

## Natural e artesanal

### NATURAL E ARTESANAL

- Casa Brava P. 3
- Ervas do Casal P. 5
- Design e artesanato, um encontro no Algarve P. 7

### EMPREENDER

- O que impulsiona o Espírito empreendedor P. 10

### GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

- Decidir bem, sempre, pode não ser o melhor para si... P. 23
- Trate seus liderados de forma desigual P. 24

## Índice

### NATURAL E ARTESANAL

- Casa Brava P. 3 ➔
- Ervas do Casal P. 5 ➔
- Design e artesanato, um encontro no Algarve P. 7 ➔

### EMPREENDER

- O que impulsiona o Espírito empreendedor P. 10 ➔

### ECONOMIA SOCIAL

- Um olhar sobre a economia social P. 12 ➔

### ESTRATÉGIA

- Explore os recursos subutilizados para crescer P. 14 ➔
- Integrar para conquistar P. 15 ➔

### MARKETING

- Publicidade programática: o que é e como funciona? P. 17 ➔

### VENDAS

- 10 características comportamentais de um vendedor TOP PERFORMER! P. 19 ➔

### EMPRESAS FAMILIARES

- Consumidor disponível para pagar mais por produto de empresas familiares P. 21 ➔

### GESTÃO DE QUALIDADE

- Escolhas e responsabilidade ... nada mais simples! P. 22 ➔

### GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

- Decidir bem, sempre, pode não ser o melhor para si... P. 23 ➔
- Trate seus liderados de forma desigual P. 24 ➔

### GESTÃO

- O taxista à boleia dos seus sonhos! P. 25 ➔

### FORA DA CAIXA

- 11 após escrever no Facebook, escrevo sobre o Facebook P. 26 ➔

### TI

- O tipo de site ideal para a sua empresa P. 27 ➔
- Porque são as mulheres essenciais para a Inteligência Artificial? P. 28 ➔

### DICAS

- A liderança autêntica funciona? Verdade a mais? P. 30 ➔
- Fica com o sentimento de tempo perdido? Parecem mais workshops que reuniões? P. 30 ➔

### CONVERSAS DE EMPREENDEDOR

- A Receita da Felicidade P. 31 ➔

### PRODUTIVIDADE INDIVIDUAL

- E tu, como pintas a tua vida? P. 32 ➔



## Editorial

MÓNICA MONTEIRO

monicamonteiro@startandgo.pt

**N**um mundo cada vez mais complexo e de rápida mudança voltar às origens, assume-se como uma necessidade. A adesão ao Natural e Artesanal é uma tendência crescente na sociedade e por isso novas oportunidades surgem para empreendedores e empresas. Apresentamos nesta edição vários projetos que são verdadeiros exemplos de Slow Movement.

Empreender no setor social pode ser uma oportunidade conforme nos diz a Ana Isabel Lucas no seu artigo desta edição. Contudo, não chega ter uma ideia, é fundamental juntar-lhe um plano estruturado, mas ao mesmo tempo flexível. Assim, sugerimos que leia as dicas do Hugo Gonçalves, que podem ajuda-lo a ser bem-sucedido no seu projeto.

Sabe o que é a Publicidade programática e como funciona? Miguel Soares explica-nos esta nova tendência, que veio para ficar.

Procure uma gestão personalizada e individualizada dos seus colaboradores pois são quem o vão ajudar a fazer a diferença. Este será também um dos seus maiores desafios. Os nossos autores Manuela Ribeiro e Paulo Marcelo ajudam-no a ser bem-sucedido na gestão de recursos humanos.

Como nos diz Pedro Barbosa, e seja qual for o seu caso, empreenda e pinte a sua vida de várias cores.

Da nossa parte só podemos desejar boas férias e não se esqueça, Start & Go!!!!

## START&GO

REVISTA EM FORMATO DIGITAL | Nº 21 – julho/agosto 2018

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

**COORDENADORA-ADJUNTA** Patrícia Flores (patriciaflores@vidaeconomica.pt)

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

**PARTICIPAM NESTE NÚMERO** Ana Isabel Lucas, António Costa, Gonçalo Gil Mata, High Play Institute, Hugo Gonçalves, José Carlos Pereira, Luís Lobão, Luís Marques, Manuela Ribeiro, Miguel Soares, Mónica Monteiro, Paulo Marcelo, Pedro Barbosa, Rui Pedro Oliveira, Vítor Rodrigues

**PUBLICIDADE PORTO** Rua Gonçalo Cristóvão, 14, 4000-263 Porto

Tel: 223 399 400 • Fax: 222 058 098

**LISBOA** Campo Pequeno, 50 - 4ª Esq. 1000-081 Lisboa • Tel: 210 129 550

E-mail: Geral@startandgo.pt

# Casa Brava

Julie e Marco tinham o sonho de adquirir uma pequena casa no Algarve. Em 2014, quando ainda viviam e trabalhavam em Paris, começaram a sentir que as suas vidas não estavam no caminho certo. Encontraram uma pequena quinta abandonada em Loulé e, após uma restauração com materiais locais e ecológicos, o nome de Casa Brava foi óbvio. De facto, a quinta estava isolada, no meio de uma natureza selvagem, longe da agitação das grandes cidades. Destinada inicialmente para férias, rapidamente o contacto com a natureza algarvia despertou a vontade de viver de maneira mais saudável e com respeito pelo meio envolvente.

A ideia do projeto começa a ganhar forma nas suas mentes. “Ao aproximarmos da natureza e aproveitarmos o tempo para observar e compreender os elementos que nos cercam, percebemos rapidamente que o projeto deveria ser um projeto global: uma abordagem diferente de como consumimos, viajamos e vivemos simplesmente”, contam estes empreendedores. Com o objetivo de ser um verdadeiro vetor de vida saudável, o projeto “Casa Brava” aposta em diferentes valências.

Aprenderam o processo de saponificação



a frio, em Paris e em Bruxelas, e apostaram na utilização de matérias-primas portuguesas biológicas de alta qualidade, como o azeite, para a produção de produtos cosméticos. Para o futuro próximo está ainda o desenvolvimento de uma gama de acessórios para o banho e produtos de

Para o futuro próximo está ainda o desenvolvimento de uma gama de acessórios para o banho e produtos de bem-estar, sempre numa abordagem ecológica



bem-estar, sempre numa abordagem ecológica.

Potenciar o espaço natural para a promoção de eventos e a casa num conceito Eco Bed & Breakfast tem sido também uma aposta complementar. Sendo certo que grande parte do mercado está fora de Portugal, a procura por parte dos clientes portugueses tem sido bastante interessante. Falamos na sua maioria de um cliente entre os 25 e 40 anos, preocupado com assuntos ecológicos e sensível ao design simples.

O maior desafio foi mesmo a criação de uma rede de parceiros ao nível local:



“Queríamos desde o início criar um projeto que pudesse integrar parceiros ao nível local. Achamos que trabalhar junto com os nossos vizinhos pode ser benéfico para todos. Uma ideia de crescer juntos!”, dizem-nos.

Hoje, os produtos “Casa Brava” encontram-se em lojas de produtos naturais e “eco-friendly” por todo o país, consequência da aceitação dos valores da marca por parte de uma vasta rede de parceiros. Os resultados têm sido bastante positivos “Não contávamos com uma adesão tão rápida para o nosso conceito!”, afirmam Julie e Marco.

Os projetos para o futuro são muitos... “Produzir em modo permacultura bio o máximo de matérias-primas de que precisamos para a nossa cosmética, mas também os frutos e legumes para consumo” é um deles.

Da nossa parte só nos resta desejar um futuro risonho e sustentável.



## Ervas do Casal

Patrícia Carvalho e Mário Valente são o casal das Ervas do Casal. Estivemos à conversa com eles para conhecer melhor o seu projeto.

### Como surgiu a ideia de criar as Ervas do Casal?

O gosto pela terra, pelos cheiros da natureza, pelas cores deve ter nascido quando acompanhava os meus avós nos trabalhos do campo e passava horas com os pés nas valas de rega do milho, subia às árvores, comia os cachos de uvas na altura da vindima e fazia palhinhas com os caules de abóboras. Depois conheci as plantas aromáticas e medicinais e apaixonei-me. Os meus avós eram agricultores e a certa altura foi necessário decidir o que fazer com os terrenos. Foi aí que colocamos a hipótese de cultivarmos plantas aromáticas e medicinais. Estudámos o assunto e decidimos avançar com o projeto. Recuperámos os terrenos de cultivo e os antigos edifícios de apoio e começámos a produzir as plantas. Pelo meio, verificámos que os equipamentos que existiam no mercado eram pouco adequados e demasiado caros e começámos a desenvolver os nos-



Neste momento as Ervas do Casal produzem plantas aromáticas e medicinais secas, óleos essenciais e hortícolas

...s próprios equipamentos (máquina de corte de plantas, plantadores, sachos de roda, etc). Estes funcionaram tão bem que acabámos por criar uma marca, a MAAB – Máquinas de Apoio à Agricultura Biológica, que desenvolve e comercializa equipamentos para uma agricultura sustentável.

Neste momento, as Ervas do Casal produzem plantas aromáticas e medicinais secas, óleos essenciais e hortícolas.

### Porquê a aposta na produção em modo biológico?

Porque, por princípio, não poderia ser de outra forma. Fazer agricultura com produtos químicos de síntese que se vão acumular no solo, nas plantas e acabam por ser ingeridos pelas pessoas não estava nos nossos planos. Pretendíamos fazer uma agricultura em que o respeito pelo solo, pelo meio envolvente, pelos ciclos da natureza e pelas pessoas fosse tido em conta. Por outro lado, todo o mercado das plantas aromáticas e medicinais está baseado na produção em modo biológico, com uma mais-valia de valor.

O setor da agricultura biológica está a crescer na Europa e em Portugal. Cada vez mais o consumidor está consciente das vantagens de consumir produtos biológicos; no entanto, ainda há um enorme





trabalho de divulgação e informação a fazer nesta área.

### Qual é a vossa gama de produtos/serviços? Como adquirir os vossos produtos?

Os nossos produtos são plantas aromáticas e medicinais secas e frescas, hortícolas e óleos essenciais. Podem ser adquiridos pelo facebook, em lojas locais e feiras e mercados. Organizamos visitas à exploração e oficinas ligadas às plantas, agricultura biológica, natureza e bem-estar.

As Ervas do Casal têm uma enorme gama de plantas secas e frescas que vai variando ao longo do ano. Algumas das plantas são: stévia, limonete, tomilho vulgar, laranja, limão e bela-luz, segurelha, manjerona, salva, perpétua roxa, perpétua morango,

As Ervas do Casal têm uma enorme gama de plantas secas e frescas que vai variando ao longo do ano

flor de sabugueiro, calêndulas, mentas, poejo, hortelã vulgar, louro, manjeriçã roxo e muitas outras. Fazemos a venda direta ao consumidor e venda a granel para revendedores.

Os nossos óleos essenciais são produzidos por nós com as nossas plantas. Temos os seguintes óleos: hortelã-pimenta, salva, tomilho vulgar, tomilho bela-luz, segurelha e alfazema.

### É fácil empreender no setor agrícola?

No sector agrícola, para além de ter de haver uma ideia clara do que se pretende fazer, há que ter em conta a todos os fatores da Natureza. Para além de ter uma ideia para uma produção agrícola, um produto ou um serviço e de se fazerem análises de mercado e plano de negócio, há que conhecer bem as condições de produção da cultura e o mercado onde se pretende estar presente. E há sempre muitos imponderáveis: o clima, as pragas, as doenças, se chove ou se a temperatura é demasiado elevada, etc.

### Quais os maiores desafios enfrentados até ao momento?

O maior desafio é a produção em si e o tempo! Conhecer as culturas, as suas ne-

cessidades e melhores formas de produção dentro do espírito do modo de produção biológico. O facto de este setor ser relativamente recente e ainda não estar bem organizado como fileira e ter ainda uma pequena dimensão cria algumas dificuldades em termos de escoamento dos produtos.

### Que projetos para o futuro?

Para o futuro pretendemos evoluir na produção dos óleos essenciais, desenvolver alguns produtos com valor acrescentado, criar uma plataforma de venda de produtos "on line" e criar um Parque dos Aromas na Exploração. Paralelamente, pretendemos continuar a desenvolver equipamentos agrícolas na MAAB, de forma a colmatar uma série de necessidades de operações que existem, desde a colheita ao corte de caules, limpeza de ervas, etc.

### Que conselhos darias a quem quer empreender?

Ter um sonho! Na área agrícola é mesmo preciso gostar-se muito do que se faz, pois as exigências em tempo, disponibilidade e resiliência são enormes. E depois fazer um bom plano de negócios e estudar muito bem o mercado em que se pretende entrar.

# Design e artesanato, um encontro no Algarve

O Projeto Tasa pretende trazer a inovação estratégica à atividade artesanal, afirmando-a como uma profissão de futuro.

