

ENSINO



MARKETING

- Economia prateada: como a geração sénior está a mudar o mercado P. 19

VENDAS

- Objetivos *gold* nas vendas - 4 sugestões práticas e comprovadas P. 17

ENSINO

- Futuro - que competências exige? P. 4
- Yes, I Can P. 5
- CICCOPN - uma alternativa ao ensino regular P. 6
 - Empreender - Precisa-se! P. 8
- Caminhar desde pequenino! P. 10
- HAPPY ZONE P. 12

Índice

EDITORIAL

- 1ª Edição do prémio Start & Go P. 3 ▶

ENSINO

- Futuro – que competências exige? P. 4 ▶
- Yes, I Can P. 5 ▶
- CICCOPN -uma alternativa ao ensino regular P. 6 ▶
- Empreender – Precisa-se! P. 8 ▶
- Caminhar desde pequenino! P. 10 ▶
- HAPPY ZONE P. 12 ▶

EMPREENDER

- A aliança entre o fazer e o acreditar P. 13 ▶

GESTÃO DE CONHECIMENTO

- Capacidade organizacional, a fórmula para o sucesso P. 15 ▶

VENDAS

- Objetivos *gold* nas vendas – 4 sugestões práticas e comprovadas P. 17 ▶

MARKETING

- Economia prateada: como a geração sénior está a mudar o mercado P. 19 ▶

ESTRATÉGIA

- Execução: a nova estratégia P. 20 ▶

GESTÃO DE QUALIDADE

- Ninguém nasce ensinado P. 21 ▶

GESTÃO DA QUALIDADE

- Como utilizar a Metodologia 5S para melhorar o seu ambiente de trabalho e produtividade P. 22 ▶

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

- Sete tendências em RH para 2019 P. 23 ▶
- As empresas devem melhorar os planos de retenção P. 24 ▶
- Sete razões para as empresas promoverem o trabalho flexível P. 25 ▶
- Trabalhar com quem não se gosta P. 27 ▶
- Resistências comuns à implementação de práticas inovadoras de gestão de pessoas P. 28 ▶

EMPRESAS FAMILIARES

- Qual a melhor formação para os descendentes das empresas familiares? P. 29 ▶

INOVAÇÃO

- *Design Thinking* para Empresas P. 31 ▶

GAMMING

- Creating Board Games based on Gamification 7 p's P. 33 ▶

O QUE APRENDI COM AS MINHAS VIAGENS

- Japão – a história de Sadako e os mil pássaros de papel P. 34 ▶

FORA DA CAIXA

- LOOK BACK, MOVE FORWARD P. 36 ▶

TI'S

- IoT – *Internet of Things* P. 37 ▶
- Transformação Digital em 2018 P. 38 ▶
- Porque a transformação digital não significa tecnologia P. 39 ▶

DICAS P. 41 ▶

- Confuso sobre os objetivos da sua equipa?
- Trabalha a olhar só para o erro? Tende a ficar preso ao lado negativo?

PRODUTIVIDADE E BEM-ESTAR

- Stresse menos, realize mais P. 42 ▶
- O que te falta para superar limites? P. 43 ▶
- Os 5 aliados do *Work-Life Balance* P. 44 ▶



START&GO

REVISTA EM FORMATO DIGITAL | Nº 25 – maio 2019

COORDENADORA Mónica Monteiro
(monicamonteiro@startandgo.pt)

PAGINAÇÃO Flávia Leitão
(flavialeitao@vidaeconomica.pt)

PARTICIPAM NESTE NÚMERO Ana Isabel Lucas; André Pinheiro; Antonio Costa; Daniela Areal; Daniela Moreira; Dell; Hays; Helder Barbosa; High Play Institute; Hugo Gonçalves; José Carlos Pereira; Luis Lobão; Maria Filomena Lopes; Maria Maciel; Meta 4; Mónica Monteiro; Nuno Lopes; Paula Salsinha; Pedro Amendoeira; Pedro Ferreira; Rui Carvalho; Rui Pedro Oliveira; Sage; Samuel Soares; Teresa Ribeiro; Vitor Briga

PUBLICIDADE PORTO

Rua Gonçalo Cristóvão, 14 R/C, 4000-263 Porto

Tel: 223 399 400 • Fax: 222 058 098

E-mail: Geral@startandgo.pt



Editorial

MÓNICA MONTEIRO

monicamonteiro@startandgo.pt

1ª Edição do prémio Start & Go

E foi assim... Prometemos um 2019 recheado de muitos sonhos e projetos na “carteira”, confiantes que seria um ano de concretizações!

Hoje, podemos afirmar que o que era uma ideia nessa altura é agora uma realidade – a 1ª edição do prémio Start & Go!

Era nosso objetivo distinguir as pequenas e médias empresas portuguesas, que, apesar de inúmeras dificuldades e escassos recursos, conseguem afirmar-se no mercado nacional e internacional pela sua vertente inovadora. Contámos com uma comissão de avaliação de elevado reconhecimento, como: a Q4E, na categoria Gestão, a SPI, na categoria Inovação, a APQ, na Categoria Internacionalização, e a PBS, na categoria Startup. Agradecemos também o apoio fundamental dos nossos parceiros Vida Económica e BWD.

Foi no dia 16, passada quinta-feira, nas instalações da Porto Business School, que ficámos a conhecer as empresas vencedoras desta primeira edição do prémio Start & Go.

Começámos o evento com uma mesa-redonda (sem mesa) sobre os desafios de crescer e ser diferente num contexto VUCA (Volátil, Incerto, Complexo e Ambíguo). À conversa, moderada pelo estimável professor Carlos Brito, estiveram o José Luís Leitão, da Biclas e Triclas, o Bruno Azevedo, da ADDVOLT, e o David Ferreira da Bi4all. Assim, num ambiente descontraído e informal, entregámos os galardões e os certificados a todos os distinguidos.

Categoria Start & Go – Gestão

Esta categoria visa distinguir a empresa com desempenho excepcional, visão estratégica e sistemas de gestão que permitam melhorar continuamente o seu desempenho.

A premiada foi a **LACOVALE**.



Categoria Start & Go – Internacionalização

Distingue a empresa que apresente uma performance excepcional no seu processo de internacionalização, contribuindo significativamente para o desempenho da empresa.

Nesta categoria foram dois os premiados. A primeira premiada foi a **MEDBONE** e a segunda premiada foi a **PARTTEAM**.

Nesta categoria o júri decidiu ainda atribuir uma menção honrosa à **AXFILIA**.

Categoria Start & Go - Start Up

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

O júri distinguiu a **FAIRMEALS**.



Categoria Start & Go – Inovação

Pretende distinguir o desenvolvimento de um novo produto ou serviço que represente um contributo relevante para o desempenho da Empresa.

O Premiado nesta categoria foi a **EVOX**. Foram ainda atribuídas 2 menções honrosas às empresas **TOMI Portugal** e **EXTRA-DIRECIONAL**.

Parabéns a estas empresas e a todas as outras que se candidataram, pois são todas merecedoras da nossa admiração pelos resultados alcançados.

Terminámos a sessão com a premiação dos autores mais lidos do ano de 2018. Foi com uma enorme satisfação que tive a oportunidade de entregar os certificados de “Autor do Ano” ao José Carlos Pereira, ao Fernando Belém e ao Vítor Briga.

Foi um evento simples, mas muito bonito. O meu muito obrigada a todos os que fizeram acontecer!

Para 2020 está prevista a 2ª edição.

Você, já sabe, só precisa Start & Go!

Ps: veja na nossa página no Facebook as fotos do evento!

Futuro – que competências exige?



M. FILOMENA CASTRO LOPES
Professora, Universidade
Portugalense

Fazendo uma retrospectiva, verifica-se que a evolução e adoção das tecnologias de informação, especialmente através da inteligência artificial, *machine learning* e robótica, estão a ter impactos significativos no mercado de trabalho. Hoje, trabalhadores que executam tarefas rotineiras, e que podem ser facilmente “passadas a linhas de código”, já foram ou estão a ser substituídos pela evolução da automação. No entanto, ao mesmo tempo que algumas profissões são substituídas, novas profissões vão aparecendo também. Certo é que as novas tecnologias estão a alterar as competências que são exigidas aos trabalhadores e que a ausência dessas competências pode pôr em causa o bom funcionamento da economia e do mercado de trabalho.

No atual contexto económico, habitualmente descrito como sendo um de globalização, mudança constante, e disrupções acentuadas provocadas pelas tecnologias

de informação, o trabalho requer competências desenvolvidas fora da escola e de natureza não técnica. Vários estudos de diferentes entidades (*Delloite, World Bank, World Economic Forum*) apontam para a necessidade de trabalhadores com competências que não possam ser substituídas por *robots*, nomeadamente competências cognitivas e sociocomportamentais. A estas acrescem, claro está, as competências digitais, uma vez que qualquer trabalhador, do presente e do futuro, irá interagir, cada vez mais, com as tecnologias de informação no seu dia a dia.

Num passado recente, falava-se, com frequência e com entusiasmo, em competências tais como espírito empreendedor e criatividade. Muitas universidades mudaram os seus planos de estudos para desenvolver estas capacidades nos seus alunos. Hoje, a inovação dos negócios acarreta a necessidade da interdisciplinaridade. Aos trabalhadores exigem-se competências de trabalho colaborativo, comunicação e negociação, empatia e liderança. Deverão também demonstrar capacidade de se adaptarem à mudança e de aprenderem ao longo da vida. O pensamento crítico e a capacidade de identificar problemas,

criar soluções para esses problemas de forma proativa e tomar decisões em contextos de incerteza, minimizando riscos, são também cada vez mais valorizados no atual mercado de trabalho.

Além destas competências, na economia dos nossos dias, onde a transformação digital é palavra de ordem, não se pode esquecer a necessidade de competências digitais. Estas podem ir desde competências básicas, como saber usar diferentes aplicações informáticas ou tecnologias necessárias, por exemplo, a um trabalhador administrativo, um trabalhador de produção, um médico, ou um advogado, etc., até competências digitais muito mais avançadas, necessárias a todos os profissionais de Sistemas e Tecnologias de Informação.

Torna-se, pois, necessário desenvolver estas competências. Esta necessidade pode, e deve, ser assumida e repartida entre o estado, as empresas e os trabalhadores. Sendo certo que, no contexto cada vez mais presente da aprendizagem ao longo da vida, recai sobre os trabalhadores uma responsabilidade acrescida para, de forma ativa e crítica, desenvolverem as suas próprias competências. ■

Yes, I Can

“I Can” é o lema que está na base do projeto “Design For Change”. Este é um movimento global que foi concebido com o objetivo de dar às crianças e jovens a oportunidade de expressarem, implementarem e partilharem as suas ideias à volta do tema – “criação de um mundo melhor”.

Atualmente o DFC já está em mais de 60 países, envolvendo mais de 2 milhões de crianças e 60.000 professores em mais de 18 000 histórias de mudança.

Em Portugal este projeto é dinamizado pela Associação High Play, que, nos últimos 7 anos, já recebeu 175 histórias de mudança, vindas de 168 escolas, envolvendo mais de 13.000 alunos.

“Dinamizámos a sua comunicação junto das escolas de todo o País no sentido de procurar escolas e professores interessados em participar e proporcionar às crianças uma oportunidade na qual sintam que ‘elas podem’ criar um mundo melhor”, afirma Mário Henriques, presidente da Associação High Play.

