anos: “Não acredite em tudo que lê ou vê na *Internet* ou nas redes sociais”. Talvez por ser tão visionário, foi assassinado em Washington a 15 de Abril de 1865.

Touché, President Lincoln.

PS: Original photo credits: When a computer puts Nicolas Cage’s face on Elon Musk’s head. Siwei Lyu CC BY-ND. ■

# Como o Data Science ajuda as empresas a tomar decisões mais inteligentes?

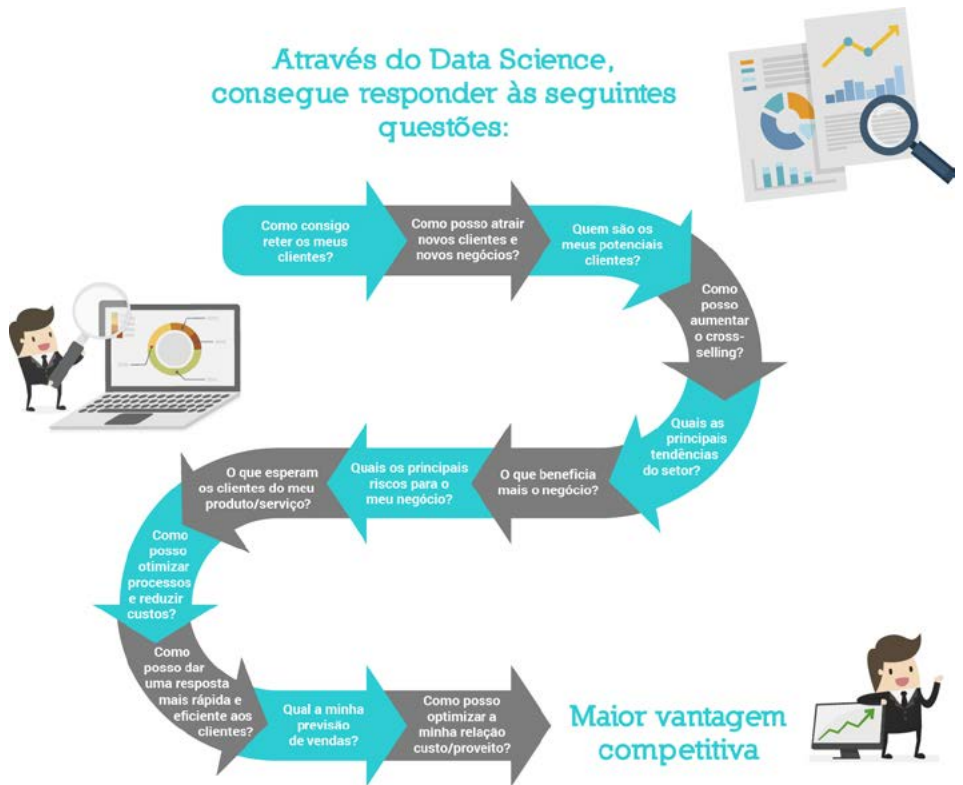
O grande volume de dados hoje gerado cria dificuldades às organizações que necessitam de entender e potencializar a grande quantidade de dados gerada. Seguramente que já recebeu no seu e-mail a oferta de um produto alinhado com o seu perfil ou a divulgação de um produto ou serviço que vai de encontro a uma pesquisa que fez na internet. Nada disto seria possível sem o Data Science, uma ciência que possibilita que as empresas conheçam melhor os seus clientes e potenciais clientes, dando assim uma resposta comercial mais eficaz.

Data Science, uma ciência que possibilita que as empresas conheçam melhor os seus clientes e potenciais clientes, dando assim uma resposta comercial mais eficaz

O Data Science permite recorrer a algoritmos complexos e análises que organizam os dados, estabelecem padrões, e fazem previsões de forma a auxiliar os gestores nas tomadas de decisão com maior precisão. A tecnologia possibilita extrair conhecimento dos dados, de forma a entender os seus clientes, produtos e processos. Além disso, através da estatística, pode obter hipóteses concretas, antecipando assim cenários futuros. Sendo uma profissão com um crescimento exponencial, o Data Scientist é o profissional responsável pela extração de dados e o fornecimento de insights que trarão inteligência para o negócio e dará aos decisores um conjunto de ferramentas estratégicas, que possibilitam prever acontecimentos, identificar novas oportunidades de negócio e antever riscos. O Data Science pode trazer inúmeros

benefícios à sua empresa, uma vez que transforma as formas tradicionais de resolver os desafios e cria novas soluções poderosas, aumentando a eficiência do negócio com decisões sólidas baseadas em conhecimento real e exato com recurso à matemática e à tecnologia para a exploração dos dados e análises preditivas. Com a ajuda do Machine Learning, um método de análise de dados que automatiza o desenvolvimento de modelos