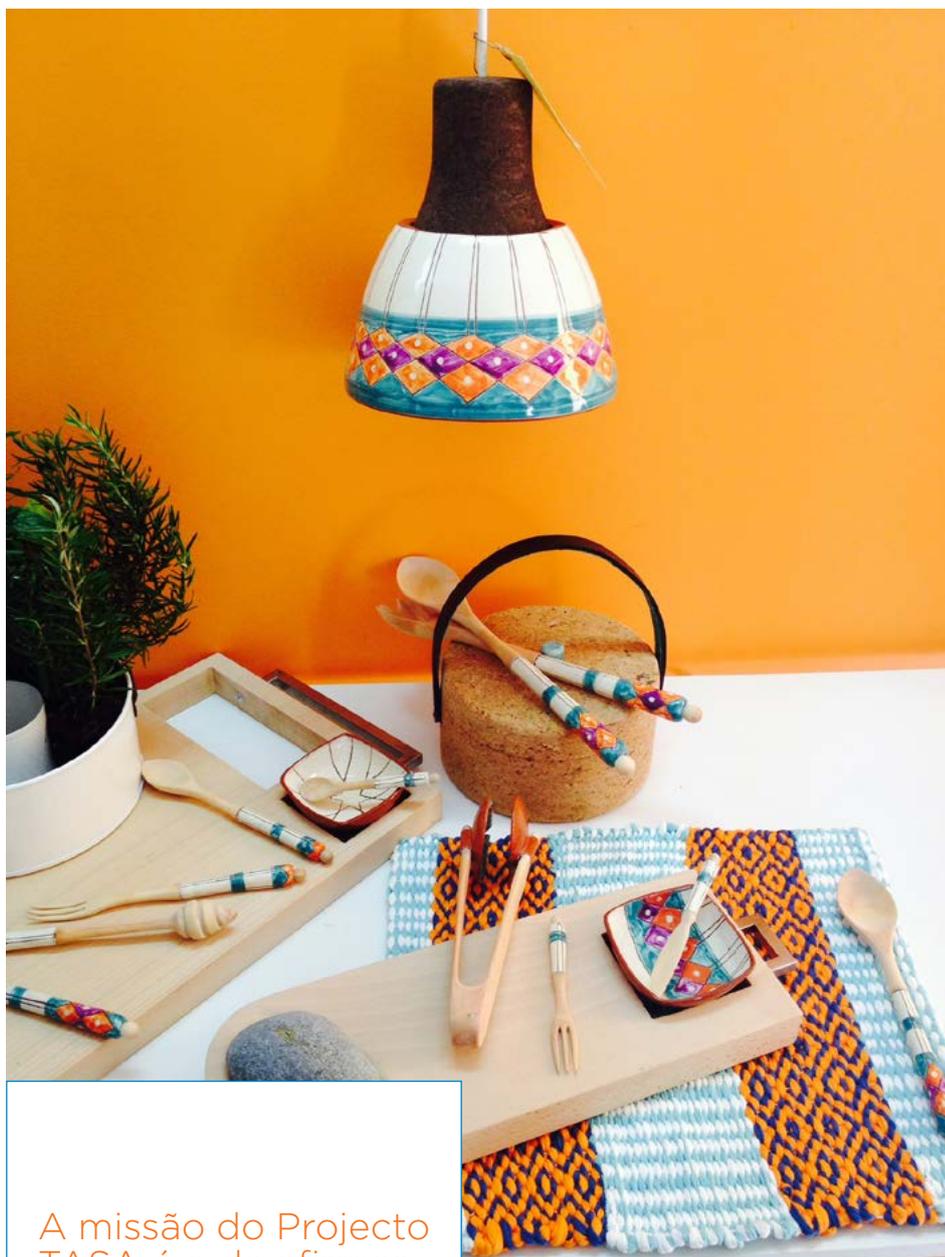
## 1. Como surgiu a ideia do projeto Tasa?

O Projeto TASA surgiu em 2010, pela iniciativa da CCDR Algarve, com a intenção de introduzir inovação estratégica na atividade artesanal do Algarve, afirmando-a como uma profissão de futuro. A CCDR contratou uma equipa de designers que executou as ações previstas na primeira fase, nomeadamente a criação de 27 produtos, em colaboração com 11 artesãos. Passado esse ano de projeto, o desafio foi o de dar continuidade ao projeto sem depender do financiamento público. Em 2012 foi celebrado um protocolo da CCDR Algarve com a Proactivetur – empresa de Turismo Responsável – para a gestão do projeto, sem custos para a entidade promotora, situação que vigora até à data.

## 2. Quais são os valores na base de todo o projeto?

A missão do Projecto TASA é a de afirmar a atividade artesanal, nomeadamente as artes tradicionais algarvias, como uma profissão de futuro. É necessário, então, que estes saberes ancestrais ligados a um contexto cultural e económico específico (marcadamente rural) da região continuem a ser considerados úteis, pertinentes e apetecíveis nos tempos de hoje. Estamos a falar, por exemplo, de dar novos usos à técnica da empreita (entrelaçados com a folha da palma), da cestaria em cana, da olaria, da latoaria, da tecelagem em linho ou da cortiça, com uma abordagem mais contemporânea que responda às necessidades atuais. Com isto, irá estimular-se a procura e, a par, aliciar-se novas gerações de artesãos que garantam a continuidade de um importante e distintivo património imaterial.

Mas acreditamos que só é possível dar



A missão do Projecto TASA é a de afirmar a atividade artesanal, nomeadamente as artes tradicionais algarvias, como uma profissão de futuro

continuidade às artes tradicionais se se trabalhar numa lógica de sustentabilidade em que interajam os valores da ecologia, da ética, da viabilidade económica e da diversidade cultural. Ou seja, utilizar materiais naturais, tratados de forma sustentável e desenhados para durar. Atribuir o valor justo ao trabalho artesanal tendo em conta o tempo que requer, no sentido de contribuir para uma sociedade justa e



equilibrada, favorecendo também a criação de economia nos territórios de baixa densidade populacional. Promover a consciencialização para o consumo responsável, preocupado com as alterações climáticas e interventivo na construção de um futuro viável para as gerações vindouras. E, por fim, contribuir para a preservação da cultura, mantendo ativos os saberes ancestrais ligados aos ofícios manuais. Estes são os valores com que nos pautamos e que nos levam a crer na possibilidade de futuro para ofícios que atualmente estão ameaçados de extinção.

### 3. Qual é o fator crítico de sucesso do mesmo?

Os artesãos. A existência de detentores de saberes dos ofícios artesanais em sintonia com esta visão e dispostos a colaborar com a missão do Projecto TASA. Sem esta condição de base não é possível avançar muito.

### 4. Qual tem sido a reação e a gestão de todos os “stakeholders” do projeto?

Com muita satisfação nossa, verificamos que estamos gradualmente a juntar um conjunto consistente e promissor de parcerias. Os artesãos com quem continuamos a colaborar, ou que temos vindo a juntar à rede, são verdadeiros embaixadores do TASA. Há um respeito mútuo e um diálogo muito próximo que cria um espaço fundamental de confiança. Os artesãos não são meros fornecedores, são um agente fundamental de alteração do velho paradigma da desvalorização das artes manuais ligadas à ruralidade. Os nossos parceiros comerciais representam marcas, instituições, projetos, empresas que conhecem a missão do TASA, os seus valores, e fazem questão de pertencer a um movimento pelo resgate das artes tradicionais que, além de mais, permite valorizar e diferenciar os seus espaços e a experiências dos seus clientes.

O cliente do TASA constata, em grande medida, a tendência crescente de um tipo de consumo mais responsável, interessado no produto que compra, em perceber de que é feito, como é feito, que história conta e que valores representa. São pes-

soas que valorizam muito a cultura, o design sustentável, as matérias-primas naturais, o lado humano e diferenciador da peça. Temos imenso prazer em contactar com os nossos clientes.

Colaboramos também com instituições públicas, sobretudo municípios, no sentido de intervir para a valorização das artes e ofícios dos seus territórios (caso de Alcoutim, Silves e Loulé). Outras instituições, como a CCDR Algarve, a Direção Regional de Cultura, o IEFP, a Universidade do Algarve, têm-se disponibilizado para participar em debates inerentes à preparação de propostas de ação. Sentimos que, à nossa medida, temos dado um contributo para a tomada de consciência de entidades (e também do público em geral) para a realidade das artes e ofícios de cariz tradicional da região.

### 5. Qual tem sido a reação do mercado ao projeto?

Tem sido cada vez melhor. Estamos numa altura ideal em que o mercado desperta para a produção artesanal de alto valor cultural, diferenciadora e inserida numa lógica de economia circular. Há uma consciência maior sobre o impacto que as nossas escolhas como consumidores têm para o desaceleramento das alterações climáticas e também para a diminuição das desigualdades sociais. Com consumidores mais conscientes e exigentes abre-se espaço para formas alternativas de produção, concretamente, para a produção artesanal. Temos verificado uma maior procura de produtos do nosso catálogo, e também por parte de gabinetes de interiores e arquitetura, para desenvolvimento de produtos personalizados, destinados a espaços de hotelaria, escritórios e restau-



ração. Além dos produtos, também tem vindo a aumentar a procura de workshops e experiências criativas relacionadas com as artes tradicionais.

### 6. Quais as principais dificuldades sentidas até à data?

Por causa do aumento na procura, tem-se verificado uma maior dificuldade na resposta. Ou seja, acentua-se o aspeto crítico de que falávamos antes, que é o número reduzido e a idade avançada dos artesãos. A média de idades dos artesãos que colaboram com o TASA nalguns dos ofícios ascende aos 70 anos. Daí que a Proactivetur, na qualidade de gestora da marca Projecto TASA, tenha decidido investir num programa de capacitação de novos artesãos (Programa “Artesãos do Século XXI”), sem ficar à espera da iniciativa de entidades públicas.

Outra dificuldade prende-se com a cultura de desvalorização instalada na sociedade. A grande maioria dos artesãos das artes tradicionais algarvias é reformada, exerce esta atividade de forma complementar, e vê nela, acima de tudo, uma legítima função social, de ocupação dos tempos livres e realização pessoal. Comercializam os produtos nos mercados locais, sem fazer depender disso a sua economia. O facto de não refletirem no preço o devido valor da sua produção inibe o processo de cons-



cialização do consumidor e atração de novos artesãos.

### 7. Qual o balanço do trabalho desenvolvido até ao momento?

Nestes seis anos de gestão do TASA passámos por muitas fases e aprendemos muito (aliás, ainda estamos a aprender). Atuamos numa área complexa e em mudança. Vamos contra a corrente de uma mentalidade de desvalorização destes saberes que são asso-

ciados à pobreza e à falta de “cultura” do povo. Mas também somos contemporâneos de uma época onde se estão a mudar paradigmas de consumo, sociais e ambientais, muito favoráveis a práticas de sustentabilidade e a marcas como o TASA. Temos conseguido passar por tudo isto e manter um projeto na sua fase pós-financiamento, o que nos indica, por si só, que o balanço é positivo.

### 8. Ideias para o futuro?

É continuar a rumar (a favor da corrente!) no sentido de perseguir a nossa missão e alcançar os objetivos que permitam garantir o bom curso na direção da sustentabilidade das artes tradicionais. E estar na base da construção e implementação de mais programas de capacitação e apoio à instalação de novos artesãos.



# O que impulsiona o Espírito empreendedor

**A**cesso ao financiamento é o maior entrave dos portugueses para a criação de um negócio próprio.

- A confiança dos portugueses nas temáticas de empreendedorismo está em alta, com valores superiores à média europeia e global.
- 84% dos inquiridos assumem dificuldades nas questões relacionadas com impostos e regulamentação, acabando por condicionar a decisão de empreender.
- Existe vontade para a criação de negócios, mas apenas 35% dos portugueses estão dispostos a correr o risco de o fazer.

A Amway, empresa líder mundial no setor de venda direta, acaba de revelar os resultados do 8º estudo AGER (“Amway Global Entrepreneurship Report”), um relatório anual realizado em colaboração com a Escola de Negócios da Universidade Técnica de Munique e a empresa de estudos de mercado GfK, que foca as principais tendências empreendedoras a nível global e em detalhe, os resultados obtidos em Portugal.

Este ano, sob o tema “O que Impulsiona o Espírito Empreendedor”, os fatores externos e internos que podem ser benéficos ou prejudiciais na criação de um negócio próprio estiveram em análise por mais de 48 mil pessoas que participaram no estudo. O resultado mais surpreendente do relatório é a atitude dos portugueses perante o empreendedorismo, o desejo de empreender – com 56% a demonstrarem essa vontade, mais 11% que o registado no último relatório. A confiança para empreender teve também um significativo aumento de dez pontos percentuais, registando 49% este ano. Além disso, 53% dos portugueses assumem também que não permitem que as suas relações sociais os demovam dos objetivos empreendedores.

Quando comparados com a média mundial e até europeia, os valores obtidos em Portugal são bastante significativos. A média mundial em relação ao desejo para empreender foi de 49% e a europeia de 41%, enquanto a confiança para o fazer, global-

mente, atingiu valores de 43% e, a nível europeu, de 37%.

Estas percentagens registadas pelos portugueses resultam de uma pontuação única obtida através do Índice do Espírito Empreendedor Amway (AESI), uma métrica desenvolvida pela empresa, pelo terceiro ano consecutivo, e que este ano demonstra as alterações positivas no comportamento e espírito dos portugueses.

A métrica AESI baseia-se na “Teoria do Comportamento Planeado” de Icek Azien, e mede três variáveis que influenciam a intenção de uma pessoa para iniciar um negócio: Desejo (pela realização das próprias ideias), Viabilidade (relacionada com formação e competências necessárias para iniciar um negócio) e Estabilidade (pressão social, da família e/ou amigos). A média

O resultado mais surpreendente do relatório é a atitude dos portugueses perante o empreendedorismo, o desejo de empreender – com 56% a demonstrarem essa vontade, mais 11% que o registado no último relatório

que Portugal obteve no AESI foi de 53 pontos em 100 (mais sete pontos que no ano transato) um valor superior face à média global (47 pontos) e europeia (42 pontos). Esta análise é efetuada pela média de respostas em cada um dos pilares – Desejo, Viabilidade, Estabilidade – e numa escala de 0 a 100.

Rui Baptista, orientador científico do “Amway Global Entrepreneurship Report” em Portugal e professor catedrático responsável pelo Departamento de Engenharia e

Gestão do Instituto Superior Técnico, afirma que “o crescimento que este ano se verificou nas intenções empreendedoras dos portugueses e na sua confiança, comparativamente a outros países da Europa, é particularmente notável tendo em conta que ainda no ano passado os mesmos valores estavam significativamente abaixo da média europeia. Os resultados do relatório AGER 2018 refletem, mais do que uma melhoria da situação económico-financeira, um maior otimismo dos portugueses quanto ao horizonte socioeconómico de médio prazo e às suas próprias capacidades para empreender. As três variáveis da métrica AESI tiveram uma pontuação mais alta que a média global e europeia, e é notório que os portugueses de ambos os sexos se sentem mais motivados para empreender e criar projetos que contribuam para o desenvolvimento económico do país”.

## O meio envolvente empresarial impulsiona a criação de negócio?

Em análise no estudo deste ano esteve o facto de o meio envolvente impulsionar ou não a criação de negócio. E a maioria dos portugueses deu destaque a duas situações relacionadas com a disponibilidade de informação e ferramentas: 52% consideram que existem meios tecnológicos que proporcionam iniciativas de empreendedorismo com maior facilidade e ainda que o sistema educacional já fornece ferramentas necessárias para o fazerem, com um registo de 43%. No que respeita a regulamentos e legislação, apenas 26% assumem que o que está em prática é de fácil compreensão para quem pretende empreender, registando-se esta opção na terceira posição.