A participação é simples, pois, embora exista acompanhamento próximo das equipas da Associação nas escolas mais ativas e com potenciais projetos, tudo pode ser processado online na plataforma do DFC Portugal e do DFC Mundial (www.designforchange.pt). “Como costumamos dizer, não custa nada, e o retorno é enorme – seja pela experiência, seja pelo sentimento final de que as crianças concretizaram uma missão que transcende os limites normais da sua ação, ou pelos prémios que as escolas podem receber caso vençam a categoria a que se candidatam no Concurso do DFC.” Respondendo a um concurso nacional dirigido a alunos do 1º, 2º e 3º Ciclos, com idades compreendidas entre os 8 e os 15 anos, as equipas escolhem um dos temas propostos. Utilizando uma ferramenta composta por 4 fases, é potenciado o crescimento e desenvolvimento de cada criança, de forma a que estas se tornem cidadãos criativos, proativos, solidário e responsáveis.

Mas os ganhos não se ficam apenas pela comunidade escolar, conforme nos afirma Mário Henriques: “Muitas famílias participam no evento final com os seus filhos, e as palavras e sorrisos dizem tudo sobre o



 Sente	FEEL - Sente - empatia- nutrir o coração
 Imagina	IMAGINE - Imagina - ética - Abrir mentalidades (cabeça)
 Faz	DO - Fazer - Excelência - use as mãos - ação colaborativa
 Partilha	SHARE - Partilha - Elevação - Inspire Esperança - Eu posso, agora tu também podes!

quanto ficam orgulhosas em ver os seus filhos e netos envolvidos em ações que procuram levar o bem para os outros e para a comunidade”.

A avaliação de resultados é realizada todos os anos, e os professores são claros quando avaliam as crianças que estiveram no projeto do DFC. É notória a melhoria de competências, tais como: criatividade, trabalho de equipa, liderança, comunicação, solidariedade e empatia, iniciativa.

Quando questionado sobre a razão para a High Play trazer o Design for Change para Portugal, Mário Henriques explica: “Tem tudo a ver connosco enquanto consultoria do High Play Institute, mas sob uma orientação mais de responsabilidade social através da Associação High Play nas escolas. Sair da sala de aula, largar os livros e meter as mãos na massa, ter experiências e aprender com elas. Ver o processo educativo como um todo, onde os comportamentos e atitudes ganham tanta importância como a matéria e os conteúdos dos programas escolares. Perceber que, quando colocamos crianças a trabalhar em algo que as

transcende – desafios na comunidade ou nos outros –, inevitavelmente, estamos a colocar pequenas sementes que no futuro nos garantem uma sociedade com homens e mulheres que dão valor a ações que ajudam a criar desse mundo um local melhor para todos nós.”

Segundo o empresário, as competências para o século XXI são os 4 C’s – Colaboração, Comunicação, Criatividade, Criar Soluções –, nesse sentido não há melhor forma de treinar estas competências nos mais novos do que lhe proporcionar experienciar cenários onde têm de desenvolver um projeto que desafia a aplicação das mesmas. “No DFC, o qual se baseia na metodologia do Design Thinking: inicialmente é necessário criar ambientes criativos para angariar ideias que permitam resolver os problemas identificados; depois há que ter pensamento crítico para estruturar um projeto onde todos têm um objetivo comum; há que ir para o terreno e implementar; obter resultados; avaliar; e comunicar ou partilhar (seja na interação com os outros, seja de forma digital)”. ■

CICCOPN – uma alternativa ao ensino regular



O CICCOPN é o Centro de Formação Profissional da Indústria da Construção Civil e Obras Públicas do Norte, tem instalações na Maia, junto à cidade do Porto, e, há quase 38 anos, desenvolve ações de formação em diversas áreas técnicas.

Os cursos destinam-se a jovens ou adultos, que integram ou pretendem vir a integrar o setor da Construção.

Os cursos de Aprendizagem têm como público-alvo jovens entre os 15 e os 25 anos, que tenham concluído o 9.º ano de escolaridade e que, no máximo, tenham frequentado o 12.º ano sem o concluir. Estas formações atribuem uma qualificação profissional de nível 4, a par da equivalência escolar ao ensino secundário. Dito de outra forma, os formandos terminam o curso com o 12.º ano de escolaridade e qualificados para o exercício de uma profissão.

Esta vertente da qualificação é, precisamente, a mais-valia da formação profissional. Os jovens que se inscrevem no CICCOPN procuram uma alternativa ao ensino dito regular, que não os qualifica para o

desempenho de uma profissão. Procuram uma formação com uma componente prática muito importante (entre 30 e 40% do total de horas do curso correspondem a formação prática em contexto de trabalho

Os jovens que se inscrevem no CICCOPN procuram uma alternativa ao ensino dito regular, que não os qualifica para o desempenho de uma profissão

– estágio), desenvolvida em alternância entre o CICCOPN e as Empresas do setor. A somar a tudo, são cada vez mais os formandos que têm a oportunidade de estagiar em empresas estrangeiras, no âmbito de projetos europeus Erasmus+ em que o CICCOPN participa.

Para os jovens que já detêm o 12.º ano de escolaridade, o CICCOPN tem vindo a reforçar a oferta formativa através dos cursos de Educação e Formação de Adultos (EFA) tecnológicos. Estes cursos, para candidatos a partir dos 18 anos e com o secundário concluído, estão essencialmente centrados na componente de formação tecnológica e são uma via privilegiada para os jovens obterem uma qualificação profissional de nível 4, que lhes abre as portas do mercado de trabalho. São exemplo desta oferta formativa os cursos: Técnico/a de Medições e Orçamentos, Técnico/a de Obra/Condutor de Obra, Técnico/a de Topografia, Técnico/a de Ensaios de Construção Civil e Técnico/a de Instalações Elétricas. O CICCOPN dispõe de excelentes instalações e um corpo docente constituído por formadores internos e externos com elevado grau de conhecimento e especialização nas diferentes áreas. A formação desenvolvida assenta nas tecnologias mais atuais, de que é exemplo a incorporação da tecnologia BIM (Building Information Modeling) nos planos curriculares dos cursos.

Num momento em que a construção retoma em força o seu dinamismo e a mão de obra qualificada para o setor escasseia, os cursos de formação do CICCOPN surgem como uma excelente oportunidade para quem pretende investir numa área profissional com futuro.

Atualmente, o CICCOPN tem cerca de 2100 formandos, distribuídos entre a formação para jovens e para adultos, que decorre nas suas instalações da Maia. Além disso, conta com cerca de 700 formandos em diversos pontos geográficos da sua área de intervenção, isto é, os nove distritos a norte do Mondego. Por ano, o CICCOPN realiza cerca de 40 000 horas de formação. Consciente dos desafios sem precedentes que se colocam ao ensino e à formação, o CICCOPN aposta em preparar profissionais habilitados para um mercado de trabalho cada vez mais exigente, no qual apenas os mais competentes terão lugar.

No empenho em preparar os nossos formandos para esta nova realidade, no CICCOPN trabalha-se o conjunto das competências consideradas fundamentais para o século XXI – a criatividade, a colaboração, a comunicação e o pensamento crítico –, a que se acrescenta ainda a inovação e a resolução de problemas. Graças a esta abordagem, em 2016 o CICCOPN recebeu o prémio Criatividade e Inovação na Formação, atribuído pelo Portal “Forma-te”. A formação dos jovens na modalidade de Aprendizagem assenta no princípio da transdisciplinaridade, ou seja, trabalha-se com base em projetos que abarcam dife-



rentes áreas curriculares, em vez da tradicional abordagem estanque entre disciplinas. Além disso, desde há alguns anos, os espaços formativos do Centro têm vindo a ser redesenhados e adaptados em função das exigências das novas metodologias pedagógicas, segundo as diretrizes para a sala de aula do futuro, da European Schoolnet. Nestes espaços são usados dispositivos móveis para suporte à aprendizagem e trabalha-se atividades com recurso a vídeo e diversas outras tecnologias, como a programação de robôs ou de drones.

Desde 2017, o CICCOPN integra a rede de espaços educativos inovadores e foi reconhecido como Ambiente Educativo Inovador pela DGE-ERTE, do Ministério da Educação.

Os espaços de formação são, cada vez

mais, organizados segundo o modelo dos Espaços Transdisciplinares em Construção (ETC), nos quais a formação é centrada nos formandos e na sua intervenção prática no contexto de cada sessão. Com base na metodologia de PBL (Project-Based Learning ou Problem-Based Learning), os formandos deixam de ser meros recetores de conteúdo e passam a ter uma voz ativa na construção do seu percurso e na concretização do seu potencial enquanto indivíduos e enquanto futuros profissionais. Por todas estas razões, o CICCOPN acredita que a formação profissional deixou há muito de ser o parente pobre do ensino, para se assumir como alternativa válida e forte para quem pretende (re)qualificar-se para a integração no mercado de trabalho. ■

Academia Start & Go

Formação Start & Go:

- Formação personalizada e sectorial
- Aprendizagem formal e não formal
- Competências reais de trabalho
- Orientada à inovação
- É ensinado o que é praticado e o que é ensinado é praticado

Ambiente de aprendizagem:

- Ferramentas práticas
- Desenvolvimento em rede
- Discussão em grupo
- Problema-Solução-Feedback

START&GO

Curso Disponíveis

- Gestão de PME;
- Liderança e Gestão de equipas em PME;
- Gestão Vendas;
- Desenvolvimento Pessoal;
- Gestão de Marcas em PME;
- Marketing Digital.

**TRAGA UMA SITUAÇÃO REAL
DA SUA EMPRESA E DEIXE-NOS
AJUDAR A RESOLVÊ-LA!**

www.startandgo.pt

Empreender – Precisa-se!

Docente da Faculdade de Economia do Porto, Carlos Brito é reconhecido pelo seu trabalho em prol do empreendedorismo.

Escreveu recentemente que Portugal precisa de 10 milhões de empreendedores. Nascemos empreendedores ou tornamo-nos empreendedores?

Um empreendedor é alguém com capacidade de iniciativa. É por isso que afirmo que Portugal precisa de 10 milhões de empreendedores: porque todos temos de ter essa característica. Não apenas os empresários, mas também quem trabalha por conta de outrem, os estudantes, os reformados, enfim, todos. O dinamismo e a competitividade de um país decorrem, não apenas das iniciativas do seu Governo, mas principalmente da vitalidade dos cidadãos, quer enquanto indivíduos quer enquanto comunidade. Neste contexto, e respondendo à questão, posso dizer que a maior ou menor capacidade de iniciativa depende um pouco de fatores genéticos, mas é essencialmente uma questão de educação, em particular daquela que se recebe nos primeiros anos de vida, bem como da cultura prevalecente na sociedade. Por isso, qualquer um de nós pode, e deve, tornar-se empreendedor.

O que podemos fazer para ser um desses 10 milhões de empreendedores?

A importância do contexto cultural e educacional faz com que se deva promover um conjunto de valores de modo a fomentar o espírito empreendedor. Em primeiro lugar, a abertura à mudança, pois só é empreendedor quem está disposto a sair da sua zona de conforto. Depois, há que ter uma atitude positiva em relação ao risco. Isto é, o insucesso deve ser encarado não como uma tragédia, mas como algo natural para quem gosta de inovar – ou, se preferir, como um passo intermédio no sentido do êxito a longo prazo. Em terceiro lugar, há que aguçar o engenho humano, de modo a que se encontrem soluções (por vezes inovadoras) para desafios (por vezes imprevistos!). Em quarto lugar,



deve-se potenciar a resiliência, ou seja, a capacidade para reagir à adversidade, transformando as dificuldades em oportunidades de crescimento, aprendizagem e mudança. E, por último, há que ter uma atitude positiva em relação ao trabalho, pois quem não estiver disposto a esforçar-se e a fazer sacrifícios hoje para colher benefícios futuros nunca chegará a ser empreendedor. Todos estes valores podem, teoricamente, ser refinados ao longo da vida. Mas, na prática, ou são adquiridos nos primeiros anos de vida ou dificilmente serão desenvolvidos mais tarde. Daí que o ambiente familiar bem como a aprendizagem no ensino pré-escolar e básico sejam fundamentais.