Até 2020, mais de 40% das tarefas de Data Science serão executadas por máquinas e essa já é uma realidade nos dias de hoje



analíticos, é possível automatizar a transformação de dados em informação. Como sabemos, a quantidade de dados é cada vez mais e as oportunidades geradas com recurso aos insights obtidos também. Segundo a Gartner, até 2020, mais de 40% das tarefas de Data Science serão executadas por máquinas e essa já é uma realidade nos dias de hoje. A tecnologia permite hoje automatizar qualquer parte do processo em que os seres humanos estão envolvidos, desde a preparação dos dados até à entrega. As organizações percebem que precisam de fazer mais com

menos e a melhor maneira de reduzir o tempo é através da automação. As informações obtidas permitem auxiliá-lo a otimizar muitas áreas do seu negócio, personalizar as campanhas de marketing, e direcionar o futuro com base em decisões mais inteligentes e eficazes. Hoje, as empresas não podem ignorar as enormes vantagens obtidas com recurso ao Data Science num mercado que se torna a cada dia mais rápido e competitivo. ■





# Cinco formas sobre como o controlo de acessos melhora a segurança das empresas

Na realidade nacional, onde a esmagadora maioria do tecido empresarial português é composto por pequenas e médias empresas, grande parte das organizações encaixa no perfil de vulnerabilidade associado aos tipos de ameaças mais comuns, nomeadamente perdas causadas por roubos e incidentes e até alterações físicas de carácter interno no local de trabalho. Além disso, estão sempre presentes os riscos externos associados a possíveis ameaças cometidas por ladrões e até criminosos. Caso não exista uma política ou estratégia de segurança implementada, os riscos gerais de uma empresa de pequena e média dimensão aumentam drasticamente.

Tudo isto pode ser minimizado e devidamente gerido com o auxílio de um sistema de controlo de acessos. Trata-se, aliás, de uma das formas mais simples e económicas que as empresas têm à sua disposição para aumentarem os níveis de segurança geral, quer se trate de uma superfície comercial de uma pequena loja ou até de um escritório.

Um sistema de controlo de acessos é uma forma de garantir maior tranquilidade e continuidade dos negócios, dando às empresas a tranquilidade de que precisam para fazerem o seu negócio crescer sem sobressaltos, permitindo também uma redução imediata nos riscos de segurança. Eis cinco dicas para usar o controlo de acessos como forma de melhorar a segurança das empresas.

**1. Impede o acesso de pessoas não autorizadas a determinadas áreas.** Um sistema de controlo de acessos permite naturalmente não só definir o nível de acesso de cada um dos colaboradores dentro de um determinado espaço físico como também restringir o acesso de pessoal estranho ao serviço. Isto significa menos pessoas conhecidas ou desconhecidas a circular pelas áreas da empresa, reduzindo o risco de roubo ou vandalismo. Isto é particularmente eficaz para proteger desde in-

formação até artigos expostos com maior procura, passando por aqueles pequenos objetos que podem ser facilmente guardados no bolso à passagem sem ninguém reparar, nomeadamente dinheiro ou bens.

**2. Reduz as oportunidades de fraude ou roubo interno por colaboradores.** A falta de supervisão e o trabalho isolado são fatores que contribuem para a fraude ocupacional e o roubo por parte de colaboradores, que infelizmente não são casos pontuais. O controlo de acessos ajuda a reduzir essas oportunidades, oferecendo supervisão extra que garante a monitorização dos colaboradores e duas suas atividades dentro da empresa. Além de permitir controlar o acesso a áreas-chave da empresa, também permite seguir a movimentação das pessoas no seu interior ao longo do dia. E caso se verifique a existência de alguém insatisfeito, permite alterar ou restringir facilmente os respetivos níveis de acesso.