Comparativamente com os resultados obtidos a nível mundial e europeu, o ranking não é muito diferente nas duas primeiras opções de resposta por parte dos inquiridos, apenas ligeiras diferenças percentuais foram observadas; a disponibilidade tecnológica registou globalmente 48% e, na Europa, uma percentagem de 44%. Quanto ao sistema educacional disponível, a média mundial é de 40% e a europeia de 36%. Já as percen-



tagens obtidas na terceira posição diferem bastante, o mundo e a Europa consideram que a situação económica local é atualmente benéfica, com 36% e 29% dos inquiridos a escolher esta opção, mas em Portugal esta escolha recai para 5º lugar, com apenas 15% dos participantes a valorizar este tópico no inquérito. Na 4ª posição, os portugueses assumem que uma das maiores dificuldades que sentem na criação de um negócio está ligada a questões relacionadas com impostos e regulamentação, com uma significativa percentagem de 84% a assumir que é uma situação de difícil gestão.

### O apoio social é relevante para quem procura empreender?

A maioria dos inquiridos reconhece que tem o apoio da família e amigos ao manifestar interesse em criar o seu próprio negócio e esta foi a resposta mais registada, com 60% a assumirem essa importância. Compromisso e sacrifício, colocando de lado o tempo livre para se dedicarem ao negócio, registou também um significativo número de respostas, com 54%. Quando questionados sobre o facto de se imaginarem a empreender, 44% assumem que têm capacidade para desenvolver ideias de negócio e apenas 35% estão dispostos a correr o risco de falhar. Além destes dados, uma das mais relevantes conclusões deste ponto de análise é o acesso a financiamento, apenas 33% dos inquiridos sabem como adquirir incentivos para ajudar a desenvolver o seu negócio.

Comparando com a média global e europeia registada no relatório, o ranking mantém-se, mas com ligeiras diferenças: em primeiro é também apontada a importância do apoio social, com 64% de respos-

tas a nível global e 62% a nível europeu. De seguida, compromisso e sacrifício registou 57% global e 53% na Europa. Já em relação aos dados registados sobre o facto de se correrem riscos ao empreender e ao desenvolvimento de ideias de negócio, as respostas a nível global e europeu foram diferentes. Curiosamente, 52% (média global) e 47% (média europeia) dos inquiridos assumem ter capacidade para desenvolver ideias de negócio, mas Portugal obteve apenas 44%. Já em relação ao risco, também têm menos receio de falhar que os portugueses, visto que, no mundo, 47% e, na Europa, 41% assumem que estão dispostos a arriscar, números bastante superiores aos 35% nacionais.

Em que áreas os portugueses necessitam de mais apoio para desenvolver um negócio?

A resposta que maior destaque obteve em relação às áreas de apoio foi com 34% dos portugueses a assumirem que é no financiamento que mais carecem de auxílio. A nível mundial, esta necessidade não foi tão notória, apenas 23% da população mundial e europeia assumiram essa carência. Na segunda posição está a implementação da ideia, ou seja, como se deve desenvolver um negócio. Portugal registou 18% de respostas, enquanto a média mundial e europeia é inferior e exatamente a mesma, de 13%.

As questões relacionadas com marketing, identificação de target e estratégia de comunicação seguem identificadas como a terceira necessidade para os portugueses, com 17% das respostas, seguida das necessidades administrativas (apoio nas áreas de finanças e impostos) e das carências que se poderão verificar nos recursos humanos, ambas com 12%.

Quanto aos participantes a nível global, foi destacado em segundo lugar a necessidade de apoio nas áreas administrativas (20%) e do marketing (18%). Já na Europa, a maior carência de apoio prende-se ao nível administrativo, com 24%, já as necessidades de marketing registaram 15% das respostas.

### SOBRE O RELATÓRIO GLOBAL DE EMPREENDEDORISMO DA AMWAY

<b>Edição</b>	VIII
<b>Parceiro</b>	Escola de Negócios da Universidade Técnica de Munique, Alemanha
<b>Período</b>	Abril – Maio 2017
<b>Universo</b>	48.998 homens e mulheres de idades compreendidas entre os 14 e os 99 anos
<b>Países</b>	44 Alemanha, Áustria, Bélgica, Brasil, Bulgária, Canadá, China, Colômbia, Coreia, Croácia, Dinamarca, Eslováquia, Eslovênia, Espanha, Estados Unidos, Estónia, Finlândia, França, Grécia, Hungria, Índia, Irlanda, Itália, Japão, Letónia, Lituânia, Malásia, México, Noruega, Holanda, Polónia, Portugal, Reino Unido, República Checa, Roménia, Rússia, África do Sul, Suécia, Suíça, Taiwan, Tailândia, Turquia, Ucrânia, Vietname.
<b>Metodologia</b>	Entrevistas presenciais e telefónicas
<b>Realizado por</b>	Empresa de estudos de mercado, GfK Alemanha

# Um olhar sobre a economia social



**ANA ISABEL LUCAS**  
Comunicação Organizacional  
e Relações Públicas  
annalukkas@hotmail.com

A economia social, também designada como terceiro setor, surge com maior intensidade devido ao aparecimento de novos problemas e ao acentuar de alguns já existentes, tais como o abrandamento do crescimento económico, o aumento da exclusão social, o desemprego de longa duração e menores níveis de poupança da população, colmatando, assim, uma lacuna quer da parte do Estado, quer da parte do mercado. Em Portugal, o setor da Economia Social envolve 61.268 organizações, que empregam 260.000 pessoas, correspondendo a 6% do emprego total remunerado. São utilizados por estas organizações 14.308 milhões de euros em recursos financeiros,

A profissionalização da gestão não incide somente na gestão administrativa mas também na gestão financeira, nos processos, nos recursos humanos, na comunicação e na responsabilidade social

que valem quase 3% da produção nacional de todos os sectores.

Integram a economia social as instituições particulares de solidariedade social (IPSS), as associações mutualistas, as instituições de desenvolvimento local, as misericórdias, as cooperativas, as associações, as fundações e as organizações sem fins lucrativos.

As organizações sociais dependem da boa vontade das pessoas que se voluntariam e

da boa vontade das pessoas e instituições que doam. São normalmente prestadoras de serviços, o que implica desafios associados à gestão desses serviços, acrescidos da complexidade das problemáticas específicas com que muitas vezes se deparam.

Como existe uma dependência de subsídios estatais e de apoios da União Europeia, é importante manter um relacionamento de confiança e transparência na prestação de contas. Para isso, é igualmente importante, e necessária, a profissionalização

que devem pairar como uma auréola em torno da sua identidade.

**Os princípios orientadores** das atividades destas organizações estão definidos na Lei de Bases da Economia Social, com destaque para:

- A primazia das pessoas e dos objetivos sociais
- A adesão e participação voluntária
- A gestão autónoma e democrática
- Os lucros estarem afetos à continuidade dos seus fins
- A conciliação do interesse dos mem-



lização da gestão destas organizações, de forma a garantirem o melhor serviço aos seus beneficiários.

A profissionalização da gestão não incide somente na gestão administrativa mas também na gestão financeira, nos processos, nos recursos humanos, na comunicação e na responsabilidade social. Esta última ainda é negligenciada pela maioria das organizações sociais, apesar de serem elas próprias as beneficiárias das ações de responsabilidade social das empresas.

Ter competências nestas áreas pressupõe um investimento contínuo e com elevados custos, que nem todas as organizações sociais estão dispostas a investir.

A base destas organizações não é o lucro ou o poder mas a possibilidade de solucionar problemas globais, o que lhe confere determinadas características intrínsecas,

bro, beneficiários/utilizadores e o interesse geral

- A sua conduta, que deve pautar-se por valores como a solidariedade, a igualdade, não discriminação, coesão social, justiça e equidade, transparência, responsabilidade social e subsidiariedade.

Estes princípios e valores devem ser operacionalizados na sua realidade quotidiana, através das suas formas de gestão e dos seus procedimentos.

Quando se fala de responsabilidade social, fala-se no comportamento que as organizações adotam voluntariamente e que se estende para além das prescrições legais, uma vez que é do seu interesse a longo prazo. Não deverá ser um acréscimo às atividades nucleares da organização, mas sim à forma da sua gestão.

A responsabilidade social está também associada ao conceito de desenvolvimento sustentável, que é definido como “o desenvolvimento que dá resposta às necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras encontrarem resposta para as suas necessidades”. Este conceito está interligado com três dimensões, a económica, a social e a ambiental, que formam a tão aclamada sustentabilidade. Não devem as organizações sociais atingir o objetivo da sustentabilidade?

### Desafios do setor

Nos últimos dez anos, como é comum em épocas de crise, os donativos para as organizações sociais aumentaram mas a sua capacidade organizacional e a sua visibilidade não acompanharam este aumento. Existe hoje um maior reconhecimento da importância das organizações sociais, mas se a consciência do público aumentou, urge ultrapassar outros desafios deste se-

No contexto do mundo globalizado, as pessoas são o capital mais importante na organização das atividades, no desenvolvimento dos mercados, na conceção de estratégias, na definição de políticas e no estabelecimento das redes de interação

Os **recursos** – avaliar a sua posição de maior ou menor dependência de financiadores externos. Conhecer bem as consequências que esta situação de dependência podem trazer e procurar conhecer e explorar alternativas a estes financiamentos.

As **relações externas** – as tecnologias poderão ter um papel importante no apoio e fomento de parcerias com a comunidade com benefícios para ambas as partes.

A **postura de aprendizagem com os resultados** – a avaliação dos resultados deve

vimento dos mercados, na conceção de estratégias, na definição de políticas e no estabelecimento das redes de interação.

São as pessoas que dão vantagem competitiva às organizações através da dinamização do conhecimento e permitem à organização perceber o que sabe, como usa que sabe e a rapidez com que aprende algo novo.

Qualquer organização é um sistema aberto, está sujeita a mudanças e em constante interação com o ambiente que a rodeia, é o meio ambiente que lhe proporciona



tor, tal como melhorar as relações Estado-organizações sociais. O Estado confunde e prejudica as organizações sociais, fazendo com que estas assumam despesas e funções que são do próprio Estado.

Outro desafio a ser ultrapassado é a criação de capacidade organizacional, que é definida como a “aptidão da organização em satisfazer ou influenciar os seus stakeholders”.

### Quais são os fatores determinantes para a capacidade organizacional?

As **competências humanas** – aposta na formação em gestão e governação das pessoas que as lideram, formação em geral para os seus trabalhadores e voluntários.

ser uma prioridade como forma de garantir a aprendizagem.

É importante que a organização saiba para quem existe e conheça quais as suas expectativas e quais as medidas de satisfação que os seus *stakeholders* valorizam. Muitas vezes perde-se a clareza na definição para quem existem. Em vez de se focarem nos utilizadores dos seus serviços, focam-se no interior da organização e nos interesses dos gestores, ou na tarefa de garantir a viabilidade financeira por mais algum tempo.

No contexto do mundo globalizado, as pessoas são o capital mais importante na organização das atividades, no desenvol-

os recursos necessários para a sua sobrevivência. Como qualquer sistema aberto, as organizações têm que se reajustar continuamente para acompanhar o ritmo de desenvolvimento tecnológico, as mudanças sociais, culturais e políticas. É este processo de interação que permite ao sistema sobreviver.

Enquanto sistema aberto, qualquer organização deverá ter em conta a dimensão social, económica e ambiental, salvaguardando os aspetos internos e externos e pautar-se por uma postura ética e responsável que lhe permita sobreviver em perenidade, sem descuidar o objetivo primordial, a sua missão.

# Explore os recursos subutilizados para crescer



**Luís Lobão**  
diretor da HSM Educação Executiva, com vasta experiência executiva no desenvolvimento e implantação de modelos de gestão e acadêmica.

Três desses recursos constituem a oportunidade mais próxima e menos custosa para as organizações aumentarem sua receita

Você só tem visto diminuir a hipótese de crescer? Fica dividido entre iniciar um novo negócio e manter o foco no *core business*? Percebe a necessidade de redefinir um modelo de negócio até agora bem-sucedido por conta de mudanças setoriais? Sejam quais forem suas respostas, saiba que essas perguntas não são só suas, mas da maioria dos gestores – crescer não anda nada fácil. No entanto, posso fazer duas afirmações com segurança: (1) o abandono prematuro do *core business* em busca de mercados mais promissores é

O abandono prematuro do *core business* em busca de mercados mais promissores é um dos principais motivos para o fracasso do projeto de crescimento e o caminho mais fácil e menos custoso

um dos principais motivos para o fracasso do projeto de crescimento e (2) o caminho mais fácil e menos custoso para uma organização, qualquer que seja o seu projeto de crescimento, é identificar e explorar ao máximo os recursos subutilizados.

O que é um recurso subutilizado? É algo invisível, negligenciado, esquecido que



você possui, mas cujo valor potencial pleno ainda não percebeu. Quanto mais complexa, maior ou mais bem estabelecida uma organização, maior a probabilidade de possuir vários recursos subutilizados.

Chamo a atenção para os três tipos principais de recursos subutilizados. O primeiro é a **base de clientes existentes**. Redefinir o relacionamento com seus clientes pode ser uma das maiores fontes de obtenção de vantagem competitiva e de crescimento. As empresas conhecem os seus clientes cada vez menos, em tempos de contatos virtuais. Como a capacidade de captar novas oportunidades com eles diminui, elas lhes oferecem novas soluções prontas que talvez não lhes interessem.

O segundo recurso inexplorado deve ser procurado nas **plataformas de negócios**, em três elementos-chave: (1) adjacências (novas geografias, novos canais de distribuição, novos segmentos) que haviam sido utilizadas no passado, mas ficaram adormecidas; (2) serviços e atividades de suporte para o *core business* (conveniên-

cia, atendimento personalizado ou mesmo um sistema de informação exclusivo); (3) produtos órfãos (linhas ou famílias de produtos esquecidas no portfólio, sufocadas pelos produtos mais populares).

As **competências** são o terceiro, e mais escondido, dos recursos subutilizados; explorá-las é essencial para a renovação estratégica de muitos negócios. Competência é a habilidade de realizar uma tarefa altamente especializada. Identifique quais são as competências ultradiferenciadas e essenciais à criação de valor para seu cliente e combine-as com a aquisição de novas habilidades; assim, você pode mudar o que entrega a seus clientes e como faz a entrega.

Sim, muitas empresas têm a maioria das cartas vencedoras nas mãos e não sabem disso. Ou priorizam aumento da rentabilidade em vez do da receita, esquecendo que esta é o principal motor do desempenho corporativo no longo prazo, além de ser um indicador dificilmente manipulável.

# Integrar para conquistar



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

No coração de cada negócio existem 2 elementos essenciais – uma Ideia e um Plano!