O que podem fazer os decisores políticos para criarem e fomentarem um ambiente empreendedor?

No seguimento do que acabei de dizer, a promoção do empreendedorismo passa por uma política educativa que fomente o espírito de iniciativa, a criatividade, a abertura ao risco, a resiliência e o trabalho. Não é preciso inventar a roda: basta ver o que se faz em países como a Dinamarca ou Singapura para se perceber como é possível integrar o empreendedorismo, enquanto postura perante a vida,

no contexto da educação formal. Mas, como é óbvio, não basta. Há também que atuar do lado do sistema científico e tecnológico. Uma grande parte dos projetos competitivos com potencial de escalabilidade vem das universidades e centros de investigação. Neste campo há que fomentar a ligação daquelas instituições ao meio empresarial, passando, designadamente, a valorizar devidamente essa vertente em termos de promoção na carreira universitária, coisa que atualmente não acontece. Por outro lado, é necessário incentivar a própria investigação e desenvolvimento dentro das empresas, indo mais além em termos de benefícios fiscais e partilha do risco. O SIFIDE – Sistema de Incentivos à I&D Empresarial tem tido um papel importante, mas não basta. Adicionalmente, é necessário atrair mais capital destinado ao financiamento de start-ups, desde o seed capital até ao "capital de risco". O nosso País tem, neste domínio, uma capacidade muito limitada, pelo que é fundamental captar recursos externos, designadamente no âmbito das políticas europeias de apoio à inovação. Finalmente, os decisores políticos devem favorecer a criação de ecossistemas de inovação que agreguem os "ingredientes" que anteriormente salientei: atitude, conhecimento, capital,



espírito empresarial e acesso ao mercado. Para isso há que apostar em políticas de desenvolvimento do território que contemplem a criação de hubs de inovação que agreguem grandes empresas, start-ups, universidades, investidores e poder local. Também neste domínio não é preciso inventar nada, mas adaptar aquilo que de melhor se faz no mundo. Berlim, Londres e Estocolmo são excelentes benchmarks, isto para nos restringirmos ao espaço europeu.

E para cada um de nós que já está hoje na vida ativa? Que competências são, na sua opinião, importantes para o desenvolvimento da nossa atividade profissional e empresarial?

Para além do espírito empreendedor anteriormente realçado, há dois tipos de competências que são especialmente importantes: técnicas e de gestão. Competências técnicas no domínio do negócio que se pretende desenvolver. Se quero criar uma start-up para desenvolver software destinado à indústria aeroespacial, não posso limitar-me a ser razoável ou mesmo bom – tenho de ser excelente. O mesmo se diga em relação a qualquer outra área tecnológica de ponta: há que ser de topo para se estar preparado para competir em qualquer parte do globo. No que se refere a competências de gestão, há três domínios

particularmente importantes: pessoas, marketing e finanças. Em primeiro lugar, o maior ativo de uma start-up são as pessoas. Saber congregar uma equipa em torno de um projeto que, muitas vezes, nem sequer ainda deu origem a uma prova de conceito não é fácil. Em segundo lugar, há que possuir competências de marketing. Para duas coisas: para se ser capaz de vender os produtos e serviços inovadores da start-up e também para se ter a capacidade para atrair investidores. Em terceiro lugar, são necessárias competências financeiras para assegurar que o dinheiro é investido de forma adequada pois, doutra forma, irá desaparecer rapidamente.

Quando falamos de empreendedorismo, falamos obrigatoriamente em inovação. Nesta época de transformação digital, há espaço para empreender em negócios tradicionais?

Inovação e empreendedorismo são coisas diferentes. Inovar significa criar valor (económico, social, cultural...) com base em novas soluções. É por isso que inovação é mais do que invenção: esta consiste na criação de algo de novo; aquela exige a criação de valor. Assim sendo, pode-se afirmar que não há inovação, designadamente tecnológica, sem espírito empreendedor. Mas o inverso não é verdade, pois pode haver empreendedorismo em negó-

cios ditos tradicionais. Contudo, arriscar-me-ia a dizer que se houver verdadeiro espírito empreendedor, a inovação irá surgir, mesmo nesses negócios, seja pela via de produtos e serviços, seja pelos processos, seja ainda pela via dos modelos de negócio. Veja-se o caso da Livraria Lello, no Porto, um excelente exemplo de inovação do modelo de negócio num setor encarado como tradicional.

Na sua opinião, em que setores deveríamos, enquanto país, apostar fortemente em empreendedorismo?

Em primeiro lugar, nos impropriamente designados setores tradicionais. Utilizo a expressão “impropriamente” porque uma coisa é ser um setor tradicional e outra é ser um setor com tradição. O facto de negócios como a moda, o mobiliário e os vinhos terem tradição no nosso País não significa que continuem a ser desenvolvidos da maneira tradicional. Se Portugal tem tradição nalgumas áreas, deve apostar nesse saber acumulado, mas inovando de forma contínua – isto é, há que aliar tradição com inovação... mas sem tradicionalismos. Depois há que apostar em setores que possam beneficiar das áreas de excelência e do talento existente no meio científico. Tecnologias de informação e ciências da vida são, a título de exemplo, duas áreas com enorme potencial num mundo onde possuímos vantagens competitivas enquanto produtores de conhecimento científico. A agricultura é outra área prioritária em termos de aposta no empreendedorismo. A agricultura do futuro – ou melhor, do presente como se pode constatar na Holanda dos dias de hoje – é tudo menos tradicional. Sendo uma área com enorme potencial no nosso País, favorece ainda um desenvolvimento mais equilibrado, reduzindo as assimetrias entre o litoral e o interior. Por último, saliento a distribuição e o retalho. São domínios que encerram grandes oportunidades como, por exemplo, a Farfetch e a Prozis bem ilustram.

Que conselho daria a quem deseja empreender?

Não dou conselhos, mas socorro-me de uma frase do grande pensador e filósofo Miguel de Unamuno: “Procuremos mais ser pais do nosso futuro do que filhos do nosso passado”. ■

Caminhar desde pequenino!

O Caminhar é um sonho de uma família. “Somos pessoas empenhadas na Construção de um Mundo Melhor”, é assim que definem o seu compromisso do dia-a-dia.

Há doze anos atrás, abria uma nova empresa, num setor de atividade bastante concorrido, mas com grande esperança e muita vontade de fazer melhor.

Ana e Isabel Costa são duas irmãs com formação superior em Educação de Infância, que com o apoio incondicional dos seus pais decidiram criar um projeto que respondesse aos desafios de uma sociedade moderna e cada vez mais exigente.

As suas experiências profissionais e as suas necessidades como mães levaram-nas a desenvolverem um projeto muito especial e com elevado reconhecimento por parte dos seus clientes.

As instalações primam pela qualidade, pela estética, mas, acima de tudo, privilegiam a segurança das cerca de 80 crianças que diariamente animam o dia destas duas empresárias e da sua equipa de colaboradores.

É com um sorriso enorme e com um colo cheio de carinho que pela manhã abrem as portas do Caminhar às suas crianças. “Fazemos questão que exista uma responsável para receber as crianças pela manhã e uma no final do dia para as entregar novamente aos seus pais, para nós é uma enorme responsabilidade uma vez que guardamos os seus maiores tesouros”, afirma Ana Costa.

Preparado para receber crianças desde os 4 meses até aos 6 anos de idade, o Caminhar encontra-se atualmente completo, existindo já uma lista de espera. “Já conhecem o Caminhar em Chaves. No outro dia recebi uns pais que vinham de Chaves e que nos procuraram porque alguém lhes tinha indicado o Caminhar”, afirma Isabel Costa.

As salas são adaptadas às diferentes fases das crianças e preparadas para estimular a sua imaginação e as capacidades emocionais e sociais. “Cada criança é única. Se uma criança acha que o sol é vermelho, porque não pode ser?”, diz-nos a responsável educativa desta escola.

Embora haja um planeamento das ati-

dades educativas, estas, muitas vezes, são adaptadas às necessidades dos diferentes grupos e de acordo com os seus interesses.

O tema do projeto lúdico/sala resulta do interesse que o grupo vai demonstrando ao longo do desenvolvimento do mesmo e pode abranger variadíssimos aspetos. No ano letivo passado, na sala dos 4-5 anos o tema surgiu depois de as crianças terem

dadas as diferentes regiões, os seus usos e costumes, o significado da bandeira de Portugal e até mesmo o Hino Nacional.

Mas a preocupação por estarem a participar na formação da próxima geração de cidadãos e conscientes da importância do respeito pela liberdade e valores dos outros levou à criação de dois clubes que contam com membros muito ativos. O Clube da Pegada Verde, destinado às



O Clube dos Pequenos Filósofos, aberto à participação das crianças a partir dos 3 anos, tem como principal preocupação levar as crianças a entenderem que têm de respeitar os outros e diferentes opiniões

crianças mais velhas dedica-se a trabalhar as temáticas ambientais. “As notícias sobre a escassez da água trouxeram a preocupação e o debate do tema para o clube”, explica-nos Ana.

O Clube dos Pequenos Filósofos, aberto à participação das crianças a partir dos 3 anos, tem como principal preocupação levar as crianças a entenderem que têm de respeitar os outros e diferentes opiniões. “É importante que desde cedo percebam que a sua liberdade termina quando começa a do outro” refere Ana Costa.

A importância da participação dos pais no dia a dia da escola é um fator diferenciador. Desde a leitura de um livro até à preparação de um bolo, pais e avós podem proporcionar um dia diferente na escola do Caminhar.” As portas estão sempre abertas. É

falado sobre as férias e demonstrado interesse no Mapa de Portugal. Foram abor-

importante que os pais se sintam seguros em deixar cá os seus filhos, podem visitar-nos e participar nas atividades sempre que queiram” afirma a Educadora.

A Semana Cultural, no final do período letivo, é um importante marco na jovem existência do Caminhar. Para esta semana a

A Semana Cultural no final do período letivo, é um importante marco na jovem existência do Caminhar



equipa educativa prepara atividades especiais que vão desde palestras sobre temas que interessam a todos os pais até ao animado palhaço Pico que faz a delícia dos mais pequenos. Além da exposição dos trabalhos dos pequenos artistas que enchem os pais de orgulho, são também realizadas apresentações de karaté, música, dança criativa, inglês, que permitem extravasar a energia.

Cliente satisfeito!

Sou uma mãe que poderia não ter colocado tão cedo o meu filho no jardim-de-infância, pois tinha a possibilidade de o deixar com os avós que tão bem o tinham criado. Ainda assim, ao completar os três anos, achei que era altura. A escolha da escola passou a ser uma decisão fundamental. Quando me dirigi ao Caminhar, fiquei muito bem impressionada com a qualidade das insta-



lações e, acima de tudo, com a forma como fomos recebidos. Fizemos de imediato a pré-inscrição e fomos embora. Quando chegou a altura de o Vasco ir para a escola, tinha dúvidas quanto a minha decisão. O carinho e atenção com que o meu filho era e é recebido dia após dia garantiu que afinal tinha sido uma boa escolha. Hoje, quando lhe pergunto sobre como correu o dia na escola, apenas diz “brinquei, brinquei, brinquei” e no entanto vemos o seu desenvolvimento crescente.

Hoje, o Vasco já percorre outros caminhos, mas o Caminhar será uma referência no seu desenvolvimento pessoal e educacional. Muito obrigada, Caminhar! Continuem com o vosso projeto! ■

HAPPY ZONE

Chama-se **HAPPY ZONE** e é um projeto **pioneiro e inovador** na área da educação socioemocional em Portugal. Dirigido a escolas, pais e agentes educativos, o projeto tem como objetivo **promover a felicidade e o equilíbrio em contexto escolar, familiar e social**. A crescente adesão pela comunidade escolar e clínica aos programas e jogos educativos com a insígnia **HAPPY ZONE** atesta a sua importância e benefícios.