**3. Diminui o risco geral de alguém entrar no espaço da empresa sem autorização.** Infelizmente, existe muita gente altamente motivada para cometer roubos, e cada vez mais profissional na forma como o tenta fazer. Mas, na verdade, a maioria das pessoas que cometem estes atos apenas procuram a oportunidade certa que envolva pouco risco e elevada recompensa – como por exemplo alguém entrar num escritório e roubar objetos de valor das mesas dos funcionários, ou conseguir entrar no armazém e apropriar-se de mercadorias e artigos preciosos. A implementação de um sistema de controlo de acessos reduz a oportunidade desse chamado roubo de ocasião, ajudando a reduzir o risco de furto na sua globalidade.

**4. Permite controlar os pontos de entrada e saída num determinado espaço.** Um sistema de controlo de acessos ajuda a monitorizar quem entra e quem sai da empresa ou em determinadas áreas den-

tro das suas instalações, 24 horas por dia, 7 dias por semana, 365 dias por ano. Os colaboradores regulares acedem normalmente às instalações durante o seu horário de trabalho usando uma forma de acesso não tradicional (sem chave, por exemplo), sendo possível restringir o acesso fora de expediente. Por outro lado, se uma empresa funcionar em regime de 24 horas permite também aumentar a segurança adicionando uma camada extra de proteção aos colaboradores que fizerem o turno da tarde.

**5. Permite a aplicação na hora de medidas de segurança de emergência.** Numa situação de emergência, uma solução de controlo de acessos permite aplicar um controlo administrativo com o objetivo de acionar medidas de segurança à medida da urgência da situação – e isto implica um âmbito tão abrangente que pode ir desde impedir todo o acesso dentro ou fora de um edifício através da recusa em sistema do acesso por IDs, ou tão simples como regular o acesso administrativo a uma área específica. Aliás, muitos dos sistemas de controlo de acessos podem ser personalizados a ponto de garantirem a quantidade de controlo desejada, sendo que isso passa por requererem o mínimo de trabalho possível da parte de quem a gere ou usa.

“A área do controlo de acessos é algo a que a Gateway tem procurado dar resposta através de soluções integradas e escaláveis, baseadas em tecnologia cada vez mais recente, capaz e segura, mas também mais acessível e de fácil utilização. É o caso do controlo de acessos por cartões mãos livres e até cartões inteligentes, de todos os tipos de biometria avançada como impressão digital ou leitura da íris, ou até de soluções mais tradicionais associadas à segurança física, como os torniquetes, speed gates ou as barreiras”, afirma Ricardo Mestre, Diretor de Marketing da Gateway Portugal. ■

# Scrum desde as trincheiras



**ILÍDIO FARIA**  
Agile Project Manager, PMP®, ACP®

Scrum é fácil de entender, mas difícil de implementar e manter.

A framework mais famosa da filosofia Agile é o Scrum! Com 3 papéis, 5 eventos e 2 artefactos, é possível em um par de horas ter o conhecimento do funcionamento da mesma. A implementação desde que feita de forma faseada e sempre com o envolvimento de toda a equipa, também é possível de ser feita em algumas poucas semanas ou meses.

No entanto, à medida que a equipa vai crescendo ou havendo alguma rotatividade de elementos na mesma, é quando mais é exigido ao ScrumMaster, para além das suas funções naturais de facilitador, desbloqueador, protetor e treinador, ele deve também ser um motivador.

Mas para o ScrumMaster poder trabalhar com as motivações da equipa, existe necessidade de que todos os elementos da mesma respirem os três pilares base de Scrum: transparência, inspeção e adaptação. Por transparência, leia-se que a equi-

pa a todo o momento sabe o que cada um dos elementos está a fazer. A inspeção é um momento onde o próprio ou alguém externo dá feedback sobre aquilo em que está a trabalhar, e por último a adaptação é a capacidade de alterar rapidamente o rumo do seu comportamento ou do produto/serviço/resultado. Se todos os elementos da equipa não partilharem estes valores, o trabalho do ScrumMaster está condenado ao fracasso!

Vamos assumir que lideramos a equipa perfeita, completamente alinhada com os pilares de Scrum e os valores e princípios Agile, mesmo assim o ScrumMaster tem capacidade de manter constantemente a equipa motivada? A resposta deveria ser sim, mas, na realidade, ou o ScrumMaster é um alto dirigente dentro da empresa onde trabalha, ou terá sempre vários impedimentos difíceis de remover.