**Uma ideia sem um plano é apenas um sonho. Um plano sem uma ideia é apenas uma lista.**

Para que o Negócio cresça, evolua e esteja sempre alinhado com o ritmo das mudanças, temos que ter ambos [ideia + plano] a existirem e a funcionarem de forma simbiótica.

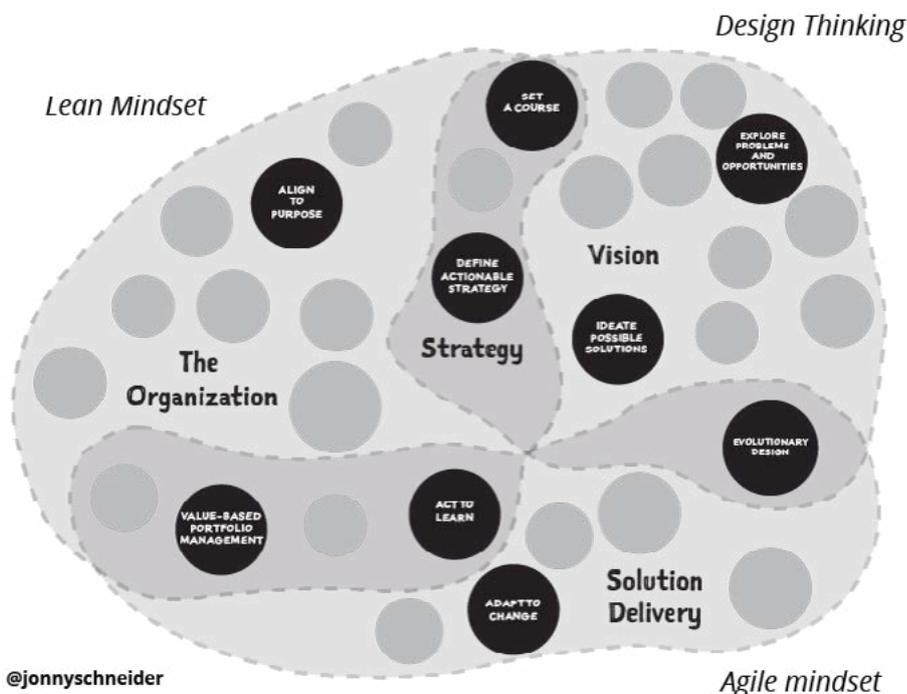
Nesse sentido, as empresas devem viver simultaneamente duas realidades distintas: a realidade da busca e a realidade da execução:

- Na realidade da Busca, a organização reflete sobre o seu propósito e de que forma este está alinhado com o que a sociedade espera e deseja dela (resolver problemas, proporcionar experiências, fazer poupar tempo, etc.).

Uma ideia sem um plano é apenas um sonho. Um plano sem uma ideia é apenas uma lista

Nessa busca, precisa de perceber o que ela é e o que esperam dela. E se existir um desalinhamento, quais as consequências atuais ou futuras. Nesta fase da Busca, as pessoas abraçam o risco, flexibilizam as regras, valorizam o percurso de criar e melhorar do que os próprios objetivos e existe um caos.

- Quando existe o “fit” entre a organização e os seus clientes, utilizadores e beneficiários, a organização avança para a realidade da Execução. Pensa como pode otimizar recursos e com-



petências no sentido de materializar o fit atrás referido. Avalia qual a melhor forma de o fazer, com menos riscos.

**Este ecossistema requer metodologias e profissionais multidisciplinares.**

Por exemplo, os **profissionais** “π shaped” possuem uma base técnica e emocional bem consolidada. Isto implica que sejam ambidextros a nível mental – lógicos + criativos, objetivos + relacionais. São profissionais que possuem uma forte especialização não em um mas em dois ou mais domínios – técnicos, lógicos, criativos e até mesmo emocionais.

Relativamente às **metodologias**, a integração e customização são os fatores críticos de sucesso. A sofisticação e sustentabilidade serão alcançadas através da criação do “princípio ativo” próprio de cada organização.

Tento sempre integrar nas minhas atividades profissionais algo parecido com a imagem em cima.

Parece perfeito, não é? ☺

Acontece que a utilização integrada e transversal destas abordagens não está a criar os resultados esperados porque es-

tão a ser vistas como uma panaceia onde a sua simples formação em conteúdos e aplicação automática resolve os problemas ou proporciona produtos e serviços inovadores.

Mas a grande verdade é que explorar um problema/opportunidade, construir as coisas corretas e ser eficaz e eficiente na sua implementação são processos de metamorfose e iteração – leia-se orgânicos, ágeis e voláteis – e são registos onde uma organização se sente bastante desconfortável – líderes, os processos, os indicadores, etc.

As Pessoas têm uma necessidade real de experienciar a mudança. Mas ficam “enclausuradas” nesse processo quando não existe um propósito, um sentido de urgência, uma reflexão aberta.

O *Design Thinking* trabalha a nossa habilidade em compreender o contexto de forma “human-centric” e a partir daí aprender o que se passa à nossa volta e como isso afeta o nosso desafio, colocar as questões certas e utilizar todas as nossas inteligências múltiplas para encontrarmos as melhores soluções. *Mindsets*, como lidar com a ambiguidade, a empatia, imersão

em contextos, geração de ideias, experimentação e escolha e implementação, fazem parte dela. Todos nós somos *designers*. Se estamos a resolver um problema, certamente estamos a desenhar uma solução.

O *Lean Thinking* fez o seu percurso como sendo uma resposta às rígidas práticas científicas de gestão em ambientes industriais. As organizações procuravam eficiência de processos através de procedimentos, regras ou seja através do controlo estático, sem levar em conta alterações, mudanças ou a melhoria contínua. Nos dias de hoje, controlar operações desta forma é altamente tóxico e contraproducente para uma organização. Tudo está muito complexo, imprevisível e dinâmico. O *Lean* oferece um *mindset* diferente para a gestão de todos os tipos de sistemas de atividade e trabalho. Entre outras, potencia a tomada de decisão através de experimentação e lições aprendidas, identificando valor e desperdício e dando autonomia às pessoas dos processos em questão para que elas decidam qual a melhor forma de se atingirem os resultados pretendidos.

O *Agile* teve as suas origens no *Lean* e está com ele diretamente relacionado. Em condições de incerteza, o *Agile* (aqui numa vertente mais de gestão de projetos a atividades e nem tanto de desenvolvimento de *software*) permite gerir o foco das atividades de forma dinâmica e adaptável à mudança. Não tem apenas a ver com iterações. Passa por aceitar basicamente uma “fatalidade” – que as soluções de hoje irão ser diferentes das soluções de amanhã. O nosso foco é realizar as atividades mais importantes de uma forma que não crie restrições à nossa capacidade de mudar se assim o contexto o exigir.

A minha proposta? Isto ☺ !

1. Colocar as Pessoas a serem Pessoas, interagirem, conversarem, explorarem e partilharem pontos de vista, a usarem a criatividade, as emoções e o trabalho de equipa para se definir de forma alinhada como podem as organizações atingir um lucro com propósito;

2. Deixar aos computadores, sistemas de informação e robôs a automatização da realização do que for definido.



### Quais os ingredientes intangíveis desta minha proposta?

#### Propósito, Alinhamento e Autonomia

“Seja teimoso na sua visão, mas flexível nos detalhes da mesma” – Jeff Bezos  
Desenvolver e entregar um produto ou serviço é como executar uma missão militar – uma equipa de profissionais com inteligências e competências múltiplas operam em condições de grande incerteza, existe uma definição clara da missão com princípios orientadores e as pessoas são treinadas para escolherem e executarem a melhor opção, tendo em conta o contexto – respondendo à nova informação que vai chegando. Isto requer disciplina e prática.

#### Medir apenas o que interessa

Estruturar as nossas métricas naquilo que são os resultados que pretendemos obter no futuro é uma boa decisão. Para além dos procedimentos, o “tableau d’ board” de KPI’s é uma das coisas mais estáticas que já vi nas organizações.

#### Decisões baseadas na Aprendizagem e Inteligências Múltiplas

Antes de procurar os factos e as melhores respostas, vamos antes procurar e criar as melhores questões. São estas e a energia de exploração, colocar em causa que gera, que irão permitir ter acesso aos melhores insights para o desafio que desejamos. Num contexto organizacional, as lições

aprendidas e saber o que de melhor retirar delas levam quase sempre a melhores decisões. Quando não olhamos para as nossas experiências – que são na realidade de factos, podemos ter a tendência de nos apaixonarmos pelas ideias –, independentemente se terão verdadeiro impacto ou não, as nossas opiniões irão levar a melhor sobre a nossa capacidade de estrarmos atentos e despertados para novas possibilidades. Não precisamos de ser cientistas da NASA para podermos aprender as coisas certas e realmente importantes. Podemos, por exemplo:

1. Definir as nossas opiniões e suposições – para que possam ser testadas e validadas;
2. Definir as coisas mais importantes a aprender e confirmar;
3. Desenhar as experiências/protótipos que nos vão proporcionar aprendizagem.

Não existe uma forma única de implementar esta visão que partilho. A forma adequada será diferente para cada equipa, desafio, organização contexto. Cada uma destas possibilidades irá criar diferentes tipos de sabedoria na organização. E como defino Sabedoria?

E como se define a sabedoria nos dias de hoje?

- Reconhecer que o mundo é um fluxo e que o futuro será sempre diferente do presente;
- Aceitar que existem limites sobre aquilo que podemos conhecer e absorver;
- Promover uma orientação pró-social

# Publicidade programática: o que é e como funciona?



**MIGUEL SOARES**  
CEO da Partteam

A publicidade programática é uma tendência que veio para ficar. Ao longo da última década, o mundo da publicidade tem permitido às marcas e empresas uma precisão sem precedentes no alcance e ativação dos seus públicos-alvo. A publicidade padronizada para todos os públicos já não funciona! Os clientes e utilizadores das novas tecnologias querem e esperam experiências mais personalizadas, com mais frequência. A expansão dos meios de comunicação e dos dados que agora existem dos clientes tornam a compra e venda de anúncios um processo mais complicado.

## O que é a publicidade programática ?

A publicidade programática é um termo que abrange diferentes tecnologias que automatizam a compra, o posicionamento e a otimização da publicidade, realizada em tempo real ou quase real, com diferentes níveis de controlo e automação. O principal objetivo consiste na substituição de atividades humanas na negociação de espaços de publicidade. Isto oferece aos anunciantes a capacidade de saber exatamente em que meio estar, qual o anúncio certo a exibir, em determinada hora para a audiência certa. A revolução já começou, a publicidade programática veio mudar a forma como os anunciantes compram espaço publicitário com novos standards, numa indústria cada vez mais tecnológica, dos quais a velocidade, personalização e dados são

gerados em tempo real tornando o processo de compra mais rápido e eficaz.

## Como a publicidade programática alterou a forma como os consumidores veem a publicidade ?

A publicidade programática transformou-se no novo padrão e representa parte da publicidade de “display digital” que é comprada e vendida nos diferentes mercados, como no Reino Unido e nos EUA. A tecnologia programática permite dados online e offline altamente detalhados para exibir anúncios. Esta situação acaba por beneficiar não apenas o anunciante, mas também o consumidor, que recebe uma experiência totalmente relevante, porque assiste e vê o que realmente lhe interessa. Entender as relações humanas é um processo contínuo, não existe uma fórmula

que dite a maneira mais eficaz de criar impacto no consumidor.

Experiências impressionantes quase sempre são positivas para o cliente. Criar experiências positivas vai garantir que o público-alvo queira sempre revê-las.

### Como funciona a publicidade programática ?

Resumidamente e de uma forma simples, a publicidade programática funciona através da automatização de processos de compra e venda, que consiste em:

1. Escolher um público-alvo;
2. Definir o investimento para causar impacto;
3. Pesquisar sites e locais onde o público-alvo está presente;
4. Comprar de forma inteligente e estudada os espaços de publicidade, exatamente na hora em que o público-alvo está online.

A publicidade programática permite, assim, a compra de diferentes espaços / inventários como displays, vídeos, social, mobile, etc.

Além de conduzir a outras formas de negociação em dois modelos distintos:

- **Reservado** – negociação através de uma DSP (Demand Side Platform) que usam dados concedidos pelo DMP (Data Management Platform) para encontrar o público-alvo mais adequado ao anunciante (Private Deal ou Private Ad Exchange);

- **Não Reservado** – Inventário dentro da Ad Exchange (Rede de Anúncios), qualquer pessoa com acesso a uma DSP consegue comprar.

### Vantagens da publicidade programática

**Tempo:** O processo de compra da publicidade era totalmente manual e consumia muito tempo. Para anunciar agora além de ser um processo mais fácil, também é muito mais simples, através do leilão em tempo real (RTB) removendo assim a complexidade que antes existia. O RTB permite a automatização de funções de compra, uma vez que propicia a habilidade de comprar inventário com base em impressões e usuários.

**Redução de custos:** A publicidade programática está cada vez mais a ser utilizada, também pela otimização do investimento, diminuindo assim, a dispersão da verba publicitária. Tudo isto, devido também à automatização dos processos, direcionando o anunciante para o público-alvo relevante.

**Segmentação:** Além de eficiente em custos, a publicidade programática permite o alcance da audiência em vários locais, numa única compra. Desta forma, é possível identificar as características mais relevantes do público-alvo e usar esses insights para atingir de forma personalizada o consumidor.

**Resultados:** Agora é possível através desta ferramenta trocar e experimentar diferen-

tes meios criativos, peças, canais, técnicas, estratégias de targeting e analisar. Isto permite a otimização de campanhas e, assim, perceber o que poderá funcionar melhor. Resumindo, as maiores vantagens da publicidade programática são: campanhas personalizadas de acordo com perfil de navegação, idade, género, intenção de compra, localização, etc. ; anunciantes decidem quanto desejam pagar por impressões; evitar a dispersão de anúncios em locais de desinteresse e sites aleatórios; análise de dados reais e específicos.

### A publicidade programática no offline através dos mupis digitais

Engana-se quem pensa que a publicidade programática está limitada apenas ao *online*. Atualmente, ela pode e chegou também ao mercado *offline*, por exemplo, através dos mupis digitais (DOOH).

A publicidade programática DOOH tem as seguintes vantagens:

- Oferece maior eficiência no gastos para as marcas porque é possível segmentar o micropúblico;
- Facilita o fluxo de trabalho;
- Dá aos profissionais da publicidade OOH (Out Of Home) o direito de programar no digital e potencialmente aproveitar orçamentos digitais.