“É urgente educar para as emoções”, sublinha Andreia Espain, autora e coordenadora-geral do projeto HAPPY ZONE. Criado em 2014, a rápida expansão conduziu ao desenvolvimento do programa **CALMAMENTE® - Aprendendo a Aprender-se** e de materiais pedagógicos, nomeadamente, jogos de cartas didáticos intitulados: «Afirmações Positivas para Crianças (2016); «Sou e Sinto Yoga» (2017) e «Uma Nuvem de Emoções» (2017).

A experiência profissional como docente do Ensino Secundário permitiu a Andreia Espain sentir o pulso à realidade escolar e fazer uma análise privilegiada ao comportamento emocional dos alunos. Foi então que, identificada uma lacuna na dinâmica escolar portuguesa, decidiu criar o projeto **HAPPY ZONE**, que rapidamente se expandiu, através de aulas e sessões de formação, às escolas da região do Grande Porto. A ideia principal era ensinar os alunos a desenvolverem competências socioemocionais no sentido do autoconhecimento e autorregulação.

“A nossa experiência formativa e o contacto com as realidades escolares em que nos movimentamos dão-nos a clara indicação de uma iliteracia emocional generalizada e, conseqüentemente, da falta de ferramentas de autoconhecimento e autorregulação. Esta é uma realidade que queremos mudar, levando os nossos programas a cada vez mais escolas e famílias”, destaca a responsável.

Tendo sempre como missão promover a felicidade e o equilíbrio em contexto escolar, familiar e social, o projeto deu origem ao Programa **CALMAMENTE® - Aprendendo a Aprender-se**, que, por sua vez, utiliza atividades de enriquecimento e educação emocional, como toque positivo, "mindful-

ness", relaxamento, equilíbrio e bem-estar em contexto escolar. **“Inicialmente, o principal foco era o contexto escolar, mas o CALMAMENTE® é um programa que pode e deve ser aplicado, também, em contexto clínico, familiar, entre outros, através de formações direcionadas para pais e professores”**, esclarece a responsável.

Sobre a receptividade do projeto na comunidade escolar e clínica e o acolhimento das iniciativas que dinamiza, Andreia Espain salienta: **“As crianças e os adolescen-**



Andreia Espain, CEO da Happy Zone.

tes aderem com facilidade e naturalidade às dinâmicas propostas, reconhecendo valor às ferramentas adquiridas e reportando, muitas vezes, a sua aplicação fora do contexto escolar. Todos os agentes educativos são peça fundamental na aplicação do Programa. O feedback tem sido extremamente positivo, com testemunhos muito interessantes e grande envolvimento na aplicação do Programa. Por outro lado, também no que respeita ao contexto clínico, temos tido testemunhos importantes na utilização dos nossos materiais e ferramentas (psicólogos, pediatras, entre outros)”.

As “cartas mágicas”

Foi em 2016 que Andreia Espain lançou os primeiros materiais pedagógicos que viriam a consolidar o projeto **HAPPY ZONE®**. O baralho de cartas **«Afirmações Positivas para Crianças»** – que já vai na 3ª edição – é um dos exemplos de jogos didáticos criados pela docente para trabalhar a questão do autoconhecimento. Do trabalho desenvolvido em escolas percebeu o quanto era difícil para uma criança conseguir caracterizar-se a si, e aos outros, de forma positiva.

“Quando eram pedidos adjetivos positivos, as crianças tinham extrema dificuldade em encontrar as palavras e foi então que percebi que esta era uma lacuna que precisava mesmo de ser trabalhada, em contexto escolar, como forma de promover o autoconhecimento e a autoestima, tornando os jovens mais felizes e seguros de si”, explica, revelando que as cartas já são apelidadas de **“mágicas”**.

Projetos futuros

Dois anos depois do lançamento do Programa **CALMAMENTE®**, Andreia Espain tem a certeza de querer continuar a trilhar os caminhos da educação, na certeza de que é possível fazer a diferença, todos os dias, em todas as escolas, em cada sala de aula.

“Queremos chegar a cada vez mais escolas, levar as nossas ferramentas a mais crianças, adolescentes e agentes educativos, onde incluímos professores e pais, enfim, toda a comunidade escolar. Queremos continuar a criar e partilhar, com a comunidade escolar e clínica, ferramentas de trabalho, de qualidade reconhecida, que facilitem o tratamento e integração quotidiana da educação socioemocional e das restantes temáticas que trabalhamos, como o “mindfulness” ou o toque positivo.

Integrar as nossas propostas na atividade curricular das escolas é outro grande desafio HAPPY ZONE para 2019”, avança a docente, anunciando que se prepara para lançar, em junho de 2019, o livro **“A Criança que queria ser Criança”**, um novo projeto que se enquadra na sua temática de eleição: a valorização da infância e o reconhecimento das emoções. ■

A aliança entre o fazer e o acreditar

Luís Vieira é o fundador e proprietário da Parras Wines, uma empresa de elevado crescimento na área vitivinícola. Com um arranque em 1999 com a compra da Quinta do Gradil e a formalização em 2010 da Parras Vinhos, produz vinhos de várias regiões do país, tendo vinhas próprias em Lisboa (Gradil e Gaeiras) e Alentejo (Candeeira).

Como se tornou empresário?

Nasci numa família de empresários. O meu avô fundou uma empresa de vinhos em 1945 e durante a juventude sempre ouvi falar de negócios. Talvez por isso, sempre me senti muito ativo para fazer coisas: no oitavo ano, decidi aprender karaté e em Fátima não havia. Encontrei um treinador e criei um clube. Se não existe, encontra-se forma de as coisas acontecerem. Primeiro, surge a ideia e depois vemos se há que ir ajustando o caminho, sempre com a ambição ou sonho daquilo que se quer alcançar.

Como começou a Parras, ou, antes disso, a Quinta do Gradil?

Após a licenciatura, passei 2 anos na Argentina em 1998, a gerir um negócio familiar. No regresso, decidi sair do entorno familiar e comprei uma empresa de comercialização de vinho a granel, cujo enólogo era o da Quinta do Gradil, que acabaríamos por comprar, pela sua capacidade de stockagem. O negócio foi-se transformando paulatinamente. Do granel evoluímos para a produção. Tivemos muitas dificuldades no arranque, porque quando se compra um fato muito grande para o corpo, há que fazer crescer o corpo. O dinheiro que fomos ganhando fomos investindo, o que permitiu conquistar outros negócios e mercados mais exigentes.



Passámos períodos quase catastróficos, na iminência de fechar todos os dias.

Neste percurso, o que é que mais se arrepende de ter feito? E de não ter feito?

O que mais me satisfaz é ter criado amizades e parcerias comerciais que ainda hoje são válidas, e de termos criado uma equipa a vários níveis

Poderia ter tido um pouco mais de calma. Por causa desta sede por resultados, não permitia que as pessoas se adaptassem. Arrependo-me de ter perdido alguns recursos humanos, que hoje poderiam ser úteis. Hoje apostamos na formação. O que mais me satisfaz é ter criado amizades e

parcerias comerciais que ainda hoje são válidas, e de termos criado uma equipa a vários níveis. Também a audácia de ter feito investimentos nos permitiu cumprir com exigências do mercado.

Como é que minimiza estruturalmente os riscos?

Somos mais prudentes no investimento: temos capacidade de fazer e avaliar, com uma consciência mais global. Os colaboradores participam e as decisões são mais unânimes, mais estruturadas. Fizemos um investimento de dez milhões de euros no Alentejo para um período de cinco anos. Estamos a acabar a plantação e agora vamos fazer a adega. É ambicioso, mas é mais estruturado. Estamos a profissionalizar-nos muito.

Do que é que mais se orgulha neste percurso?

Orgulho-me de já sermos uma empresa com algum reconhecimento. O objetivo para os próximos 5 anos é sermos uma empresa de muito mais valor acrescentado. Estamos a trabalhar na viticultura, na terra, em adegas separadas. Foram vinte anos a trabalhar passo a passo.

Quando adquirimos a Quinta do Gradil, estava em ruínas, pertenceu à família do Marquês de Pombal durante quase 150 anos. Devolver algum prestígio à história faz-nos sentir orgulho.

Além do tempo na Argentina, teve também um par de empresas em Africa. O que é que aprendeu com essas experiências internacionais?

Foram experiências muito interessantes. Na altura aprendi algo muito importante, que não sabia fazer: delegar. Não havia internet e os telefonemas eram caríssimos. Em África desligava daqui, e quando voltava as coisas estavam melhores.

do vejo contratos. Do meu pai aprendi a gerir relações, a estar com pessoas com prazer. E também aprendi a fazer o contrário do que fazia o meu pai, porque ele tinha uma tendência para seguir o caminho tortuoso. Aprendi a ser frontal, mais por oposição do que por identificação.

O que ensina aos seus filhos, que seja mais importante para o sucesso deles?

A capacidade de sacrifício e concentração, pela capacidade de estudar e tirar boas notas. Também tento inculcar-lhes o gosto pela leitura e cultura. No início do ano escolar questiono-os: qual o teu objetivo este ano? Tentamos que não tenham nada

Pratica desporto com regularidade?

O meu irmão é que começou há um ano no Crossfit e desafiou-me. Senti que tinha de fazer alguma coisa, e comecei a praticar com regularidade.

Que livros recomendaria a um outro empresário?

Os livros sobre a expansão marítima são interessantes, mostram como apenas com vontade se alcançam objetivos: a parte espiritual e a material dessas conquistas estavam muito ligadas. Há uma aliança entre o fazer e o acreditar, que para um empreendedor têm de estar lado a lado. Outro livro que recomendo é o “Previsi-



Aprendi a confiar muito na equipa, e essa é a única forma possível de crescer. Ter as pessoas certas, e dar-lhes autonomia para que possam sentir a empresa como sua.

O que é que, para si, os portugueses fazem de melhor e de pior?

O português tem uma resiliência e capacidade de adaptação. O pior que o português tem é a falta de capacidade de planificar. Falo por mim, também tenho esta dificuldade e, reconhecendo-a, acabo por encontrar pessoas na equipa que me complementem.

O que aprendeu do seu pai e do seu avô que acha que foi mais importante para o seu sucesso?

Do meu avô aprendi a seriedade, a fechar negócios como hoje ainda fazemos, de milhões de euros, com um aperto de mão honrado. Por vezes até fico nervoso quan-

do adquirido: posso não lhes deixar absolutamente nada.

Tem um trabalho muito exigente. Como compatibiliza o tempo trabalho/família?

Tenho uma mulher que está sempre pronta para me apoiar. Tento não jantar fora, reservo o jantar para a família. Aos fins-de-semana tento marcar apenas atividades lúdicas, estar com amigos. Já não sou tão workaholic como no passado. Sinto que quando estou muito presente na empresa é pior. O desafio é manter as pessoas e que elas sintam carinho pela empresa. Tentamos encontrar equilíbrios, não compensações.

E ainda consegue ser rotário, algo que me é muito familiar...

A melhor parte de ser rotário é ser presidente. É giro fazer coisas. A visão de Rotary, e o seu olhar para a sociedade, é uma coisa que me fascina.

velmente Irracional”, de Dan Ariely. Reformula o pensamento económico no dia a dia, pela forma como os nossos clientes tomam decisões. Outro livro que me impressionou muito foi “Sonho Grande”, dos donos da Ambev. Os novos modelos de gestão servem para me despertarem. Um empreendedor tem de olhar para a empresa primeiro.

Que recomendações daria a alguém no início da carreira de empresário?