As pessoas são motivadas por três tipos de motivações: extrínsecas, intrínsecas e transcendentais. As motivações extrínsecas estão diretamente ligadas a retribuições, tais como salário, prémios e outras regalias. São poucas as empresas onde o ScrumMaster terá possibilidade de alterar algo, ou até mesmo influenciar os RH

ou a gestão de topo a irem de encontro às expectativas de cada membro da equipa.

Nas motivações intrínsecas, temos motivadores como formação, progressão na carreira e desafios profissionais aliciantes. Embora o ScrumMaster possa influenciar positivamente os RH nos dois primeiros, já na seleção do trabalho a realizar por cada elemento, o máximo que poderá fazer é colocar desafios cada vez maiores, esperando que constantemente cada elemento da equipa evolua.

Por último, nas motivações transcendentais, aqui o ScrumMaster é um dos principais responsáveis por criar um bom espírito de equipa, colocando assim todos os elementos a trabalhar por um valor ou causa superior. A título de exemplo, como é possível durante a existência humana, tantos e tantos homens terem ido para a guerra motivados? Ou como e que todos os dias temos tantas pessoas a fazerem voluntariado?

Resumindo, um bom ScrumMaster, sem uma equipa alinhada com os valores e princípios de Agile, ou trabalhando para uma empresa ágil no papel e burocrática na prática terá sempre a sua vida dificultada. ■

PUB

**CONHEÇA A  
LIVRARIA ONLINE  
DA VIDA ECONÓMICA**

Registe-se e acompanhe as **novidades, lançamentos, campanhas e outras iniciativas.**

**Publicações especializadas ■ Edições técnicas ■ Formação e eventos**

## A sua empresa é feliz? Stress a mais? Trabalho a mais e família a menos?

**E**star feliz no trabalho tem sérias consequências para a sua empresa. Isto porque as pessoas mais felizes são, também, mais produtivas. Mas como é que isso se faz? Construa bons sentimentos no trabalho, isso ajudará as pessoas a serem melhores naquilo que fazem em conjunto. Procure ser criativo para que o trabalho seja divertido! Não esqueça, as pessoas que conseguem obter uma valorização genuína do trabalho que fazem e um bom nível de satisfação pessoal, o trabalho, em si mesmo, acaba por representar uma recompensa.

Permita que cada um seja capaz de dizer o que pensa. Reforce a necessidade e liberdade para cada um ser ele mesmo na empresa. Treine a capacidade para se construir relações de trabalho positivas e saudáveis. Isso alimenta a colaboração e bem-estar coletivo. Oriente a sua empresa para o negócio 'social'. Cada vez

**"A felicidade acontece quando aquilo que tu pensas, aquilo que tu dizes e aquilo que fazes estão em harmonia."**

*Mahatma Gandhi*



mais as pessoas gostam de trabalhar em empresas que estão focadas no bem comum, para além do tradicional interesse nos números. Invista na sensibilidade da sua empresa para o lado pessoal e familiar. Ritmos de trabalho que destroem o espaço da vida pessoal não podem estar

ligados a empresas felizes. Preste atenção ao ambiente que rodeia as pessoas, use novas pinturas, faça decoração, integre elementos que sejam valorizados e úteis, puxe pela alegria das condições físicas que envolvem o local de trabalho de todos. No fim? Faça favor de ser feliz. Isso contagia!

## Aprender numa equipa com alto rendimento

Aprender = **Performance**  
Aprender + muito + rápido  
= **Alto rendimento**

**Q**uem está focado em aprender não procura somente resultados melhores e mais rápidos do que a concorrência. Procura, também, aprender mais e mais depressa. Tem um duplo objetivo, executa enquanto aprende. Isto é, percorre um caminho onde se liga a melhoria contínua com o alto rendimento. Num ambiente de equipa isso requer uma liderança que estimula competências interpessoais, porque aprender exige colaborar, ajustar e melhorar num clima que transforma contributos individuais em ganhos para a equipa. Assim como complementar perfis opostos, por exemplo – os experimentais e os analistas.