Cada vez mais existem diferentes ferramentas disponíveis que ajudam a identificar quem está a visualizar os displays digitais.

# SEJA LIVRE

## SENDO DONO DE UMA EMPRESA

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

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

**Autor** Miguel Matos

**Páginas** 192

**PVP** €13.70



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

# 10 características comportamentais de um vendedor TOP PERFORMER!



**JOSÉ CARLOS F. PEREIRA**  
MBA pela ESADE\*  
Business Expert & Developer

Dentro de uma colaboração de 2 anos com a Start&Go, que tanto me orgulha, no pensar do tema das vendas e fruto de 20 anos “de estrada a vender”, o desafio foi abordar os “top performers”, fazendo notar que em nenhum momento se pretende que este artigo tenha verdades absolutas.

É a minha experiência – do que vi, do que experimentei e do que aprendi, em várias geografias e com equipas multiculturais, com as quais já tive (e tenho) felizmente o privilégio de trabalhar e de partilhar. Só por isso sou grato pelo que tenho e por tudo o que também já recebi. E quando aprendemos mais é quando ensinamos e partilhamos, mais até do que quando fazemos. Não é uma receita do tipo “se for assim,

“Gerir o sucesso é bem mais difícil que gerir o insucesso”; parece um contrassenso, mas não é

conseguirá os resultados X”. Longe disso, apenas e só tentar estruturar algumas boas características e práticas. Acredito que seja este um hipotético perfil a ter em conta se desejarmos atingir resultados excepcionais. E reconheço que mais pontos poderiam ser acrescentados.

Entrar na “cabeça” de um comercial de excelência não é fácil, e decifrar a mesma ainda mais. Embora todos tenham um estilo próprio – uma estratégia, uma tática, uma abordagem e um processo –, o seu “mindset” é surpreendentemente próximo e similar. Daí que, no limite, poderíamos mesmo afirmar que 90% do sucesso nas vendas é mental, é comportamental



e está muito relacionado com atitudes e bons juízos de valor repetidos diariamente.

O modelo que mais gosto de usar é por estratégias simples e tipo “copos” telegráficos para que as ideias fiquem arrumadas. E é este formato que tento manter neste artigo para ser coerente numa linha de pensamento o mais estruturada possível. Logo, para estar no grupo dos melhores, sugiro ter em atenção as **10 características que apresento de seguida.**

**#1 Criam facilmente uma ligação com os clientes** – são empáticos e genuínos por natureza. Preocupam-se em conhecer bem a “viagem de quem compra” e todas as potenciais “buyers personas” do ecossistema do seu negócio – os seus problemas/desafios, as suas prioridades e responsabilidades diárias, etc. Quem compra são pessoas, quem vende são pessoas; quem dominar a “gestão da relação” cria ligações fortes, de confiança e respeito mútuo.

**#2 Querem sempre ganhar** – faço notar que saber perder também é válido, numa ótica, não de perda, mas

sim de aprendizagem, diagnosticando o porquê da perda. Ajudar genuinamente o comprador a decidir não chega; há que ter um desafio associado, uma espécie de competição intrínseca, e é isso que também os faz mover quando querem atingir resultados extraordinários. No limite, competir connosco e com melhores resultados do que ontem. Um top performer gosta de ver o seu nome reconhecido numa listagem dos melhores vendedores do mês (do semestre, do ano,...) – tem de gostar e tem de celebrar o reconhecimento. Se possível, aumentar o número de vezes e quantidade que vende por interação com o cliente num determinado período de tempo – vendas repetidas e recomendação como foco.

“gerir o sucesso é bem mais difícil que gerir o insucesso”; parece um contrassenso, mas não é.

**#3 Acreditam no produto/serviço** – genuinamente têm de acreditar no valor do seu produto/serviço. E isto reconhece-se quando falam do mesmo com o seu mercado potencial, contribuindo

do para quebrar a resistência de compra e as dúvidas de quem tem de tomar uma decisão. Outra das vantagens é que, se conhecem o valor do produto, sabem o preço daquilo que entregam, logo evitam descontos absurdos que por vezes são praticados sem fazer contas.

**#4 São naturalmente esforçados e fazem mais do que lhes é pedido** – o talento é muito importante nos top performers, mas isso é uma pequena parte; a maior fatia está no “suor” e no trabalho duro – “quanto mais trabalho mais sorte tenho”; adoro utilizar esta frase! A inspiração e boa performance existem, mas têm de nos encontrar a trabalhar. Logo, estar no topo da lista pode até parecer simples, mas não é fácil e é só para alguns.

**#5 Grande capacidade de resiliência perante adversidades** – a performance nem sempre está em cima. E já o digo há muito – “gerir o sucesso é bem mais difícil que gerir o insucesso”; parece um contrassenso, mas não é. A diferença é que vendedores que não conhecem os ciclos facilmente vão abaixo e não têm capacidade de recuperar dos maus resultados emocionalmente, provocando ainda piores performances. Sem confiança não há venda. Os melhores, numa situação de ciclo mais baixo, ficam calmos, compreendem o jogo e as regras do jogo. No limite, redefinem objetivos (alterando datas de realização), gradualmente, até voltarem de novo a grandes números. As vendas também obedecem a ciclos, a altos e baixos... o segredo está em ser consistente e tentar estar quase sempre “em cima”, pois sempre é utópico.

**#6 São apaixonados pelo que fazem** – para termos sucesso, temos de gostar daquilo que fazemos, num desafio estimulante. Esse desafio é a energia para a ação, para não desistir perante adversidades e para ser paciente a qualificar, desqualificar e negociar. Bons vendedores adoram aquilo que fazem; top performers amam aquilo que fazem e têm um porquê (propósito) que os alimenta. Descobrir o porquê do que nos move pode ser o segredo para resultados anormalmente grandes (para refletir, pois por vezes esse propósito é mais forte do que o que fazemos ou como o fazemos).



**#7 Têm “o seu quê” de alguma paranóia no fecho** – um top performer não considera um acordo comercial, ou intenção de compra, como um negócio fechado. O negócio só fica fechado quando o cliente paga, efetivamente paga. Transforma uma intenção, vontade ou discriminação de quem compra em dinheiro – cheque ou transferência bancária. Ajuda o comprador na sua viagem de decisão com uma paranóia entre oportunidade e fecho. E só aí, no pagamento, é que dá a venda como encerrada. Quando a encerra, já só pensa em como repetir, em como “engordar” uma futura venda e como pode ser recomendado (referenciado) a outros potenciais clientes do círculo do seu interlocutor. A energia de um “craque” em vendas está concentrada naquilo que controla, que depende dele e que pode influenciar (controlar)

**#8 São focados em resultados** – sabem exactamente o que querem, como querem e de quem querem. O foco aumenta o domínio do processo de venda e de quais são realmente os drivers do negócio. Não se distraem com enquadramentos menos favoráveis ou com tomadas de decisão mais demoradas. E não esquecer a consistência no processo, assim como medir aquilo que estão a fazer, aquilo que resulta e o que não resulta.

**#9 São eficientes e eficazes** – organização do tempo e das prioridades é uma obrigação. Entram aqui, muitas vezes, conceitos “baralhados” de desempenho que justifica clarificar de forma simples - Eficiência (fazer bem feito - processos) e

Eficácia (fazer o que tem de ser feito – resultados). E nunca esquecer de perguntar sempre: “isto precisa ser feito?”. Se for possível automatizar algumas tarefas rotineiras, fazem-no. Tudo aquilo que não é produtivo e não aponta para resultados rejeitam, sejam formulários, “cafezinhos”, ou reuniões sem sentido e sem uma ordem de trabalhos. Colocam a si mesmo as seguintes questões: O que é que eu quero?; Onde é que estou relativamente ao que quero?; Como chego lá?

**#10 Focam-se em “variáveis” (factores) que podem controlar** – a performance não depende só de fatores que controlamos. Há fatores não controláveis que influenciam uma decisão, e não podemos de todo controlar. Saber isso já é uma vantagem competitiva de um “top performer”. Perder tempo num orçamento que foi condicionado para metade (pela administração e não pelo decisor), num cliente que está a passar por uma má fase, na empresa que não proporciona todos os recursos hipoteticamente necessários para vender, num governo que não cria condições para uma concorrência leal, e por aí fora, não leva a resultados. A energia de um “craque” em vendas está concentrada naquilo que controla, que depende dele e que pode influenciar (controlar). Esta característica comportamental, atitude, mantém a sua paixão e entusiasmo “em cima” e assegura que toda a energia da venda esteja a ser canalizada para produtividade, e não para desculpas. Espero que a leitura tenha merecido o tempo investido - sempre focados em que “o nosso maior desafio somos nós próprios!!”

# Consumidor disponível para pagar mais por produto de empresas familiares



**ANTÓNIO NOGUEIRA DA COSTA**  
Consultor Empresas Familiares  
antonio.costa@efconsulting.pt

O preço de um produto ou de um serviço tem tanto de sensível quanto de relevância: para o consumidor, quanto mais baixo, mais apetível e, para a empresa, quanto mais alto, mais rentável.

O mercado funciona no sentido de encontrar um equilíbrio entre a procura e a oferta, tendo presente as quantidades disponíveis e procuradas e os preços limite que o cliente está disponível para aceitar e a empresa para vender.

O estudo de 2017 da Edelman “Trust Barometer. Special Reporte Family Business” obteve um resultado curioso: os clientes que sabem que um produto tem origem numa empresa familiar estão disponíveis para pagar mais do que os que não têm essa informação da proveniência.



A diferença entre estes dois tipos de clientes, que valorizam a característica familiar da empresa oferente, é mesmo relevante: 45 pontos percentuais.

Este dado pode levantar duas questões complementares relevantes:

1. O que levará um tão significativo número de clientes a valorizar os produtos com origem nas empresas familiares?
2. Se os clientes estão disponíveis a pagar um prémio por este tipo de produtos, porque é que não existem mais empresas familiares a comunicar esta característica diferenciadora?

Não tendo estas questões feito parte do

estudo, podemos intuir alguns elementos que podem suportar resposta às mesmas. Num consumo ou oferta especial valorizamos características únicas ou de raridade e, preferentemente, com uma história envolvente interessante: um vinho com origem numa quinta do Douro detido pelos herdeiros da emblemática D. Antónia Ferreira, em comparação com um vinho de uma adega cooperativa da mesma região.

Por outro lado, nem todas as empresas são familiares, nem todas as empresas conhecem esta diferenciação do mercado e para que tipo de produtos se verifica e nem todas as empresas possuem ou sabem contar histórias cativantes.

Este último aspeto é deveras relevante, em especial quando se reconhece que muitas das aquisições são emotivas ou suportadas numa racionalidade que também valoriza fatores imateriais e distintivos.

Se somos empresa familiar, do que estamos à espera para sermos diferentes?

## Do passatempo do avô à empresa das primas

Nas suas longas caminhadas, Ana e Carla, duas primas que estavam desempregadas, foram germinando uma ideia suportada em recordações do avô e do seu passatempo ligado à produção de mel e sua mistura com ervas aromáticas.

Testaram e amadureceram a ideia de negócio em diversos concursos de empreendedorismo até que, em 2015, lançam a Beesweet.

Méis naturalmente aromatizados ou com produção de abelhas que frequentam flores em plantações raras, como é o caso da do mirtilo, vendidos em embalagens que poderiam ser de perfumes, permitiram alcançar preços na ordem dos €80/Kg (5 a 7 vezes mais do mel comum) e a internacionalização.

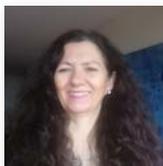
Sabendo que da posse à venda dos produtos vai uma distância significativa, definiram e implementaram uma política

de comunicação consistente com a diferenciação e o valor acrescentado: um site com um design apelativo e funcional onde contam a sua história, disponibilizam uma loja online e receitas com mel, apresentam produtos inovadores ou ex-

plicam o que é ser uma empresa B Corp (movimento global de empreendedores cujos negócios não são apenas para gerar lucros para os seus acionistas, mas também valor para todas as partes interessadas das suas empresas).



# Escolhas e responsabilidade ... nada mais simples!



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

**P**assamos cada momento das nossas vidas a fazer escolhas, seja a nível pessoal seja profissional. Escolhemos a que horas levantamos, o que comemos, o que vestimos, o que gastamos, o que poupamos, o que fazemos quando algo nas nossas vidas sai do seu estado standard, o que respondemos ao chefe, o tipo de email que enviamos, o simples dizer ou não bom dia ao colega do lado.

Na minha experiência profissional como economista, primeiro como trabalhadora por conta de outrem e mais tarde como consultora e formadora, fui obrigada a parar e refletir num padrão que era transversal às organizações que conheci, desde empresas de variados setores e dimensões até organizações de cariz mais institucional, nacionais e internacionais, e a “queixa” estava presente em todas.

O “não fomos nós”, o “a culpa é de”, o “ninguém nos entende” e o “são muito complicados” eram algumas das “queixas” que estavam sempre por perto. Os anos passavam, as empresas mudavam, mas este padrão estava lá, sempre à espreita e na primeira oportunidade manifestava-se. Num tempo como hoje, em que a urgência é a palavra de ordem, este padrão evidencia-se ainda mais porque o ritmo assim o exige – a encomenda para entregar amanhã não tem contemplações perante um potencial atraso de um setor – e neste cenário o “encontrar um culpado” é a forma mais simples de libertar tensões.

As organizações repensam processos e novas formas de motivar os colaboradores mas parece que há espaços intransponíveis, no entanto, na essência de todas estas questões, a resposta está bem mais perto do que pensamos, está no interior de cada pessoa que faz uma escolha que por sua vez cria um efeito.

Consegue imaginar uma organização em que cada colaborador está consciente do

nível interior a partir do qual atua, está disponível para manifestar o seu melhor e se percebe como um elo de uma cadeia maior que ele mesmo; que é um contínuo fornecedor e cliente; que cada uma das suas escolhas impacta o todo, seja na forma como embala um produto no armazém de expedição ou na forma como assina um contrato de venda para fornecimento

Consegue imaginar uma organização em que cada colaborador está consciente do nível interior a partir do qual atua, está disponível para manifestar o seu melhor e se percebe como um elo de uma cadeia maior que ele mesmo

de produtos durante um ano. Como tudo pode ser bem mais simples!

Chegar a este ponto implica dar o primeiro passo na direção interna do próprio Ser. O que move cada pessoa a manifestar o seu melhor? A fazer as escolhas alinhadas com o seu sentido de vida?