Primeiro, olhar para aquilo que vai ganhar e não para aquilo que pode perder. Segundo, que acredite no seu feeling... a humildade é um fator importantíssimo porque permite que os feelings sejam bons. E depois também é a capacidade de trabalho e de foco. Não ser um empresário das nove às seis, de segunda a sexta. Isso não existe. Mas também é fundamental ter capacidade de desligar em alguns momentos.

Capacidade organizacional, a fórmula para o sucesso



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

Em 2018, foram criadas 17.168 empresas em Portugal, um aumento de 15% em relação a 2017.

A maior parte destas novas empresas está sediada em Lisboa, onde nasceram cerca de 5640, seguida do Porto e Braga, com mais de 2000 novas empresas cada.

Os setores de atividade com mais empresas criadas foram os serviços, comércio e retalho e, por último, o setor de restauração e turismo.

A capacidade organizacional é a aplicação de forma estratégica das competências de cada organização

O ecossistema de *start-ups* está a crescer em Portugal. Porém, fazer uma empresa crescer e obter lucro é um grande desafio. A taxa de insucesso em empresas com menos de cinco anos é elevada.

Existem vários fatores que ajudam a levar o projeto de negócios a bom porto. A maior percentagem de sucesso recai no perfil do empreendedor, com 50%.

Outros fatores que contribuem igualmente para o sucesso do negócio prendem-se com a ideia. Não basta ter uma ideia, tem que ser uma excelente ideia. Seguem-se a equipa e parceiros, um plano de negócios bem elaborado, viabilidade financeira e recursos para executar o projeto.

Uma excelente ideia para ser uma ideia

de negócio tem que ser formalizada num plano de negócios. Este plano é um documento único que contém, de forma organizada, toda a informação relacionada com o projeto de negócio, desde a apresentação, passando pela análise de mercado, de produto ou serviço, até à análise da viabilidade económico-financeira.

Em Portugal, os incentivos ao empreendedorismo são vários. Existem formações gratuitas para empreendedores, programas de aceleração, centros de incubação e fundos de apoio.

consciência da necessidade de capacidade organizacional?

A capacidade organizacional é determinada pelos recursos humanos, pelos recursos materiais e financeiros, pelas relações internas/externas e por uma postura de aprendizagem com os resultados.

A capacidade organizacional é a aplicação de forma estratégica das competências de cada organização.

As competências são definidas e criadas tendo como base os objetivos estratégicos da empresa. É um processo contínuo,



A análise ao universo do empreendedorismo é promissora mas a taxa de insucesso de novos negócios continua a ser elevada. Afinal, o que está em falta?

Não parece faltar nada. Há incentivos financeiros e conhecimento disponíveis. Fornecem-se fórmulas e receitas certas mas o sucesso teima em não aparecer! É pertinente colocar em causa as competências inerentes ao projeto de negócio? Ou questionar a capacidade da empresa em fornecer um determinado produto ou serviço?

Até que ponto os empreendedores têm

onde a definição de novas capacidades vai criar necessidades para desenvolver ou melhorar competências específicas.

Sublinham-se aqui duas palavras, capacidades e competências:

As **competências** consistem na habilidade da empresa para desenvolver e gerir recursos, que sustentem determinada capacidade. São utilizadas em conjunto com os processos organizacionais e agregam a aptidão e conhecimento individual que está na posse dos seus colaboradores.

As **capacidades** consistem na habilidade em mobilizar os recursos através de ações.

Aqui entram a liderança e a cultura organizacional, tendo subjacentes os processos. No decurso normal das suas atividades, uma empresa usa as aptidões e conhecimentos dos seus colaboradores e a partir destas constrói as suas próprias competências.

A aptidão e conhecimentos individuais vão permitir a realização das atividades organizacionais agregadas aos processos. Na prática, no processo produtivo, produzir um bem ou serviço requer a coordenação de conhecimento e esforço individual. As condições para a produção destes es-

ta causa incapacidade organizacional, assim como a falta das competências. Estas lacunas são um obstáculo à sobrevivência e prosperidade da empresa.

Existem competências que são essenciais ao negócio da empresa e que a diferenciam das suas concorrentes. Manifestam-se nas atividades e processos de negócio e são fonte de vantagem competitiva. São as chamadas competências centrais.

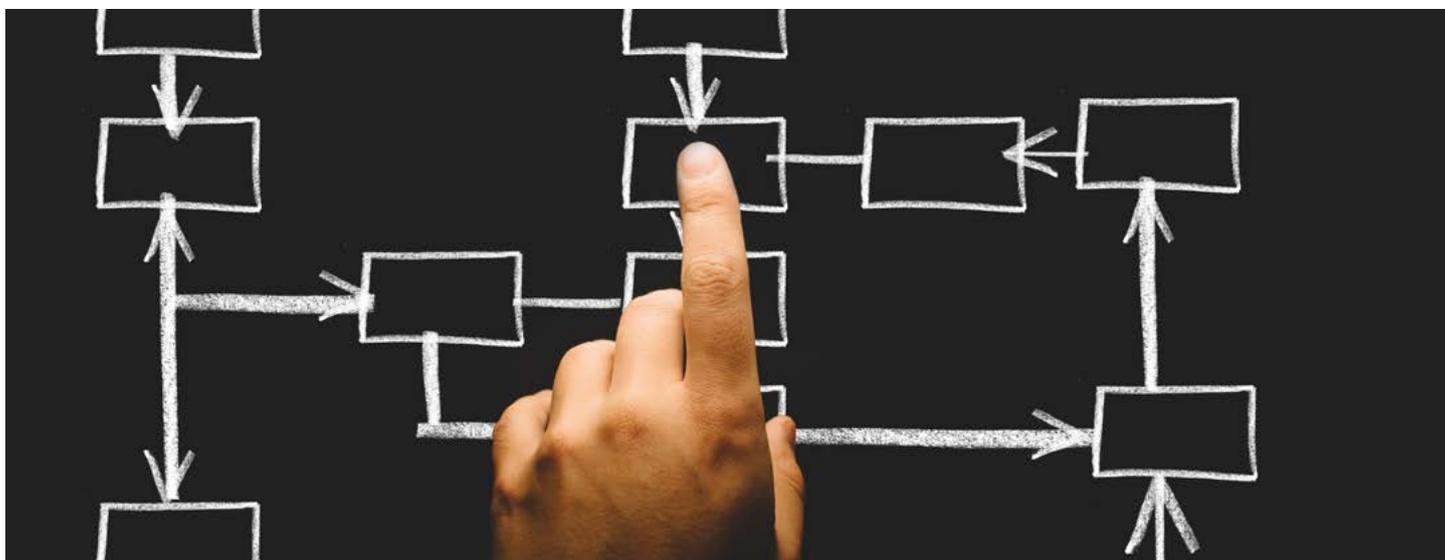
As competências centrais obedecem a três requisitos:

- 1º Fornecem à empresa o potencial de acesso a mercados novos

das demais é o conhecimento profundo dos produtos e das possibilidades de mercado, ao qual se soma a visão para antecipar as necessidades futuras dos clientes.

Os gestores devem centrar-se na criação de uma “gama de competências” e não numa gama de produtos já que estes são temporários, devido às mudanças rápidas do mercado e de toda a envolvente.

Perante a situação de mudança e até mesmo de disrupções, as capacidades têm que se renovar ou criar, de forma a adaptar-se às alterações e às oportunidades estratégicas.



tao reunidas quando são integrados múltiplos e diferentes conhecimentos de especialistas.

Em síntese, a aptidão e conhecimento dos recursos humanos conduz ao uso de determinada informação com intuito de compreender e resolver problemas concretos e, por conseguinte, a capacidade de realizar atividades que a distinguem das suas concorrentes.

Está construída a primeira fórmula mágica!

Aptidão + conhecimento individual = competências organizacionais

Quanto maior são as competências organizacionais, maior a capacidade para aplicação estratégica dessas mesmas competências e gestão dos ingredientes necessários: recursos materiais e financeiros, as relações internas/externas e os processos. A falta de cada um destes ingredientes

- 2º Contribuem de forma clara e perceptível para os benefícios reconhecidos pelo cliente, no produto ou serviço fornecido pela empresa

- 3º Dificilmente são copiadas pelos seus concorrentes

O que distingue as competências centrais

Quanto maior são as competências organizacionais, maior a capacidade para aplicação estratégica dessas mesmas competências e gestão dos ingredientes necessários

Esta visão para a mudança e conhecimento reflete-se na capacidade da empresa em obter capacidades competitivas diferentes e inovadoras, especialmente importantes para as *start-ups*, nas quais o sucesso depende menos da eficiência industrial e da gestão da tesouraria.

A segunda fórmula mágica para as *start-ups* reside na capacidade organizacional, que se traduz em descoberta e criação, combinação de conhecimento, inovação interna e externa, implementação de boas práticas nos processos, criação de novos modelos de negócio e a capacidade de decisões de gestão inovadoras (inteligência organizacional).

Ter capacidade remete para conhecimentos processuais, requer competências, aptidões e conhecimentos. O caminho para chegar até estes é longo e sinuoso. Como referiu o antigo CEO da Proctor & Gamble, “o desafio é transformar a inovação numa estratégia e num processo”. ■

Objetivos *gold* nas vendas

- 4 sugestões práticas e comprovadas



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

Embora todos nós estejamos convictos da necessidade de definir objetivos para uma equipa de vendas, quantos o fazemos (mesmo na vida pessoal...)? E andamos atrás deles? Definimos algo atingível e realista? Dividimos no tempo? São de atingimento progressivo? Associamos ações/atividades/tarefas para lá chegar?

Não precisam de ser muitos, apenas os necessários para nós ou para a nossa equipa – desafiadores e que estimulem mais e melhores vendas nas nossas organizações. Não podem é ser apenas objetivos do tipo “O meu comercial A tem de atingir o volume de vendas de X euros durante este ano”, pois, embora sejam metas, não darão origem a grandes resultados.

Os objetivos anuais podem e devem ser

mantidos. O meu conselho é ir um pouco além, ou seja, manter toda a equipa com objetivos semanais ou mensais com períodos de avaliação mais curtos e mais inteligentes, pois a probabilidade de os atingir vai ser muito maior – objetivos parciais, divididos no tempo, geram mais confiança e vitórias incrementais (para além de uma maior facilidade de visualizar, medir, controlar e atuar).

Neste formato que sugiro, eles também permitem à direção de vendas acompanhar o progresso de cada elemento da equipa no alcance de objetivos maiores, que vão ao encontro da estratégia macro (objetivos anuais), dando mais tempo para trabalhar com cada elemento as dificuldades que vão surgindo.

Um estudo de Harvard descobriu que estabelecer objetivos com maior especificidade e de forma incremental aumenta a motivação, ou seja, quem executa um plano orientado por objetivos aumenta o desempenho em 30% quando comparado com aqueles que não o fizeram. E 30% faz a diferença? Claro que faz!

Neste artigo, e para ser coerente com o meu registo mais telegráfico, vou tentar sugerir objetivos de vendas a um nível individual e da equipa. Pode parecer aparentemente mais difícil, mas o resultado, pelo que tenho observado, serão vendedores mais motivados e, para quem gere a equipa, mais tempo para personalizar o acompanhamento.

#1 Calcular objetivos de vendas mensais e com tarefas incrementais para os atingir

– manter os objetivos anuais e simplesmente dividir por mês, tendo, se possível, atenção à sazonalidade dos mesmos (quase todos os negócios obedecem a ciclos). Depois fica mais fácil, em reuniões mensais e/ou trimestrais, corrigir algumas ações do plano comercial. Fica também a sugestão de fazer correções incrementais nas ações se parte da equipa não estiver a cumprir. Quando a situação não é radical (atinge ou não atinge), mas sim progressiva no atingir de um objetivo não cumprido, a moral da equipa fica “mais



em cima” e a probabilidade de frustrações sobre o “não conseguir” é menor. O trabalho incremental e não bruto promove também, pela minha experiência, melhor qualidade de trabalho nas várias fases do ciclo de vendas, assim como melhores números no longo prazo.