**"A mudança é o resultado final de uma verdadeira aprendizagem."**

*Leo Buscaglia*



As grandes performances nascem da capacidade de tentarmos, falharmos e tentarmos melhor novamente. Isso exige que uma equipa crie conforto no diálogo entre os seus elementos sobre os sucessos e os erros. Implica que a medição da performance não seja feita só com base

em resultados, mas olhando para a capacidade de transformar erros em lições que suportem a performance futura. É usual dizermos que é necessário aprender com o que fazemos. Mas uma equipa de alto rendimento tem de treinar a forma como aprende antes de fazer. ■

# Quer disparar a sua produtividade?



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

**G**ostaria de **realizar muito mais** e manter simultaneamente uma **excelente qualidade de vida**?

Se respondeu afirmativamente a estas questões, então vai gostar deste artigo!

Quando desejamos ir mais além e obter resultados que nunca obtivemos antes, a primeira coisa que temos de compreender é que, necessariamente, temos que fazer coisas que nunca fizemos. Os hábitos e rotinas que tem conduziram-no até ao seu nível atual de produtividade e realização; mas o que o trouxe até este ponto não é o que o vai levar até ao ponto lá à frente, ao nível de produtividade e realização que pensou quando lhe coloquei as questões iniciais.

Faz sentido? Então prepare-se, pois vou desafiá-lo neste artigo!

Observe as suas rotinas diárias e veja como as pode otimizar! As suas rotinas matinais vão determinar a qualidade dos seus dias; as suas rotinas noturnas, a qualidade do seu sono, da sua recuperação do desgaste diário e o seu nível de retenção e aprendizagem das experiências vividas!

**Qual é a primeira coisa que faz ao acordar?**

Se respondeu “pegar no telemóvel”, saiba que isso está a programar o seu cérebro para duas coisas que são perigosas e que vão reduzir drasticamente o seu desempenho:

**1 - Está a treinar o seu cérebro para ficar disperso**

Estudos indicam que, em média, as pessoas abrem as redes sociais 150 vezes ao dia! Se começa o seu dia dessa forma, saiba que a primeira coisa que está a fazer no seu dia é treinar a sua mente a procurar o próximo comentário, a próxima *story*, a próxima partilha, ou seja, a deixar de ficar presente e a buscar incansavelmente um futuro supostamente mais entusias-

mante. Quando treina a mente para prestar atenção a tudo menos ao que está a acontecer realmente neste instante, perde totalmente a noção do que o presente tem para lhe oferecer, da realidade e passa a viver num hipotético futuro que pode nunca acontecer. Assim, não será de estranhar que, quando tem uma reunião ou participa de algum evento, não consiga focar-se, porque esteve a treinar o seu cérebro para se entediar com o presente e dispersar na ilusão do futuro.

**2 - Está a programar-se para ser reativo e não ativo!**

Quando a primeira coisa que faz é ler e-

no Facebook, está a colocar-se num estado reativo, em vez de num estado de ação, de criação. Dessa forma, está a treinar o seu cérebro não para ser criativo e produtivo, mas para ser passivo e para responder à agenda dos demais, em vez de criar a sua própria agenda.

Já lhe aconteceu começar o dia com uma mensagem com más notícias que lhe estragaram todo o seu dia? Alguma vez leu um *e-mail* ao acordar que o deixou imediatamente estressado e ficou nesse estado emocional horas a fio?

O problema, quando está no modo reativo, é que não consegue ter qualidade de vida e viver a sua melhor versão; quando



Quando a primeira coisa que faz é ler *e-mails*, *sms* ou ouvir o seu *voicemail*, quando mergulha de imediato no Instagram ou no Facebook, está a colocar-se num estado reativo, em vez de num estado de ação, de criação

-mails, *sms* ou ouvir o seu *voicemail*, quando mergulha de imediato no Instagram ou

está em modo de resposta às necessidades de todos os demais, simplesmente não consegue ter o poder sobre a criação da sua vida, sobre aquilo que quer construir e realizar... E isso é um preço demasiado alto a pagar... Concorda?