Otto Scharmer, professor do MIT, coloca 2 questões muito simples no seu trabalho com a Teoria U, e são elas – “Who is myself?” e “What is my work?”. A Resposta a estas 2 perguntas tão simples pode fazer a diferença na vida profissional de cada pessoa que se permite questionar e talvez escolher de novo.

No passado mês de março duas entrevistas para a Mckinsey & Company retrataram esta abordagem:

- Leena Nair, primeira mulher e mais jovem CHRO da Unilever, dizia: “Eu acredito

apaixonadamente que o futuro é sobre trabalho com um sentido e propósito. Como o ritmo da mudança é tão rápido, as pessoas tendem a ser sobrecarregadas e ameaçadas. Uma das coisas que lhes pode dar âncora é um senso de significado e de propósito no seu papel. Essa é uma parte fundamental da nossa estratégia de talentos, o ajudar as pessoas a descobrirem o seu próprio propósito e, portanto, envolvê-las em funções em que podem viver esse seu propósito.

A implementação dessa filosofia tem evidenciado resultados significativos na empresa em termos de envolvimento, motivação e diminuição do atrito entre os funcionários. E eu acredito apaixonadamente que as empresas com propósito duram, as marcas com propósito crescem e as pessoas com propósito prosperam em tempos incertos.”

Num outro lado do mundo, no Dubai, Alain Bejani – CEO do grupo Majid Al Futtaim, um dos principais construtores de shoppings do Oriente Médio, proprietário da maior cadeia de cinemas da região; e a franquia Carrefour em 38 países, partilhava:

“Liderança não é apenas liderar os outros. Uma das tarefas mais difíceis e assustadoras é liderar a si mesmo.

Olhamos sempre para a liderança através das lentes de liderar equipas, liderar outros, liderar empresas e liderar mudanças. Mas a tarefa mais difícil, para os mais juniores e os mais seniores entre nós, é liderar a nós mesmos. É um dever que temos, primeiro, em relação a nós mesmos, e depois em direção aos nossos negócios e em relação às nossas pessoas, para apoiá-las na sua jornada de liderança e desenvolvimento.”

Acredito que é possível substituir críticas por reflexões e “queixas” por hipóteses de solução, e para isso cada colaborador precisa apenas de estar disponível para olhar para si mesmo, tomar consciência do seu nível de serviço e escolher manifestar o seu melhor.

Assim simples, apenas à distância de uma escolha!

# Decidir bem, sempre, pode não ser o melhor para si...



**GONÇALO GIL MATA**  
Managing Partner at MIND4TIME

Todos sabemos: a disciplina é um reservatório finito. Gasta-se de cada vez que adiamos gratificação imediata em prol de um bem maior. Talvez surpreendente para alguns é que essa mesma reserva é consumida ao processarmos decisões!

Uma decisão exige avaliar alternativas. Consequentemente, depois do facto consumado, pontuamos a própria decisão para no futuro repetir (se foi bem) ou fazer diferente (se nos arrependemos). Prolongando-se este processo, falamos de “ruminação”.

Estamos a ruminar por exemplo ao revermos repetidamente uma certa discussão, analisando tudo o que devíamos ou não ter dito. Cansa tanto ou mais que a decisão em si, e embora parta de uma intenção positiva de melhoria contínua. Ruminar pode, no entanto, tornar-se uma armadilha inconsciente e roubar demasiado espaço a um simples bem-estar.

## Evite o processo de ruminação mental a cada decisão

Quase automaticamente, podemos cair na tentação de escolher, sempre, e a toda a hora, as melhores alternativas para todos os detalhes da vida, neles investindo energia e esforço: o melhor lugar de estacionamento, o melhor lugar da esplanada, a melhor refeição do menu, o melhor lugar no cinema, a melhor fila do supermercado, o melhor papel higiénico... E se mais à frente passamos por um lugar de estacionamento ainda mais perto, sentimos uma ligeira mordidela de pena e ruminamos se deveríamos ter feito melhor.. É, a carreira de otimizador profissional cansa!

Creio que não há dúvida: o melhor lugar de estacionamento é... melhor! De facto, cada processo de escolha é totalmente justificado dentro do seu mundo, dos seus critérios próprios. Mas, no meio de tanta otimização “local”, corremos o risco de “desotimizar” aspetos mais globais. Por exemplo, a tranquilidade, a liberdade de não ter que decidir bem, a liberdade de não pensar mais no assunto, a qualidade da atenção a um filho, suspenso durante

esse intenso momento de eficiência local: “Agora espera! Estou a escolher o melhor lugar de estacionamento... Quanto mais perto, mais tempo vou poupar. Tudo somado, ao final do dia, sobrará então algum para ti... se ainda te apetecer falar.”

## Decida mais, arrependa-se menos

Poder decidir não ter que decidir bem, quase deixando que o mundo decida por nós, expande a experiência de cada momento. Permite dar espaço a um mundo de sensações que desejamos, e que estão aí mesmo, à mão de saborear. O caricato e paradoxal é que são as mesmas sensações que tanto nos esforçamos por garantir durante os elaborados processos de decisão, sem ver que eles próprios nos podem afastar do que queremos.

Hoje lanço-lhe o desafio de, apenas por uns dias, escolher com menos afinco as pequenas coisas do dia a dia. Quanto ao espaço mental que daí sobrar, não o preencha: deixe-o meramente aberto à possibilidade de coisas boas o ocuparem... Boas práticas!

PUB

Através do percurso profissional de Ana S. podemos perceber que, hoje, as empresas têm que dar cada vez mais atenção às pessoas que acrescentam valor à sua estratégia de negócio se as querem reter.

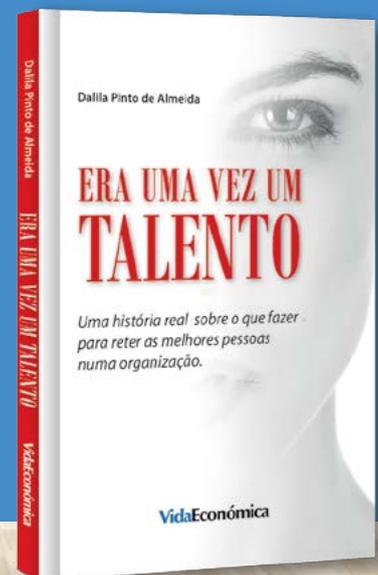
**Era Uma Vez Um Talento** está escrito na visão de uma consultora de gestão de talentos e direccionado para as empresas terem consciência - sobretudo - do que devem fazer para atrair e reter talento e também do que não devem fazer. Mais do que um manual, que não é, percebe-se para além dos conceitos teóricos o que é que no quotidiano faz com que as empresas consigam fixar talento. O livro é também um guia para as próprias pessoas que se defrontam com estas situações ao longo da sua carreira.

**Autora** Dalila Pinto de Almeida

**PVP** €10.90

Nas encomendas de valor inferior a 20€ acrescem 3€ para despesas de expedição.

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



# Trate seus liderados de forma desigual



**PAULO MARCELO**  
Sócio - Unipartners Participações S/A

Sim, isso mesmo. Você não leu errado o título deste artigo. Num mundo em que todos falam que é preciso tratar todos iguais, a verdade é o oposto.

“Não existe nada mais desigual do que tratar os desiguais de forma igual.” A frase aponta que devemos liderar pessoas de forma diferente, individual e personalizada. Cada um tem sua particularidade, forças e fraquezas.

Quem é mãe ou pai entende muito bem essa máxima. Eu comecei a compreender e a acreditar nessa premissa quando passei a comandar grandes equipas. Numa equipa multidisciplinar, diversa, percebi que alguns talentos precisavam ser mais incentivados do que outros. Para esses, uma palavra de motivação ou um elogio valiam sobremaneira. Outros já têm mais

autonomia e preferem apresentar e entregar o resultado do trabalho.

Eu entendi, então, que tinha de motivar meus liderados individualmente e a partir desse momento passei a respeitar as diferentes necessidades dos colaboradores. Agora, eu adoto essa estratégia na minha rotina. Como líder, desenvolvi esse olhar, essa análise. Caso contrário, poderia primeiro ferir o estilo de trabalho de cada um, e, segundo, correr o risco de não extrair o melhor de cada um deles.

**“Eu entendi, então, que tinha de motivar meus liderados individualmente e a partir desse momento passei a respeitar as diferentes necessidades dos colaboradores”**

Liderar dessa forma exige uma análise atenta. E essa análise não acontece da noite para o dia, precisa de tempo, de conversa com cada um dos liderados. Além disso, uma forte observação. Afinal, não

se consegue desenhar o perfil da pessoa apenas conversando com ela. Portanto, o olhar apurado faz toda a diferença. E essa iniciativa não é pontual, como uma fotografia. É como um filme, porque as pessoas mudam, amadurecem e a organização e o líder também. O mundo gira e giramos com ele.

Assim, também lido com os clientes desta forma. Cada cliente pede um tipo de atendimento. Alguns estão em estágio mais avançado de inovação e querem um parceiro para fortalecer suas iniciativas. Outros precisam de uma contribuição mais intensa antes, durante e após os projetos.

Considero inovador esse estilo de gestão, pois beneficia a todos: ao líder, ao liderado e à empresa. Você já ouviu dizer que um profissional não pede demissão da empresa e, sim, do seu chefe? Um líder que consegue entender o perfil de cada talento e extrai seu máximo, respeitando suas particularidades, consegue reduzir atritos, rotatividade e ainda dá espaço para que eles cresçam e atinjam a excelência.

PUB

## CULTURA & NEGÓCIOS

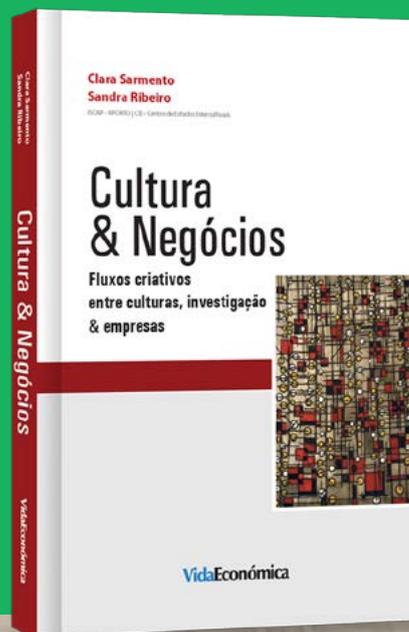
Fluxos criativos entre culturas, investigação & empresas

Este livro liga a investigação científica produzida no ensino superior ao mundo empresarial, em sintonia com a realidade do contexto socioeconómico contemporâneo. Este livro oferece novas abordagens multidisciplinares às competências de comunicação intercultural e viabiliza o intercâmbio e a reflexão crítica e colaborativa entre os conhecimentos académicos e empresariais, de modo a desenvolver novas metodologias de trabalho que constituam exemplos de boas práticas.

**Coordenação** Clara Sarmento e Sandra Ribeiro

**Páginas** 280

**PVP** €17,60 **PVP c/desconto** €15,84



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

Nas encomendas de valor inferior a 20€ acrescem 3€ para despesas de expedição.

# O taxista à boleia dos seus sonhos!



**LUÍS MARQUES**  
Luis.marques@ileancoach.com

O termo coaching foi usado pela primeira vez por volta de 1830, na Universidade de Oxford, como gíria de “tutor particular”, aquele que “carrega”, “conduz” e “prepara” os estudantes para seus exames. Coaching refere-se ao processo em si, o Coach àquele que conduz, e o Coachee é a pessoa conduzida na direção do objetivo que deseja alcançar.

Hoje, numa viagem de táxi lembrei-me da palavra. Durante a viagem fui tendo uma conversa com o condutor. Veio-me à cabeça que afinal não era só ele que me conduzia a mim numa viagem, mas eu também o conduzia numa viagem a ele próprio, e sobre ele próprio. Começámos a conversa como normalmente se começam as conversas nos táxis, falando-se do tempo, do local, de futebol, da política, etc, e continuando por ali abaixo a grande velocidade até começar a crítica, apenas pela crítica, a tudo e todos.

Confesso que às vezes desligo completamente e deixo a outra pessoa falar, passando essa pessoa a funcionar apenas como se fosse o som do rádio que, embora esteja ligado, não ouço, ou seja, o ruído de fundo característico do ambiente em que estou. Mas, desta vez, pesou-me a consciência e deu-me vontade de não deixar a conversa descambar. Aceitei o desafio de participar na conversa, tornando o tempo de viagem mais útil para ambos. Para mim, porque interiormente me sentia melhor comigo próprio prestando atenção ao outro, pois, afinal, é uma pessoa, e queria falar. Para ele, porque eu não o iria deixar entrar na típica conversa da treta negativa, arrastando-o também a um estado e comportamento negativo.

Assim, após as ditas conversas de circunstância, comecei a fazer-lhe perguntas sobre a experiência de trabalho dele, sobre a família, filhos, passatempos e hobbies, etc. Estava perante um homem que, apesar de ser taxista há três anos, nasceu profes-



sionalmente na hotelaria, casou com uma colega de trabalho, que se mantém na hotelaria, como subchefe de cozinha. Ele era barman. Gostava do que fazia, mas, como ganhava pouco, não tinha perspetivas de crescimento profissional (pois os seus chefes eram ainda muito novos e este grupo hoteleiro era pequeno), ele que começou a fazer um part-time no serviço de táxi. E foi uma questão de tempo até largar a hotelaria e passar a ser condutor de táxi a tempo inteiro, enquanto empregado por conta de outrem, até porque, nas palavras dele, “a família aumentou e há que trabalhar para dar uma boa educação a um filho de cinco anos”.

Gosta do que faz, e diz que, agora, ganha mais, tem mais responsabilidade e mais autonomia, e anda mais satisfeito.

Entre outras perguntas, perguntei-lhe o que é que ele se via a fazer no futuro e o que é que o filho diz sobre a profissão dele. É impressionante a transformação das pessoas quando se muda a conversa, passando a desafiar-las para falarem sobre elas próprias, sua família e seus projetos.

Depois de ter demonstrado alguma surpresa às perguntas que eu ia fazendo, pois, segundo ele, não esperava que um desconhecido lhe fizesse este tipo de perguntas, o homem, depois de dizer que ainda não tinha pensado muito sobre isso, permitiu-se sonhar, e começar a ver o que gostaria que acontecesse.

Por um lado, tinha o gosto pela hotelaria e restauração, pois nasceu nessa área e a sua mulher continuava nessa atividade. Por outro lado, aprendeu a gostar de ser taxista e não queria perder a liberdade que este trabalho lhe dava, dizia ele.