#2 Definir um *scoring* e atividades associadas a cada um dos objetivos – o *scoring* não é mais do que dar prioridade a cada um dos objetivos a atingir, isto é, dar importância em função dos resultados que produzem (sejam de curto ou longo prazo em função da estratégia da empresa). Isto faz com que, mesmo que alguns objetivos não sejam alcançados por todos os elementos, aqueles que definimos como mais importantes vão, em princípio, ser atingidos. Para cada objetivo, definir ações e atividades/tarefas que lhe estão associadas para o atingir (seja em números de prospecção seja em reuniões, seguimento, fecho, etc.) e sempre com um ajuste personalizado e com compromisso pessoal entre partes. Andar para trás e com divisões nos objetivos macro até pequenos objetivos faz com que toda a atividade seja mais facilmente controlada e medida.

#3 Definir prémios por objetivos e monitorizar a sua progressão – o que é que motiva a sua equipa? O que lhe pode ser dado em benefício quando o objetivo é alcançado? Há uma variável compensadora pelos objetivos parciais? Se não existir margem para incentivos financeiros, seja criativo, mas a componente de compensação deve existir como estímulo. Também é verdade que de nada servem os objetivos se não forem monitorizados e controlados por quem gere a equipa. O conselho é atuar a quente sobre quem não esteja a atingir, se possível semanalmente para não colocar em causa o objetivo mensal (e de forma construtiva, com sugestões de melhoria e outros exemplos que estão a ter resultados). Mesmo que muitas vezes estejamos tentados a não olhar para as pequenas tarefas, não as evite: controle se efetivamente estão a ser cumpridas, pois são a diferença que faz a diferença. E já vi casos em que todos cumprem, pois estão a medir mal e –

como muitas vezes digo – “a enganarem-se a si próprios, mas felizes”!

#4 Maior ambição nos objetivos dos melhores e mentoria ativa entre colegas – o colocar objetivos acima do pedido não é para todos, mas apenas para os que mais facilmente conseguem atingir, de forma a evitar ansiedade ou frustração (um *top performer* precisa de desafios mensais e exigentes). Se algum elemento estiver com dificuldades, sugiro que identifique um exemplo ou mesmo uma mentoria de outro colega com um

vos clientes abertos por um período de um ano (progressivamente, reduzir para 2 semanas se aplicável); reduzir gradualmente o tempo médio para o fecho do cliente após abertura ou primeira reunião.

Objetivos da equipa: prémio ou incentivo (financeiro se possível) para quando toda a equipa alcança os objetivos definidos (pode até ser em pequenas atividades como no número de prospecções, seguimentos, fechados, etc.); lançar desafios com competição sobre, por exemplo, quem marca mais reuniões



acompanhamento mais próximo. Tem resultado comigo e com algumas equipas, pois confidenciar dificuldades a um colega é mais simples e transparente do que ao diretor de vendas.

Para terminar com o “gold” do título, ficam sugestões práticas em resumo para objetivos pessoais e da equipa:

Objetivos pessoais: definir um número mínimo de eventos passível de networking a visitar mensalmente por cada elemento da equipa (nem que seja 1); para o elemento que não esteja a cumprir um objetivo mensal, definir a obrigação de “X” ações semanais nas várias fases do ciclo de vendas, até chegar a um limite temporal “X” tarefas/dia, quando aplicável; definir um contacto por mês com cada um dos no-

presenciais num mês; lançar o desafio para cada um dos elementos conseguir, no mínimo, “X” adjudicações/vendas acima de “X” euros; definir um prémio para quem estiver acima da taxa média de fidelização de clientes da empresa; premiar quem conseguir o maior número mensal de reativações de clientes.

Acima de tudo, seja criativo e peça sempre *feedback* à equipa. Os objetivos devem ser negociados entre partes e com sentido de compromisso. E não se esqueça que os objetivos devem, também, ser realistas, atingíveis e desafiantes, pois, se não o forem, os resultados não aparecem (pelo menos em larga escala). Eu não tenho receitas, tento é partilhar sugestões que já resultaram comigo e com muitas equipas com as quais tenho o privilégio de colaborar! ■

Economia prateada: como a geração senior está a mudar o mercado



PAULA SALSINHA
Marketing Manager

Tem havido um foco e uma preocupação em entender e cativar as gerações mais novas, essas que são nativas digitais, que têm o futuro nos olhos e os sonhos no horizonte.

Os que procuram um propósito que os mova, que querem envolver-se em projetos e não ter uma carreira para a vida, mas sim deixar uma marca no mundo.

Onde colaboração, partilha e sustentabilidade são as palavras chave.

As empresas procuram hoje, por um lado, entender como vender a estes novos targets, bem como a retê-los como colaboradores. Nunca tanto se falou de *employer branding*, de envolver equipas numa colaboração coletiva com valores e objetivos bem claros.

Mas enquanto o foco tem estado na frescura da juventude, há paralelamente uma fatia de mercado que cresceu, tem poder económico e procura soluções de qualidade para a fase da vida em que está.

Os seniores são o maior *target* populacional hoje em dia, e dentro desta categoria 65+, há todo um potencial de mercado que ainda é um pouco negligenciado. Fruto do envelhecimento da pirâmide populacional e, nos últimos tempos, de medidas de atração para seniores estrangeiros, temos hoje mais de 20% da população portuguesa nesta franja etária, estimando-se que passe os 30% daqui a 20 anos.

Se é certo que uma parte se debate com baixos rendimentos e necessidade de apoio suplementar, por outro lado, há os que estão dispostos a pagar mais em setores como saúde & bem-estar, alimentação ou *hobbies*. Têm o fator tempo do seu lado, são mais leais a marcas e uma parte é até mais digital do que se pode à partida assumir.

É que a revolução da longevidade trouxe consigo uma já apelidada “economia



prateada” que a nível mundial tem já um peso muito significativo.

Desengane-se quem pense que é um grupo uniforme, pois encontramos desde os que querem manter um espírito jovem,

Os seniores são o maior *target* populacional hoje em dia, e dentro desta categoria 65+, há todo um potencial de mercado que ainda é um pouco negligenciado

viajar e seguir com experiências novas até aos mais tradicionais, que assumem a postura de avós babados e de refúgio para toda a família. Além disso, seniores mais ou menos urbanos têm perfis diferentes naquilo que procuram e valorizam.

Também esta geração procura ainda um propósito para esta fase das suas vidas, onde tantas vezes se destaca por exemplo o voluntariado.

Muitos empresários e marketeers ainda assumem que este mercado é relacionado apenas com estereótipos do segmento “idoso”, como o apoio domiciliário. Se, por um lado, é certo que uma parte deste *target* tem pouca mobilidade e dá valor a negócios de proximidade, por outro, há vários outros subnichos identificados.

Setores como o das viagens ou beleza já identificaram este *target* e trabalham-no segmentadamente. Mas a maioria dos negócios tem potencial a explorar.

As equipas de marketing têm, assim, de considerar cada vez mais que o mercado 65+ é o que determina uma fatia económica crescente no futuro e encontrar os nichos a trabalhar.

Como comunicar, que produtos dirigir, mas, acima de tudo, entendê-los, pois só assim estaremos a gerar negócio sustentável e soluções para quem, depois da vida profissional ativa, quer ainda “estar cá para as curvas”. ■

Execução: a nova estratégia



PROF. LUIS AUGUSTO LOBÃO MENDES

Professor e consultor HSM

Uma **estratégia brilhante**, um **produto arrasador** ou uma **tecnologia revolucionária** podem colocar a empresa no mapa competitivo – mas só uma **sólida execução** será capaz de mantê-la ali. **Não há nada mais frustrante** do que perder uma grande oportunidade por causa de uma execução medíocre.

Parece que agora o mundo se divide entre os rápidos e os lentos e isto não é uma mera questão metafórica, nações inteiras enfrentam um fato inexorável: a sobrevivência do mais rápido. Obviamente isso afeta diretamente as empresas, que não podem "ficar para trás" sob o risco de sua própria extinção. Formular a estratégia é difícil, mas implementá-la pode ser ainda mais desafiador. A execução hoje exige comprometimento e paixão pelos resultados, independentemente do nível da administração. Infelizmente, sabe-se muito mais sobre planeamento do que sobre realização, sobre a criação da estratégia, do que sobre o seu funcionamento real. E sabemos muito bem que os planos maus

e mal concebidos geram resultados maus. A estratégia conduz ou afeta um grande negócio, devendo ser desenvolvida com cuidado. Logo, estratégias fracas resultam em planos fracos de execução.

Mas, se execução é essencial para o sucesso, porque um número maior de organizações não desenvolve uma abordagem disciplinada em relação a ela? Porque as empresas não dedicam mais tempo desenvolvendo e aperfeiçoando processos que as ajudem a obter resultados estratégicos importantes? E porque muitas empresas não conseguem executar ou implementar bem as estratégias e colher os frutos desses esforços?. A resposta é muito simples. A execução é extremamente difícil, pois, antes de tudo, exige muita disciplina.

O maior erro cometido pela liderança é permitir que o não-atingimento da meta fique sem a devida avaliação. Se não houver a análise do mau resultado, é preferível não conduzir uma gestão por resultados. A força desta gestão é a boa avaliação. Esta reflexão significa analisar através de informações (fatos e dados) a diferença entre o resultado obtido e o valor previsto no contrato de resultados, identificar as causas que geraram tal diferença e apresentar as contramedidas a essas causas. Esta reflexão não pode resumir-se numa

“desculpa” ou numa “explicação”. “Explicações” não garantem a sobrevivência de uma empresa. Existem organizações que executam um planeamento fantástico. No entanto, não existe gestão. As metas não são alcançadas na sua totalidade e nada acontece apesar disto.

O sucesso de qualquer estratégia, nos dias de hoje, depende muito mais de uma ação rápida do que de um planeamento detalhado. As exigências de um ambiente complexo e em constante mutação, agravado pelo crescimento exponencial dos concorrentes e substitutos, impõem-nos novos desafios. A disciplina na execução de uma estratégia lançada para atingir resultados requer líderes comprometidos e preparados. Liderar este processo é o principal papel dos dirigentes atuais.

O objetivo do líder genuíno é construir um lugar em que as pessoas desfrutem de liberdade criativa e desenvolvam o verdadeiro senso de realização – um ambiente que desperte o melhor de cada um. Os atuais modelos organizacionais induzem-nos a utilizar no trabalho apenas parte de nossa capacidade individual. Precisamos de aprender a reconhecer e explorar esta capacidade ociosa que todos os dias cada pessoa traz para a organização. ■

www.startandgo.pt

START&GO



Ninguém nasce ensinado



ANDRÉ PINHEIRO
Direção de Qualidade
afpinheiro75@gmail.com

Eu não gosto de cantar. Ou melhor, não gosto de cantar em público. Muito menos num *karaoke*, ainda que ocasionalmente seja arrastado por amigos para essa forma que os orientais desenvolveram para promover a humilhação pública dos ocidentais. Mas creio que toda a gente gosta de cantarolar as suas músicas favoritas, mesmo sem saber a letra.

Eu opto por fazer isso no trânsito, onde evito causar desejos suicidas em potenciais ouvintes. Encontrando-me sozinho no carro, escolho uma música, ponho o volume bem alto (com as janelas fechadas, entenda-se), e dou asas às cordas vocais. E é também uma ótima técnica para me manter despedido ao regressar solitário de uma noite mais longa. As opções musicais variam de acordo com a disposição, mas já percebi há algum tempo que para combater o cansaço o melhor repertório vem de música pesada. Mas noutras ocasiões também gosto de assassinar algumas árias de ópera conhecidas, como a *Nessun Dorma*, da ópera *Turandot* (Puccini).