A produtividade está intimamente relacionada com a capacidade de estarmos absolutamente **presentes** naquilo que nos propomos fazer e de **eliminar as dispersões** (ou pelo menos reduzir drasticamente). É preciso criar as condições para estar no seu máximo e isso envolve:

- **o ambiente à sua volta** - evitando interrupções (definindo, por exemplo, horas para ler os *e-mails*, momentos específicos do seu dia em que recebe a equipa ou realiza reuniões, ir para lugares mais calmos quando precisa de 100% de foco, entre outros); e preparando os recursos neces-

sários para a execução das tarefas programadas.

• **o ambiente que cria dentro de si** - sobretudo, ter a mente limpa, ter muita vitalidade e gerar o nível de entusiasmo certo que lhe permita não procrastinar (normalmente relacionado com ter bem claro o motivo para fazer o que está a fazer).

#### Então o que fazer?

Deixar de mergulhar no telemóvel na primeira hora da manhã é a conclusão óbvia dos pontos acima. Mas pode ir mais além, para tornar o seu cérebro mais presente, mais ativo, mais produtivo. Um dos segredos dos TOP Performers é construir poderosas rotinas matinais e noturnas que chamem para si o poder da primeira e da última hora do dia. Estas horas devem ser sobre si e não sobre os outros e devem ser usadas para construir e potenciar as suas capacidades físicas, emocionais, mentais e cerebrais!

Dedique a sua primeira hora a trabalhar sobre os seus sonhos e projetos, a ler e a aprender criando novas sinapses e estimulando o seu cérebro com novidade constante, e cuide do seu corpo que é o seu veículo de ação, é o que lhe permite realizar!

Em próximas edições partilharei consigo rotinas poderosas para otimizar o seu corpo e cérebro para o alto desempenho, as

Estudos mostram que demora entre 21 e 66 dias a criar um novo hábito e, para sentir os seus efeitos, precisa de treiná-los diariamente; mas posso dizer-lhe que, passados os 4 dias iniciais em que precisará de muita força de vontade, a partir do 5º dia, sentirá os seus efeitos

mesmas que utilizo e ensino aos meus alunos. Fique atento!

Por agora, e para que possa fazer disparar desde já a sua produtividade, deixo-lhe uma **dica bem simples** mas que irá aumentar substancialmente a sua **vitalidade**, o seu **foco**, a sua **resiliência**, a sua **realização**, a sua capacidade de **gestão de stress**, o seu estado de atenção e alerta! E tudo isto em menos de 5 minutos por dia... Interessado?

Preciso agora que tenha mente aberta, e que se comprometa a testar em si antes de rejeitar.

Posso dizer-lhe que não é por acaso que Top Performers de diferentes áreas como Cristiano Ronaldo, Tim Kendall, Tim Ferris, Tony Robbins, Aubrey Marcus, entre muitos outros, são fervorosos adeptos deste hábito que vou partilhar consigo.

Estudos mostram que demora entre 21

e 66 dias a criar um novo hábito e, para sentir os seus efeitos, precisa de treiná-los diariamente; mas posso dizer-lhe que, passados os 4 dias iniciais em que precisará de muita força de vontade, a partir do 5º dia, sentirá os seus efeitos e já colherá excelentes resultados... Preparado?

Aqui vai: inicie todos os seus dias com um **banho frio!**

Pode começar com um banho morno e no final colocar a água no frio durante 30 segundos.

Gradualmente, aumente para 1 minuto e depois vá aumentando até chegar a 5 minutos!

Aceita o desafio? Eu sei que é apenas para vencedores, para **quem realmente quer** construir uma vida incrível de alta performance! Mas, se é leitor desta revista e se leu este artigo até ao fim, acredito que será um deles! ■

PUB

### Se a vida te dá limões, faz limonada!

**LEMON – Uma viagem para a felicidade** faz uma abordagem fresca e profunda sobre o desenvolvimento pessoal e a felicidade individual, num contexto de mudança tecnológica e global. Através de exemplos, dinâmicas, histórias pessoais e ciência, o leitor é desafiado a refletir se vencer ou fracassar depende mais da sua atitude interna ou de fatores externos.

Enquanto seres humanos nascemos para sermos felizes. O que pode então levar, tantos de nós a seguir mais o software cultural do que o líder interior? Ter sucesso é uma consequência, ser feliz é uma decisão.

As respostas aparecem quando colocamos as perguntas certas: como posso alcançar a felicidade e o equilíbrio? Estará o nosso cérebro preparado para os desafios atuais? Existe algum método que nos permita alcançar uma felicidade sustentável?