Foi engraçado apreciar o fogo de artifício das ideias que foram explodindo na mente dele, não lhe dando, sequer, tempo para as tornar conscientes ou expressar tudo o que lhe vinha à cabeça.

Estávamos quase a chegar ao meu destino quando, depois de várias frases incompletas, ele diz:

- Já sei! O que eu quero mesmo é ter um bar com serviço de snacks, construindo um negócio de família, para mim e para a minha mulher, e mantenho também este serviço de táxi em part-time, trabalhando por minha conta.

No fim de ter dito isto, olhou para mim com ar verdadeiramente emocionado e satisfeito, e chegámos ao meu destino. Paguei, saí do táxi, e ele entregou-me a mala e disse-me: – Muito obrigado pela ajuda e boa viagem!

Cumprimentei-o e fui à minha vida com esta última frase dele a ruminar na minha cabeça por uns momentos...

O homem tem 42 anos, um trabalho e uma família. A partir daquele momento ficou também com um objetivo para concretizar! Ah, e o tempo estava ótimo, céu limpo, sol aberto e boa temperatura!

(1) - <https://en.wikipedia.org/wiki/Coaching>



# 11 após escrever no Facebook, escrevo sobre o Facebook



RUI PEDRO OLIVEIRA  
Gestor  
rpo@imaginew.pt

13 500 funcionários numa sede em Menlo Park, Califórnia, numa localidade onde há restaurantes da maior variedade, lojas de todos os géneros e naturalmente barbeiros e cabeleireiros, são os zeladores da informação da maior comunidade mundial reunida pelos utilizadores do Whatsapp e Instagram na sede global do Facebook.

Não obstante o acesso que têm às nossas mensagens de Whatsapp e Messenger, às nossas fotografias e pensamentos, nas localizações dadas pelo Instagram e Facebook (Insta e Face para os mais à vontade com os seus parceiros virtuais de amizade) vão apostar numa concorrência direta ao Tinder porque mais de 200 milhões de “Facebookianos” se assumem solteiros, dizem. Isto é, só faltava mesmo dos seus utilizadores uma clara questão de orientação e atividade sexual. O B.I. fica lá todo. Provavelmente para a “Cambridge Analytica” dará jeito para os próximos censos.

À exceção do uso do Tinder, conheço as outras redes. Admito que o LinkedIn e depois o Facebook ainda são as que mais me cativam desde que aderi em 2007 por ter informação (muitas vezes interessante) que vem ter comigo. Não vou comentar o que as minhas amigas e amigos expressam, mas asseguro que facilmente faço um desenho mental da pessoa em causa, naturalmente, à luz dos meus olhos, e interpretação do meu cérebro. Como de mim possam fazer, naturalmente.

Eu no Instagram e no próprio Facebook tenho uma dúvida. É saber se as pessoas vão lá mais vezes para ver realmente o que os outros partilham ou se nos últimos 10 minutos tiveram mais um like ou um coraçãozinho.

Tudo isto não é culpa do Mark Zuckerberg. Milhares revoltam-se e gritam: “Não tenho redes sociais porque não quero expor a minha vida”.

Mas o Mark Zuckerberg alguma vez ameaçou de forma física alguém para obrigar a escrever o que está e onde está e com quem a fazer não sei o quê?

Nós somos o que partilhamos.

E isso tanto faz se é no Facebook, num artigo de opinião num jornal, ou numa carta deixada na caixa de correio dos seus vizinhos. O problema é que o Facebook é livre, e um excesso a mais, uma emoção a mais, uma educação a menos dá no que se vê e se tira facilmente ilações por vezes.

Se me questionarem se já excluí alguém para entrar num projeto com base no que vi do perfil dele(a) no Facebook? Já, claro. Mas não era por falta de genuinidade. Lá

quívam números de cartões de crédito? Obviamente que sim. Monitorizam as suas conversas privadas? Naturalmente que sim. Sabem onde estás exatamente? Sim e com uma precisão de 2 metros. E sim, uma vez lá dentro, nunca mais de lá saís. Quantas vezes alguém vai a um site procurar um voo de Anchorage para Vladivostok (admito que nunca procurei) mas aposto que se abrir uma rede social em segundos, vai aparecer algo a sugerir algo nessa cidade do Alasca ou da Rússia. A informação já está comprada e em nanosegundos transferida.

Agora vão ser destruídos e não vai haver mais back-ups das novas mensagens. Mas



isso tinham, e de sobra... Mas já aconteceu o contrário, já recrutei depois de analisar o perfil de alguém. Óbvio.

Há estatísticas bem reais e assustadoras. Um programa informático especializado para o efeito verificou que com 10 likes “obtinha a personalidade” a um colega de trabalho, com 70 para um amigo, 150 para um parente próximo e 300 likes descrevia na perfeição a personalidade de um parceiro. Resumindo, citando David Kirkpatrick: “É possível conhecer melhor alguém pelo Facebook do que em 10 anos de amizade com essa mesma pessoa.”

Outra questão é em relação aos dados.

O que fazem com todos os dados privados?

Essas redes sociais têm um sistema de reconhecimento facial? Claro que sim. Ar-

alguém julga isso possível? Terabytes de informação arquivada de cada utilizador vale muito dinheiro até para proteção de um Estado, já para não entrar estritamente no campo publicitário.

Não culpem o dono do Facebook e das outras redes que adquiriu por dezenas de milhares de milhões de dólares, sendo neste momento um dos homens mais ricos do mundo pelos disparates que a maioria escreve e mostra. Recato e juízo, tal como na vida, já é o primeiro tónico para ter uma boa relação com uma rede social.

Acho sinceramente que o Mark Zuckerberg continua a ser o verdadeiro “CEO and founder” da rede do Facebook. Mas duvido que seja o único “owner” de todos os conteúdos, e que alguns estarão em mãos de intenção duvidosa.

# O tipo de site ideal para a sua empresa



**VITOR RODRIGUES**  
Team Leader

Qual a finalidade do site da minha empresa? Como o vou estruturar? Que tipo de site a minha empresa precisa?

Ao colocar estas perguntas, assumimos que identifica valor na criação de um site e que já tomou uma decisão inicial. Ou seja, já decidiu que quer ter um site, ao invés de ter apenas presença nas redes sociais.

**A resposta à dúvida entre criar um website ou uma página de Facebook depende da experiência que o utilizador tem na comunicação digital.**

Diferentes empresas têm diferentes necessidades e diferentes orçamentos também. Estes são critérios válidos mas, hoje em dia, as PME portuguesas que querem ter uma presença web dão primazia à experiência interna que a própria empresa tem nesta área de comunicação digital.

**O mais importante é a experiência**

Se é de acordo que não faz sentido comprarmos um Ferrari mal acabamos de tirar a carta, então provavelmente também não fará muito sentido criar uma Loja Online, com stocks automaticamente integrados com o software de gestão, se nunca tiver existido uma presença online.

Efetivamente, numa perspetiva técnica não é impossível. No entanto, existem outros fatores a ter em conta para além desta vertente, designadamente da experiência do gestor de conteúdo (CMS), do domínio que será registado, entre outros. O nível de experiência que já existe dentro da em-

presa na utilização destas ferramentas determina quais as mais apropriadas, assim como influencia a própria abordagem que deve ser tida na comunicação online.

**Ter um site é comunicar**

Desenvolver um website é acima de tudo um trabalho de comunicação e não tanto um trabalho técnico. Claro que há especificidades técnicas que, consoante o tipo de site, podem ter mais ou menos impacto.

**Toda a técnica do mundo é insuficiente se não soubermos comunicar corretamente. Por isso é que a experiência nas diferentes áreas relacionadas com comunicação são tão**



**importantes para perceber que tipo de site faz sentido termos. O papel do comunicador**

Será sempre vantajoso as empresas apostarem em especialistas de marketing, design, fotografia, entre outros, na medida em que possuem uma visão profissionalizada da estratégia mais adequada ao nicho de mercado que pretendem atingir.

No entanto, mesmo que não tenha nenhum profissional desta área, de certeza que a sua empresa, se já está no mercado, já teve que comunicar de qualquer for-

ma. É para essa experiência que podemos olhar.

**Experiências passadas ajudam a definir o futuro**

Outra questão muito importante é perceber se a sua empresa já teve alguma experiência de presença online. O simples facto de a sua empresa já ter tido um site anteriormente, independentemente se o retorno foi positivo ou não, já lhe permitiu perceber que o próprio processo de criar um site é um pouco diferente do que talvez estivesse a pensar (mais foco nos conteúdos e menos na técnica).

Para além disso, os próprios colaboradores dentro da empresa já aprenderam a lidar com este novo canal de comunicação. Por isso é que o processo de criar uma Loja Online quando uma empresa que nunca teve nenhum tipo de presença online é possível, mas será um processo longo e atribulado. Provavelmente, com o mesmo investimento poderia criar outra solução de comunicação digital mais interessante e com uma maior possibilidade de retorno.

**E então que tipo de site deve ter a minha empresa?**

Faz sentido fazer um balanço em conjunto com a empresa que o vai ajudar a criar esse site, para ajudar a fazer o levantamento de necessidades de cada empresa e análise da experiência nas respetivas áreas, de forma a encontrar as mais adequadas soluções do mercado.

Cada site é um investimento... deve pagar-se a ele próprio, e isso quer dizer que, saber se é um site institucional, portfolio, loja online simples, loja online, com stocks automaticamente integrados com o software de gestão, ou outra opção é algo que fará sentido definir em conjunto com uma estratégia global de comunicação que potencie este novo canal que a sua empresa está a abrir ao mundo.

# Porque são as mulheres essenciais para a Inteligência Artificial?

**A** Sage e sua Vice-Presidente para a Inteligência Artificial, Kriti Sharma, listam as principais razões pelas quais a Inteligência Artificial precisa das mulheres.

No decorrer dos últimos anos, a Inteligência Artificial (IA) tem sido reconhecida como uma peça chave na resolução de alguns dos problemas mais complexos do mundo, desbloqueando um nível de crescimento e inovação nunca antes visto. Governos de todo mundo estão já a elaborar ativamente abordagens de investimento e a discutir os atuais quadros reguladores para ajudar os seus países a manterem um lugar de destaque nesta indústria emergente.

Por mais relevância que o tema da Inteligência Artificial tenha, há também alguns relatórios menos positivos sobre o efeito que a IA pode ter sobre o atual perfil demográfico da força de trabalho, muito mais eminente que a narrativa de Hollywood que refere “robôs a dominar o mundo” – se isto fosse verdade, poderia destruir a intensa luta das mulheres por ocupar o devido lugar na ascensão profissional. Tudo isto é demonstrado numa recente pesquisa da PwC, que indica que os trabalhos realizados por mulheres podem ser afetados pela automação durante a próxima década – com potencialmente 23% dos trabalhos das mulheres em risco, cerca de 7% mais do que os dos homens. Num momento em que o mundo se encontra a debater e a projetar o modo como a IA irá alterar a forma como trabalhamos, o maior risco de deslocação sentido por alguns membros da sociedade deve tornar-se mais visível e abordado em conjunto com a grave escassez de competências que verificamos entre as mulheres no setor tecnológico.

A Sage acredita que este é o momento para investir no aumento do acesso às oportunidades na carreira, a competências e no incentivo a mulheres de todas as áreas a avaliarem as portas que a IA pode abrir pelo seu futuro. Esta é a altura certa

para qualquer mulher se envolver, e aqui estão as cinco razões pelas quais a Sage considera que devem fazê-lo:

## 1. Sensibilizar e informar a opinião e compreensão pública

Se alguma vez utilizou a pesquisa preditiva do Google, perguntou à Siri sobre a meteorologia ou pediu que a Alexa tocasse a sua música preferida, então já utilizou a IA.

No entanto, uma pesquisa realizada pela Sage demonstra que a compreensão pública atual da IA é extremamente limitada, o que prejudica a perceção e o sentimento sobre esta tendência. Conclusões revelam que 43% dos inquiridos nos Estados Unidos e 46% no Reino Unido admitiram “não saber o que é a Inteligência Artificial”. Dado que a maioria das pessoas estão a utilizar esta tecnologia todos os dias, é essencial que a indústria se responsabilize por dissipar os rumores e apresente o

verdadeiro potencial da IA de forma compreensível a todos.

## 2. Não precisa de um doutoramento em ciências informáticas

A beleza da IA é o facto de ser desenvolvida para aumentar a inteligência humana nas mais variadas formas. A vida como a conhecemos não foi construída em torno de hardware e de tecnologia – somos artistas, filósofos, prestadores de cuidados, inventores e muito mais. E, por isso, há uma grande quantidade de oportunidades fora dos empregos de ciência e de tecnologia quando se trata de construir IA útil. Precisamos de grupos compostos por homens e mulheres, por indivíduos otimistas, dedicados às oportunidades que esta tecnologia lhes pode oferecer, com conhecimento em resolução de problemas, psicologia, linguagem, design, storytelling, antropologia e direito, entre outros. A única forma de criar Inteligência



Artificial verdadeiramente inteligente é se esta for ensinada a trabalhar, a reagir e a entender a linguagem tal como nós.

### 3. O preconceito é a maior das ameaças e só irá diminuir o progresso

Enquanto a criação de personas famosas através de IA, como a Alexa e a Siri, é fortemente baseada em estereótipos femininos, o número de engenheiras mulheres continua a ser muito baixo entre o grupo de engenheiros que as criam nos dias de hoje. Este é um problema sério que precisa de ser corrigido se quisermos perceber os grandes benefícios científicos e económicos desta tecnologia – e isso começa nas escolas e em casa. É necessário demonstrar às jovens desde novas que nenhuma carreira está fora do seu alcance.

Além disso, a Inteligência Artificial precisa de ser desenvolvida de forma a refletir a diversidade dos seus utilizadores. Mulheres e homens trabalham, vivem e pensam de forma diferente – é necessário captar o máximo de perspetivas diferentes para produzir um produto de alta qualidade e com o máximo potencial. E isto não é apenas uma questão de género, é necessário pensar globalmente e garantir que as máquinas estão a aprender sobre diferentes etnias, raças, linguagens e idades – todas as características que nos tornam únicos.