Mas se opto por apenas fazer isto em privado, é porque tenho a perfeita noção de que “assassinar a música” é o termo correto, porque não sei cantar. Não sei, nunca aprendi, não tenho interesse em aprender porque não tenho jeitinho nenhum para a coisa. Mas há quem tenha.

Desde que surgiram programas televisivos em que perfeitos desconhecidos podem candidatar-se a mostrar os seus dotes (geralmente musicais) ao mundo, têm surgido histórias de sucesso de pessoas que vindas do nada se revelam cantores

de excepcional qualidade. Histórias como a de Paul Potts, por exemplo, um técnico de uma loja de telemóveis que se revelou um excelente cantor de ópera, e ganhou a primeira edição do concurso *Britain's Got Talent* em 2007, precisamente com a sua interpretação da ária *Nessun Dorma*. Ou a Susan Boyle, que, dois anos depois, era uma desempregada de Glasgow quando ganhou o mesmo concurso com os seus dotes vocais que se tornaram virais, ao surpreender todos com o seu aspeto simples.

Mas tanto um como outro não eram cantores de chuva, muito menos de carro. Paul Potts tinha tido lições durante anos, e fazia parte de um grupo de ópera ama-

desempregada, e ganharam com todo o mérito.

Mas não nasceram ensinados.

O talento inato que possuíam teve de ser trabalhado, otimizado, melhorado. Tiveram de ter a formação adequada.

Quantas vezes nos deparamos com operadores ou colegas que demonstram muito jeito para algumas atividades, mas pouca estrutura na hora de realizá-las? Quantas vezes temos pessoas a nosso cargo que, com um pouco de ajuda, poderia tornar-se muito mais eficientes e ajudar a empresa a melhorar?

A Lei 7/2009 (Código do Trabalho), no artigo 131º, indica que pelo menos 10% dos trabalhadores devem ter um mínimo de

35h anuais de formação contínua. O objetivo disto é garantir não só que as pessoas evoluam para poder ajudar a empresa a obter melhores resultados, ao ganhar alguma especialização, mas também a ajudar a própria pessoa a tornar-se um melhor profissional. Já a norma ISO9001 sugere que a organização garanta a formação adequada aos seus recursos, numa lógica de melhoria dos processos, e avaliando a eficácia da mesma para perceber se foi adequada.

Se temos uma equipa a nosso cargo, depende de nós garantir que os seus membros se tornam cada vez mais eficientes. E para isso é necessário que estejam a par das tendências da área, ou de novos

requisitos, ou até de novas tecnologias que possam ajudar a melhorar o seu desempenho. Uma simples visita a outra fábrica, numa lógica de *benchmarking*, ou uma visita a uma feira para avaliar a concorrência podem ser consideradas como formação.

Ninguém nasce ensinado, mas, com a formação adequada, todos podemos ser melhores no que fazemos. E não raras vezes, evidências de uma aparente incompetência não são mais do que reflexos de falta de formação específica. E a falta de competência de um operador é, por sua vez, reflexo da falta de competência da empresa nos seus processos de gestão. ■



dor, onde tinha já participado com o papel principal em vários espetáculos, para não falar da *masterclass* de canto que teve em Itália com um tal senhor chamado Luciano Pavarotti. Já a Susan Boyle cantava no grupo coral da igreja desde pequena, tendo também aulas e fazendo parte de um grupo de teatro em Edimburgo. Tinha inclusive gravado uma cassete que enviou para editoras, no final dos anos 90, mas sem sucesso.

Note-se que, com isto, não digo que não deveriam ter participado no programa! A verdade é que um era um “simples” operador de loja, e outra era uma “simples”

Como utilizar a Metodologia 5S para melhorar o seu ambiente de trabalho e produtividade



MARIA MACIEL
CONSULTORA SÉNIOR DA Q4E
GERAL@Q4E.PT
WWW.QUALITYFOREXCELLENCE.PT

5S é uma metodologia visual e simples, que proporciona grandes resultados, a partir de pequenas mudanças introduzidas no dia-a-dia das organizações, e que não implica grandes investimentos. A metodologia 5S contribui para a organização, segurança, qualidade e desenvolvimento de empresas e colaboradores.

A implementação da metodologia 5S é o primeiro passo na caminhada da filosofia Lean. O principal objetivo é criar um ambiente limpo e arrumado, suportado num compromisso individual e de grupo, para que exista um espaço para cada coisa e cada coisa esteja no seu lugar. Com a adoção dos 5S, as organizações, além da reorganização espacial, adquirem também mudanças comportamentais e culturais.

Porque é que devo investir na aplicação dos 5S?

A resposta é simples: porque é uma ferramenta baseada em ideias simples que pode trazer grandes benefícios para as empresas.

A meta é poder realizar todas as tarefas de forma organizada, garantindo que as áreas de trabalho são mantidas limpas e organizadas para melhorar os processos produtivos e conseguir a maior eficiência e rentabilidade possíveis.

Os 5S produzem benefícios mensuráveis. Uma das maneiras mais seguras para identificar esses benefícios é estabelecer métricas e monitorizar a sua execução.

Resultados e Benefícios:

- Reduz as atividades de valor não acrescentado – desperdício;
- Reduz os tempos de preparação das máquinas e equipamentos;
- Reduz paragens e tempos de manutenção;
- Reduz o tempo de pesquisa de documentos, ferramentas de trabalho, entre outros;

- Reduz o movimento humano desnecessário e o transporte de mercadorias;
- Reduz a probabilidade de erros e defeitos de colaboradores e fornecedores;
- Melhora a eficiência dos processos e a produtividade dos colaboradores;
- Potencia a utilização eficiente das áreas disponíveis;
- Melhora a segurança dos colaboradores;

- Seiso: limpeza;
- Seiketsu: standardização;
- Shitsuke: disciplina;

Juntos, estes 5 pilares promovem a fácil identificação de oportunidades de melhoria, a mudança de hábitos e melhoram as relações humanas.

Vejam os resultados da implementação dos 5S em empresa cliente:

	
ANTES	DEPOIS
<i>Reorganização espaço produtivo</i>	
<p>“Com a implementação dos 5S conseguimos mais espaço de produção, mais arrumação (limpeza); maior produtividade e a criação de uma cultura de empresa com a sensibilização dos colaboradores que veem nestas práticas uma mais-valia. Chegar a um local e ver tudo arrumado, identificado, facilitou-nos a localização de materiais, permitiu-nos o ganhar de tempo e o aumento da produtividade.”</p>	
	
ANTES	DEPOIS
<i>Reorganização de armazém de acessórios</i>	

- Melhora a qualidade do produto;
- Prolonga a vida útil do equipamento através de limpeza mais frequente e da inspeção.

Como implementar?

A sigla 5S advém de 5 palavras japonesas que compõem os pontos que esta metodologia defende:

- Seiri: triagem;
- Seiton: arrumação;

Os testemunhos da experiência da implementação dos 5S em empresas clientes comprovam a obtenção de melhorias significativas a nível do ambiente de trabalho, das condições de segurança e do espírito de equipa, fatores fundamentais para a qualidade do trabalho no dia-a-dia de qualquer pessoa, independentemente da sua função.

Invista nesta metodologia e comprove os resultados. ■

Sete tendências em RH para 2019

O início do ano é uma oportunidade única para as empresas analisarem os seus resultados e realizarem ajustes para planejar novos objetivos. Para isso, acompanhar as principais tendências do mercado resulta num aspeto fundamental para todas aquelas organizações que querem estar na vanguarda.

Neste contexto, a **Meta4**, líder mundial de soluções tecnológicas para a gestão e desenvolvimento do capital humano, proporciona **sete tendências em Recursos Humanos**, para todas as empresas que têm previsto lançar projetos relacionados com a gestão de talentos das suas organizações. Estas tendências estão enquadradas dentro de duas linhas principais de ação: **Digitalização e Automação**, aspetos que se configuram como imparáveis, tanto a nível profissional como pessoal, e a **Humanização**, representados pelo aparecimento das chamadas “*soft skills*”.

Digitalização e automatização

Relativamente à digitalização e automação, a Meta4 define **quatro tendências** que os profissionais de RH devem conhecer na altura de estabelecer os seus planos de ação para os próximos meses:

1. Assistentes virtuais: dedicados a automatizar o serviço de atendimento ao funcionário. Embora os “bots” de ajuda através de *chat* ou voz sejam os mais populares, estão, também, a começar a surgir verdadeiras representações virtuais robóticas ou holográficas. Com os assistentes virtuais, a RH obtém um duplo benefício: por um lado, economiza custos com o pessoal e, por outro, permite responder de forma mais rápida e personalizada às necessidades dos funcionários em qualquer momento e a partir de qualquer lugar.

2. Aplicações de serviços para funcionários: servem para dar resposta às múltiplas necessidades dos funcionários, como a gestão dos seus benefícios, aspetos relacionados com a saúde e bem-estar, os meios de transporte, etc. Ao facilitar a comunicação interna, estas aplicações contribuem para melhorar o nível de compromisso da organização.

3. Plataformas RPA: estas plataformas “*Robot Process Automation*”, ou Automação Robótica de Processos, estão a ser uma das revoluções mais marcantes naquilo que diz respeito à digitalização dos RH. A utilização de robôs para a gestão de processos administrativos, como a gestão de registos de funcionários, as cargas de dados ou os comunicados e alerta, representa uma grande economia de tempo e custos para as organizações.

4. Big Data e Machine Learning: são muitas as organizações que já incorporaram a inteligência dos “dedos” nos seus processos de RH. Por exemplo, no âmbito da seleção, graças a estas novas tecnologias,

empresas não possuem uma cultura preparada para as desenvolver.

6. Centricidade do funcionário: no atual contexto digital, as organizações aperceberam-se de que os seus profissionais são uma peça fundamental e central para se conseguirem adaptar às imposições dos clientes cada vez mais exigentes. Por este motivo, a “*experiência do funcionário*” configurou-se como uma das principais prioridades dos RH nos últimos tempos, procurando oferecer as respostas mais adequadas às suas necessidades, com o intuito de melhorar a sua experiência de trabalho.

7. Bem-estar do funcionário: com o de-

Sete tendências em Recursos Humanos, para todas as empresas que têm previsto lançar projetos relacionados com a gestão de talentos das suas organizações

é possível definir “perfis ótimos de recrutamento”, projetar “modelos de absentismo”, “modelos de adaptação pessoal-lugar”, etc. Tudo isto com o objetivo de antecipar a fuga de talento e, assim, poder estabelecer medidas para manter os melhores profissionais.

Humanização

Diante do forte aparecimento da tecnologia, os seres humanos procuram potencializar capacidades que lhes permitem diferenciar-se das máquinas, para não perderem a identidade. Neste sentido, a Meta4 destaca **três tendências adicionais** relativamente à necessidade de humanizar as organizações:

5. Soft Skills: as denominadas de “*soft skills*”, como liderança, comunicação, colaboração ou gestão de tempo, estão a ser configuradas como aspetos-chave que as organizações devem desenvolver. Apesar da sua grande importância, estas habilidades próprias do ser humano são muito complicadas de automatizar e muitas das

envolvimento da neurociência, dá-se cada vez mais importância à saúde física para o desenvolvimento mental e, portanto, nos dias de hoje, uma das tendências mais valorizadas no mundo do trabalho é a atenção plena do funcionário. Nesse sentido, as empresas começaram a fornecer aos seus profissionais aplicações móveis que lhes permite gerir a sua saúde e rotina desportiva, bônus para o ginásio e palestras sobre alimentação saudável, entre outras questões.