**Autor** Sérgio Almeida **Páginas** 160 **PVP normal** € 13,90

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

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



# Como manter hábitos com consistência

## 6 ideias importantes



**ADRIANA GONÇALVES**  
Digital Strategist

“*Não consigo manter os meus hábitos, até dou início às coisas mas não consigo manter. Começo a ler um livro, mas não termino. Começo a ir ao ginásio, mas não dou continuidade. Defino que quero acordar mais cedo, mas nunca consigo. Quero estudar mais, mas desisto a meio.*”  
Identificas-te com este cenário?

Nem sempre conseguimos ver o nosso progresso nas atividades que fazemos todos os dias, mas é assim que ele acontece: diariamente. **É com consistência, é com repetição.**

**“A repetição é a mãe de todos os dons.” – Tony Robbins**

Muitas pessoas começam a realizar mudanças nas suas rotinas mas desistem em determinado momento, seja por dificuldade na adaptação ou por preguiça. Afinal de contas, ir ao ginásio todos os dias e não ver nenhuma diferença é desmotivador.

Quem não gostaria de viver a aproveitar todo o seu potencial diariamente? Mas o nosso progresso precisa de tempo e de adaptação.

**Se queres mesmo mudar, criar e manter um hábito, é necessário que faças uma profunda auto-reflexão, porque a maioria das coisas que fazemos e queremos mudar já estão intrínsecas no nosso ser.**

**Ou seja, é importante compreender quais são os gatilhos que te fazem entrar na rotina e qual é, na realidade, a recompensa que queres obter disso.**

Quebrar ciclos e sair da nossa zona de conforto é uma tarefa difícil, especialmente para o nosso cérebro que deseja poupar energia. Quebrar barreiras/crenças, como o medo e a insegurança, pode ser doloroso mas é possível.

Separei para ti **6 ideias importantes** que me ajudam diariamente a criar e a manter os meus **hábitos** e que eu acredito que te vão ajudar também. Mas não te esqueças: tudo

depende de ti, da tua **motivação** e daquilo que tu pensas diariamente!

### 1. Escolhe um hábito de cada vez

Emagrecer, ter uma alimentação mais saudável, ler mais, acordar mais cedo e a lista continua. Quantas vezes já prometeste cumprir estas metas com a chegada de um novo ano? Pois, é provável que sejas repetente. Sempre que começa um novo ano, fazemos estas listas de desejos, que na realidade acabam por não passar disso: apenas desejos. E porquê? Porque vivemos cada vez mais na **era do imediatismo**.



Não somos pacientes, queremos resultados rápidos e tudo para agora. Até damos início em Janeiro, mas em Fevereiro a força já não é a mesma e em Março desistimos. E afinal o que nos falta? Foco.

**Artigo relacionado: [Como definir prioridades quando tudo parece ser uma prioridade?](#)**

É mais eficiente fazer um pouco todos os dias do que muito uma vez por mês. Começa lentamente, passo a passo, e acelera o processo de transformação conforme ganhas mais confiança em ti. A lógica é antiga mas o resultado é incrível.

**“Aquele que persegue dois coelhos não apanha nenhum.” – Confúcio**

Com papel e caneta na mão, escreve os hábitos que mais gostarias de implementar na tua rotina agora e com todos os detalhes possíveis responde às seguintes questões:

- Qual é o motivo que te leva a querer implementar este hábito?
- O quanto este hábito vai impactar a tua vida?
- Qual é o teu nível de comprometimento com o hábito?

De 1 a 10, enumera a importância que cada um desses hábitos tem para ti.

Os hábitos com a pontuação mais elevada são aqueles com que te deves comprometer primeiro.

**Porque, quanto mais motivado estás, mais resultados práticos vais obter.**

### 2. Descobre a tua motivação

Ninguém começa a perseguir os seus objetivos com a ideia de que quer desistir. Quando dás início a algo novo, parece sempre incrível. Sentes uma onda de energia que molda a tua visão.

Mas, à medida que os dias passam, o desafio torna-se mais difícil e o esforço diminui por várias razões (ou desculpas) – novas responsabilidades, falta de tempo, é difícil... E todas estas dificuldades resumem-se a uma coisa: **aversão ao desconforto**.