### 4. A indústria de tecnologia reconhece a necessidade de mudança imediata

Estatísticas da ONS (Instituto Nacional de Estatísticas do Reino Unido) demonstram que apenas 14% das funções STEM

**Estatísticas da ONS demonstram que apenas 14% das funções STEM no mercado de trabalho do Reino Unido são ocupadas por mulheres**

no mercado de trabalho do Reino Unido são ocupadas por mulheres. Este número representa uma ameaça grave para a futura competitividade global do setor da tecnologia do país. Nunca houve uma necessidade tão grande para a mudança e



a indústria está pronta para isso. Universidades e empresas já estão a apresentar desenvolvimentos positivos para ajudar a lidar com esta necessidade, tendo influenciadores e acionistas dedicados a melhorar estes números.

### 5. Alguns dos investigadores e “developers” mais inovadores de IA são mulheres

*“Enquanto alguém que desenvolve aplicações de IA todos os dias, como a Pegg, tive o privilégio de trabalhar com algumas das maiores mentes da indústria da IA – muitas das quais mulheres. Temos uma grande riqueza no que toca a modelos a seguir,*

*mas infelizmente até ao momento a história tem sido fortemente dominada apenas por um género. Isto influencia o pressuposto de que há oportunidades limitadas para as jovens que procuram uma carreira nesta área, o que é totalmente falso. É*

*necessário alterar estas perceções prejudiciais”,* explica Kriti Sharma, Vice-Presidente de Inteligência Artificial do Grupo Sage. Segundo a especialista, o maior obstáculo da IA é o desenvolvimento de máquinas que não representam realmente todos os seres humanos. Foi por isso que a Sage criou um código de ética inovador, que oferece às empresas cinco orientações chave quando trabalham com a IA. Estas linhas orientadoras abrangem desde como nomear os assistentes virtuais até ao desenvolvimento de diversos conjuntos de dados que ajudam as empresas a contratar quando o género é retirado da equação. “Se nos comprometermos com o objetivo comum de incluir mais diversidade em todas as etapas do design, da programação e da implementação da Inteligência Artificial, acredito que esta tecnologia tem o potencial de transformar para melhor a forma como se fazem negócios e como vivemos as nossas vidas, todos os dias. E todos merecem beneficiar disso”, acrescenta Kriti.

Kriti Sharma é a Vice-Presidente da área de Inteligência Artificial da Sage. Foi responsável pelo lançamento da Pegg, o primeiro assistente de IA do mundo que permite aos utilizadores controlarem e registarem as suas despesas, com utilizadores em 135 países.

1. Science, Technology, Engineering and Mathematics

## A liderança autêntica funciona? Verdade a mais? Excesso de confiança?

“Sou aquilo que vês”. Esta é uma das expressões típicas dos líderes que se dizem autênticos. Aqueles que falam a verdade num alinhamento com os seus princípios morais. Mas a autenticidade muitas vezes só serve o bem-estar pessoal dos líderes. Alimenta-lhes ainda mais o seu amor próprio. Sendo frequentemente um sinal de incapacidade relacional e social. Isto é, segundo os estudos, existem líderes com um nível elevado de autenticidade, mas têm uma fraca orientação para a relação com os outros, logo a autenticidade percebida pelas pessoas que o rodeiam é igualmente baixa.

A autenticidade é reconhecida pelos outros quando está orientada para o bem comum. Se a mesma revelar despreocupação com as pessoas e alguma desumanização, faz com que o líder pareça ser uma pessoa distante, rude e pouco autêntica. Isso não implica que um líder deva optar por ser um

**A chave da uma boa liderança hoje em dia é a influência, e não a autoridade.'**

*Kenneth Blanchard*



‘camaleão social’. O que muda constantemente face aqueles que o rodeiam. Mas

tem de cuidar da forma e dos impactos que tem quando transmite a sua verdade.

## Fica com o sentimento de tempo perdido? Parecem mais workshops que reuniões?

Alguns estudos estimam que um colaborador, com responsabilidades a nível intermédio, gasta em média 16 horas por semana em reuniões. Ou seja, 768 horas em reuniões por ano. Cerca de 96 dias de trabalho por ano. Como podemos otimizar estes momentos para que não fique o sentimento de tempo perdido? Mantenha a novidade. Saia da sala tradicional, procure novos espaços, retire a mesa de reuniões, traga convidados ou vídeos. Quebre a rotina. Faça algo de novo que estimule o debate sobre os temas e a sua resolução. Quebre logo o gelo, aumente a boa disposição das pessoas antes de começar. Rir um pouco ajuda.

Convide só aqueles que trazem algum valor acrescentado ou informação relevante para a reunião. Faça contas! Quanto mais pessoas convocar, mais caro fica aquele tempo investido na reunião. Mantenha as reuniões curtas e objetivas. Meia hora é apontado como o período de tempo máxi-

**‘Para uma reunião ser útil convide as pessoas certas – e somente as pessoas certas – para estarem na sala de reuniões.’**

*Harvard Business School Press, 20 minutes Manager Series*



mo em que o ser humano consegue estar com atenção total num contexto de reunião. Na Amazon as pessoas investem 5 a 7 minutos iniciais para lerem informação relevante antes de iniciar a reunião. Assim, garantem que todos estão na mesma ‘página do livro’. Defina, preferencialmente, 3 temas principais e objetivos que devem ser alcançados no final daquela reu-

nião. Mais do que isso, talvez seja melhor marcar um workshop de meio dia ou uma sessão de acompanhamento do projeto. Finalize com um resumo e com responsabilidades assumidas. Faça uma foto dos apontamentos da reunião, ou um resumo. Envie nos momentos seguintes. Isso ajuda a responsabilizar e a dar utilidade ao tempo investido.

# E tu, como pintas a tua vida?



**PEDRO BARBOSA**  
CEO at Play Growth

Faz hoje exatamente um ano que saí do El Corte Inglés para me estrear como empresário de negócios e gestor da minha vida. Larguei o certo pelo incerto, troquei o esperado pelo inédito, evoluí do sempre assim para como nós queremos.

O impensável de dar esse salto num vazio que temos de preencher por nós é uma deliciosa adrenalina, como pegar numa tela nova para construir outra ideia, pintar de novo, sem limites nem regras preestabelecidas. São caminhos onde não há reuniões sem sentido nem políticas obrigatórias. Há mais, mas há sobretudo melhor.

Neste primeiro ano fiz mil projetos, viajei, estudei em duas das melhores universi-

dades do mundo (INSEAD e Oxford), criei três empresas com outras tantas equipas, reuni com mais de 80 startups, fui orador por 22 vezes, dei aulas, escrevi dezenas de artigos, fiz mentoring, montei duas comunidades, mantive em alta e “pro bono” a maior comunidade portuguesa que fundei há cinco anos com dois amigos e aprendi imenso em domínios totalmente distintos do meu ecossistema, sem nunca me deixar de focar nos meus.

Nos meus clientes, nos meus projetos e sobretudo nas minhas pessoas. Nas que me acompanham, me desafiam, me fazem evoluir e sentir bem como sou e como quero ser, todos os dias e mais um. No meio de uma vida ainda muito mais intensa do que antes, consegui passar a ser dono do meu tempo e pintar os dias como quero. Como eu desejo. Como eu sonho. Com os meus mais próximos, mais presentes, mais nossos.

E, embora continue a querer estar ainda mais com os meus, não deixo de conhecer novas pessoas, novos projetos e novas

cores, todos os dias, sem exceção. E sem esta diversidade não há evolução, a layer de novidade permanente que coloco delicadamente por cima do foco no centro daquilo que é importante, para que os dias sejam diferentes, para que me sinta feliz a evoluir e contribua com evolução de todos aqueles com que me relaciono, de alguma forma. É dessas colisões positivas, ora programadas, ora aleatórias, que sai a evolução das pessoas e das sociedades.

Pintar a vida como eu quero é assim. Claro que há muitos frescos por inventar, muitas paredes por cobrir, muitas ideias por imaginar. É por isso que cada dia tem de ser vivido no máximo, mesmo que o máximo seja descansar.

Cada dia tem de ser vivido como o primeiro, o último ou o anterior: a saborear. A sentir o aroma do inesperado em cada pequeno instante, sem nunca deixar de escolher as cores com que pinto cada dia e cada memória nova.

E tu, como pintas a tua vida?

# A Receita da Felicidade



**PEDRO AMENDOEIRA**  
Partner at Expense Reduction  
Analysts

Se existisse uma receita para a felicidade? Nem que fosse melhorar uns pontos na nossa escala diária de felicidade já seria bom, certo?

Sendo certo que a felicidade se tornou uma obsessão da nossa era, defini-la parece bem mais difícil e o caminho para lá chegar já não será tão claro. A meditação, o exercício ou uma alimentação saudável são apontados vulgarmente como vias – e têm dados a suportá-lo.

Encontrei recentemente uma “receita” alternativa com resultados comprovados em múltiplas experiências posteriores (os links para os estudos estão no final). Vem do final dos anos 60 e, ao contrário do que possam imaginar, não inclui sexo nem drogas. E é muito simples. Demasiado, talvez. Consiste em ler em voz alta algumas frases que “enganam” o nosso cérebro, melhorando o nosso estado anímico e

o nível de felicidade que sentimos. No original são 60 frases, sendo que encontrei uma versão reduzida no livro “Rip It Up”, de Richard Wiseman, de apenas 15 frases. O investimento promete elevado retorno: vale a pena trocarmos 1 minuto e 10 segundos do vosso tempo por um incremento de felicidade, certo?

O efeito é mais forte se lerem com entusiasmo, como se estivessem realmente a sentir o que estão a dizer. Prontos?

Na minha humilde tradução, estas frases são:

1. Sinto-me surpreendentemente bem comigo hoje.
2. Penso que posso transformar as coisas num sucesso.
3. Estou contente que a maior parte das pessoas seja muito amigável comigo.
4. Sei que se determinar fazer algo, normalmente vai correr bem.
5. Sinto-me bastante entusiasmado agora mesmo.
6. É como se estivesse cheio de energia neste momento e a desfrutar do que estou a fazer.
7. Sinto-me especialmente eficiente hoje.
8. Estou muito optimista neste momento e

espero relacionar-me muito bem com a maior parte das pessoas que encontrar.

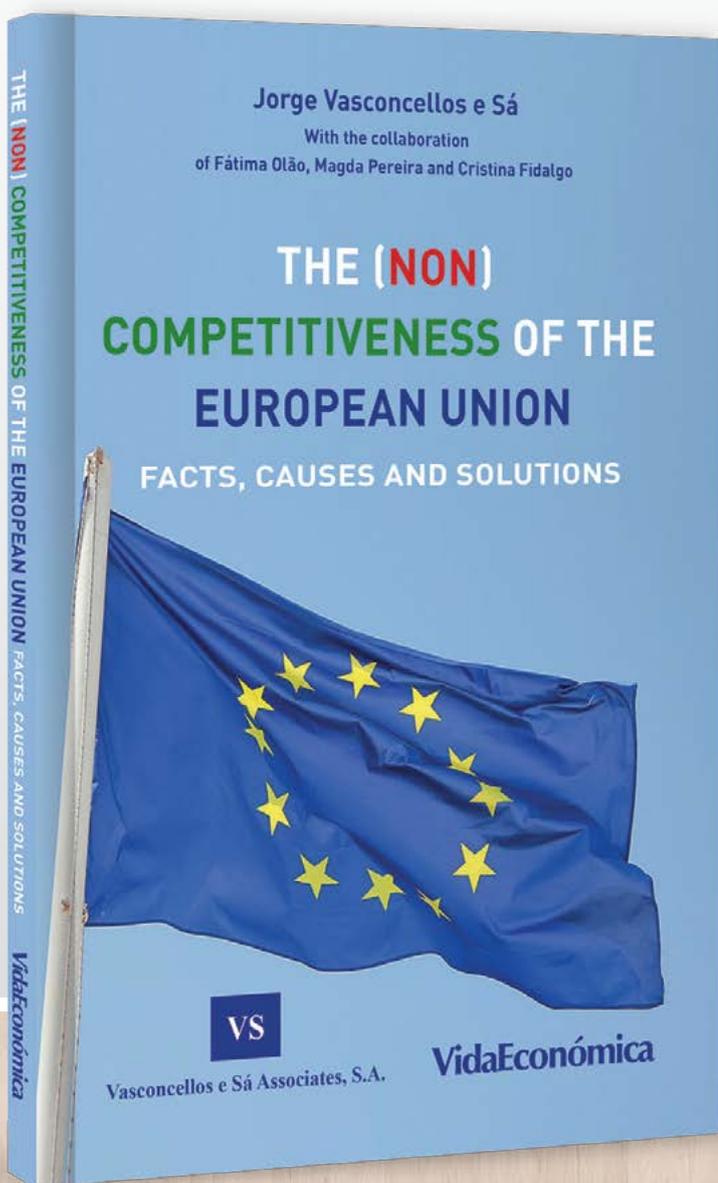
9. Hoje estou a sentir-me muito bem comigo e com o mundo.
  10. Dada a disposição com que estou, sinto-me especialmente inventivo e cheio de recursos.
  11. Estou bastante certo que a maioria dos meus amigos apoiar-me-ão no futuro.
  12. Sinto que a vida está em larga medida sob o meu controlo.
  13. Estou numa excelente disposição e quero que alguém toque uma música maravilhosa.
  14. Estou a desfrutar disto e realmente sinto-me bem acerca de mim mesmo.
  15. Este é um daqueles dias em que estou cheio de força!
- Valeu a pena? Sentiram o incremento?

Duas notas:

- Ainda que a melhoria de estado se registre em ambos os géneros, por alguma razão que ainda ninguém conseguiu explicar, o efeito é mais pronunciado nas mulheres que nos homens.
- Também existe uma lista de frases para ficar mais deprimido, mas essa imagino que não queiram, pois não?

# Novidade

## VidaEconómica



**This book focus on the European economy. Not on its political aspects. And it states facts, shying away from judgments and opinions.**

Why is the European GDP per capita only 34/ of the USA's?

And the productivity per hour 13% below?

And the productivity per person 22% below?

And the rate of unemployment almost the double of the USA's?

### Index:

- I. Facts are our friends
- II. The gap: EU15-USA difference in GDP per capita
- III. The immediate causes
- IV. The initial causes (and solutions)
- V. Why the world needs a stronger European economy

**UMA EDIÇÃO  
A NÃO PERDER!**

**Título** THE (NON) COMPETITIVENESS OF THE EUROPEAN UNION - FACTS, CAUSES AND SOLUTIONS

**Autor** **Jorge Vasconcellos e Sá**  
With the collaboration of Fátima Olão, Magda Pereira and Cristina Fidalgo

**PVP** €8,90

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

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

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