Então é importante responder à pergunta primordial: **Qual é o motivo que te compro-**



mete com este hábito? Porque é importante para ti?

Apona a resposta num caderno, sê específico e relê várias vezes. Encontra em ti as causas que te fazem realmente querer conquistar este hábito. Não o faças só porque os outros fazem. **Faz porque tem valor para ti.**

### 3. Sê realista e específico

Quando já tiveres decidido qual é o hábito que queres instalar e qual é a tua motivação para o fazer, divide o processo em pedaços mais pequenos.

Se o hábito que queres instalar é ir ao ginásio mais vezes, começa com a meta de ir ao ginásio uma vez por semana. Sim, uma vez! (*Adriana, mas o recomendado é ir pelo menos três vezes por semana.*) Sim, mas tu estás a começar um novo hábito. Primeiro **ganha confiança e depois aumenta o número de vezes.** Parece-te bem?

**Lembra-te: O importante é não desistir e quanto mais fácil for de cumprir no início, maior é a probabilidade de dar continuidade ao hábito.**

### 4. Acompanha e visualiza o teu progresso

As personalidades mais eficazes, produtivas e talentosas viveram sempre pelo mesmo código: **pequenos progressos, todos os dias.**

Como não é fácil para o nosso cérebro perceber se estamos a evoluir, é muito importante que faças diariamente o registo do teu progresso.

Com um *Habit Tracker* é possível acompanhar melhor o que tens feito e, com isso, perceber se há melhorias ou não. Existem algumas *apps* como *Momentum*, *Way of Life* (uso e recomendo), *Streaks*, *Habit List*

que te dão essa visão, mas se és fã do papel, nada melhor do que desenhar um *Habit Tracker* num caderno e todas as vezes que cumprires um hábito, dás um *check*. (sensação boa!)

Reserva algum do teu tempo para fazer uma visualização realista dos obstáculos e contratempos que surgem no processo de conquista. Isto pode ajudar-te a processar e a manter a consistência.

### 5. Cria a tua própria rotina produtiva

Para ser consistente, é importante que crie um plano mensal, semanal e/ou diário, onde agendas com detalhe os dias, as horas e o local a realizar os teus hábitos.

Tudo isto porque quando escreves o que vais fazer e a que horas o vais fazer, a tua mente assume estas informações como algo prioritário, o que faz com que te tornes mais rigoroso com o teu tempo e não te deixes desviar do teu caminho por outras eventualidades.

Agendar as tuas atividades vai permitir-te ter ainda outro ganho. Vai desenvolver o que é considerado o mais importante a lon-

go prazo no que toca à realização de objetivos.

[Artigo relacionado: 7 hábitos diários que vão mudar a tua vida](#)

### 6. Arranja alternativas para os imprevistos e prepara um plano B

Às vezes a razão pela qual as pessoas não conseguem manter hábitos com consistência é porque não se preparam para possíveis falhas. Mas é importante lembrar que somos humanos e, como tal, falhamos e erramos.

**Para manter um hábito de forma consistente, também é importante pensar nas alternativas aos imprevistos.**

Imagina que o teu hábito é ler o livro x pelo menos 15 minutos por dia, antes de ir dormir. Chegaste tarde a casa, cansado e ainda vais preparar um discurso para uma apresentação que tens agendada para amanhã. O teu corpo e a tua mente pedem descanso. Mas tinhas-te comprometido em ler o livro pelo menos 15 minutos por dia e ainda não conseguiste.

É nestes momentos que deves respeitar-te como ser humano e abraçar a tua humanidade. Não te cobres também em demasia. Nada te impede de acordares 15 minutos mais cedo para ler logo pela manhã.

**Essa é a beleza de um novo dia, de um novo amanhecer e de um novo recomeço.**

Cria o hábito de valorizar o teu progresso e comemora cada conquista, cada pequena mudança rumo aos teus objetivos.

**Ter uma vida mais saudável, organizada e dentro dos teus próprios termos depende de ti e das tuas escolhas.** Qualquer um pode escolher ser consistente. Mas poucos o fazem. Tu podes sempre escolher **fazer acontecer.** ■



# 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 excecional no seu processo de internacionalização contribuindo significativamente para o desempenho da empresa.

**START&GO - GESTÃO** Distingue a empresa com desempenho excecional, 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**