Para Carlos Pardo, CEO da Meta4, “As novas tecnologias estão a transformar o conceito de Recursos Humanos e, embora não se saiba qual será o futuro, podemos afirmar que o digital vai adquirir um papel cada vez mais importante. Somente as organizações capazes de adaptar a digitalização às suas políticas de talento de uma forma ideal serão aquelas capazes de atingir o sucesso nos seus negócios”.

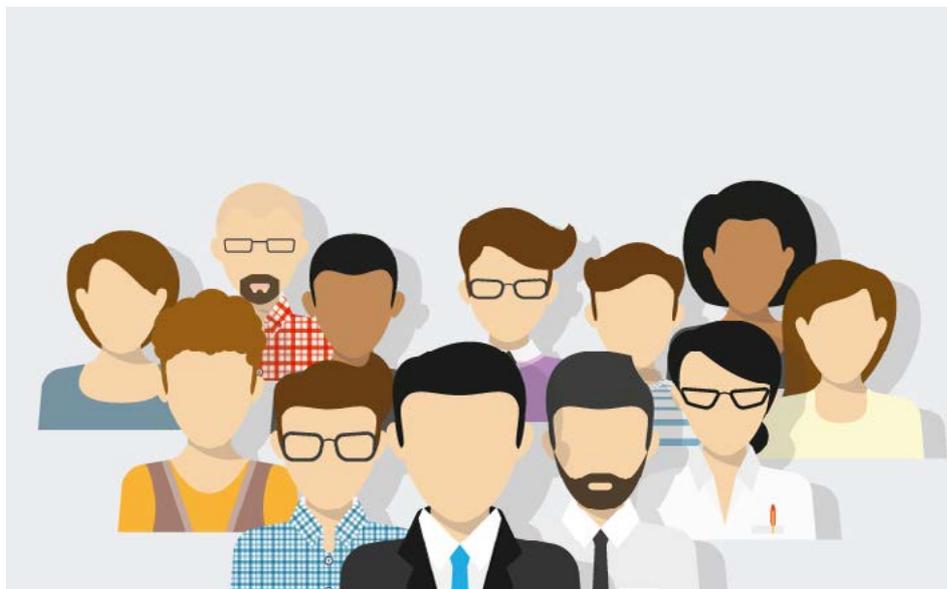
meta⁴

As empresas devem melhorar os planos de retenção

Um recente estudo global realizado por consultores especializados da Hays, revelou que 3/4 dos colaboradores estão a planear mudar de emprego, este ano. O CEO da Hays, Alistair Cox, explora as razões pelas quais os colaboradores pretendem sair e como é que as empresas podem melhorar os seus planos de retenção de forma a manter os melhores talentos.

O conceito de “emprego para a vida” é uma ideologia do passado, na medida em que a esperança média de vida continua a aumentar e, por isso, é expectável que as pessoas trabalhem durante mais tempo. Assim, é previsível que procurem uma maior variedade de competências durante sua carreira profissional. Como consequência, os empregadores devem antecipar e planificar planos de carreira a longo prazo dos seus colaboradores.

A Hays inquiriu **4500 pessoas de mais de 100 países, onde 78% dos inquiridos revelaram que pretendem encontrar um novo emprego em 2019**. Alistair partilhou alguns pareceres sobre as principais razões para isso estar a acontecer, sendo que aborda razões como a de que os colaboradores que trabalham a remoto sentem-se desconectados com o local de trabalho e refere também a crescente procura por uma maior flexibilidade de horas de trabalho. Outras razões podem passar pelo esgotamento, por não encontrarem sentido para o trabalho que fazem ou simplesmente por perderem o entusiasmo. Alistair afirma que os empregadores não podem continuar a ignorar as necessidades dos seus colaboradores, se quiserem manter os principais talentos. **Alistair comenta;** “*Há mudanças importantes nas quais as empresas devem começar a pensar agora, para ajudar a limitar o risco de perder os melhores colaboradores no futuro. Afinal, se não oferecerem ao colaborador o que ele precisa para evoluir no mundo do trabalho, com toda a sinceridade, ele encontrará outra empresa que o faça.*” Alistair orienta as empresas sobre como elas podem aumentar os níveis de reten-



Os empregadores não podem continuar a ignorar as necessidades dos seus colaboradores, se quiserem manter os principais talentos

ção, incluindo apoiar os interesses pessoais dos colaboradores, criar flexibilidade nos contratos, promover os colaboradores para vagas disponíveis dentro da empresa, por último, incentivar a mobilidade interna para permitir que os colaboradores experimentem diferentes equipas e funções dentro da empresa.

No entanto, Alistair reforça que, apesar de as empresas se esforçarem, alguns colaboradores podem optar por não permanecer dentro da empresa: “*Na realidade, há um limite de coisas que um empregador pode fazer para manter os melhores talentos. Na maior parte das vezes, a decisão de deixar uma empresa é verdadeiramente pessoal e exclusivamente dos colaboradores. Então, a questão permanece – não importa quantas novas políticas de trabalho colocamos em prática, as pessoas podem deixar a empresa.*”

Se uma organização é incapaz de persuadir um colaborador a ficar, então é responsabilidade do empregador garantir que o

processo de saída corra bem, e de garantir que conseguem encontrar um substituto adequado o mais rápido possível.

Alistair aconselha que as organizações devem incentivar conversas com os seus colaboradores sobre as suas carreiras e ambições. Isso permitirá que as empresas façam uma gestão da situação e planeiem a saída de algum colaborador que o pretenda fazer.

Alistair acrescenta ainda que “*As pessoas deixarão a empresa a qualquer momento, isso é quase certo, mas se formos sinceros e abertos na forma como abordamos as conversas sobre o desenvolvimento de carreira desde o início, iremos, primeiro, dar sinal de que estamos investidos no desenvolvimento da sua carreira e, em segundo, estar muito melhor preparados para entender as motivações e as ambições individuais.*” ■

HAYS Recruiting experts worldwide

Sete razões para as empresas promoverem o trabalho flexível

3500 colaboradores da Sage testemunham os benefícios da existência de flexibilidade no ambiente de trabalho

O mundo do trabalho está em mudança. Com as novas tecnologias, torna-se cada vez mais fácil trabalhar a partir de qualquer lugar e a qualquer hora. O horário normal de trabalho está a deixar de existir. Na verdade, no Reino Unido, apenas 6% dos colaboradores cumprem estes horários. A flexibilidade no horário de trabalho é, hoje, uma prioridade fundamental para os colaboradores, de forma a ajudá-los a gerir mais eficazmente as suas responsabilidades laborais e pessoais.

De facto, mais de 80% dos 3500 colaboradores que a Sage questionou a nível mundial dão importância e valorizam a possibilidade de um trabalho flexível e remoto. O trabalho flexível deveria ser o foco de todas as empresas. Desde ajudar na retenção de talentos à criação de experiências de trabalho positivas – um aspeto considerado importante por 92% das pessoas –, os seus benefícios a curto e a longo prazo poderão vir a revelar-se inestimáveis. Tendo isto claro, a Sage apresenta sete razões para os líderes empresariais aceitarem os benefícios de um trabalho flexível:

1. O mundo laboral mudou

A linha que separa a vida laboral e a vida pessoal está mais indefinida do que há alguns anos atrás. Por exemplo, tornou-se prática comum a realização de reuniões virtuais, o trabalho a partir de casa, e mesmo as folgas não programadas, se necessário, ao invés de passar horas em filas na hora de ponta. Além disso, as responsabilidades laborais modernas são frequentemente multifuncionais, implicando a interação com pessoas em fusos horários diferentes.

Para poderem contar com colaboradores motivados e envolvidos, as empresas devem estar preparadas para aceitar esta mudança no mundo do trabalho.

2. Há uma disputa por talentos

É cada vez mais difícil atrair e reter talento, e muitas indústrias debatem-se com a escassez de mão-de-obra qualificada. Como resultado, as pessoas cujas capacidades são altamente requeridas podem ser muito mais seletivas – e o seu desejo de flexibilidade pode constituir um fator-chave.

ser produtivas apenas em 3,75 dias dos 5 dias em que trabalham. A produtividade da força de trabalho tem vindo a tornar-se uma questão global. A pesquisa da Sage demonstra que os colaboradores trabalham tipicamente apenas 30 horas por semana, o que significa que existe um dia inteiro em que estão presencialmente, mas não efetivamente a trabalhar.



O trabalho flexível deveria ser o foco de todas as empresas. Desde ajudar na retenção de talentos à criação de experiências de trabalho positivas os seus benefícios a curto e a longo prazo poderão vir a revelar-se inestimáveis

Por exemplo, um estudo recente revelou que 54% das pessoas considerariam mudar de emprego se tal significasse maior flexibilidade. As organizações que ofereçam a possibilidade de trabalho flexível irão atrair o melhor talento e, provavelmente, apresentar níveis de retenção superiores. No atual ambiente empresarial altamente competitivo, esta poderá ser a diferença entre o sucesso e o fracasso.

3. O trabalho flexível estimula a produtividade

A maior parte das pessoas que trabalham 40 horas semanais referem que sentem

4. O trabalho flexível capacita os colaboradores, mostrando-lhes que a empresa confia neles

A pesquisa da Sage revelou também que os colaboradores desejam sentir-se valorizados e reconhecidos, e dois terços (66%) dos inquiridos consideram que este é o aspeto mais importante do seu dia a dia no trabalho. Para muitos, isto é mais importante do que as regalias que possam ter no escritório, como jogos ou comida grátis. Oferecer a liberdade de trabalharem à sua maneira mostra-lhes que são um membro valorizado e de confiança da equipa, motivando-os a darem

o melhor de si e a serem o mais produtivos possível.

5. Melhorar o bem-estar dos colaboradores

Nos últimos anos, a saúde e o bem-estar dos trabalhadores têm vindo a tornar-se uma prioridade para as empresas, ao mesmo tempo que é um aspeto cada vez mais vital para os próprios colaboradores.

Mais de um terço dos colaboradores entrevistados pela Sage (39%) consideram que os Recursos Humanos e as equipas responsáveis pelas pessoas poderiam fazer mais para melhorar o bem-estar no trabalho, com iniciativas como, por exemplo, oferta de fruta ou financiar a adesão ao ginásio, as quais se estão a tornar populares. Neste caso, o trabalho flexível pode ajudar a reduzir o stress (acabando com as corridas loucas para os transportes), algo que as empresas devem ter em conta.

6. Os colaboradores exigem flexibilidade

Uma das razões mais importantes para as empresas abraçarem o trabalho flexível é, simplesmente, por ser aquilo que os seus colaboradores querem. De acordo com a Fuze, quase 50% dos trabalhadores, de todas as gerações, gostariam de beneficiar de mais mobilidade no seu trabalho, e esta percentagem cresce para 70% nos trabalhadores entre os 16 e os 44 anos de idade; querem poder ir levar e buscar os seus filhos à escola, começar e terminar o trabalho cedo, ou ir a uma consulta médica sem receio de serem chamados à atenção. As empresas serão inteligentes se ouvirem e responderem adequadamente aos desejos dos seus colaboradores.

7. A tecnologia mudou

Possivelmente o argumento mais claro para a implementação do trabalho remoto é o facto de os colaboradores não precisarem de estar fisicamente no escritório para trabalharem com eficácia. Atualmente, a maior parte dos colaboradores dispõem de tudo o que precisam no seu *smartphone*

ou *tablet*, o que significa que podem trabalhar confortavelmente a partir de qualquer lugar onde seja possível trabalhar sem distrações. Por exemplo, a cloud permite aos colaboradores o acesso seguro a documentos a partir de uma localização externa, e as ferramentas colaborativas e de comunicação permitem o trabalho em grupo mesmo entre membros que se encontrem em diferentes países.

“A conciliação entre a vida profissional e a vida familiar tem vindo a tornar-se cada vez mais importante e é evidente que proporcionar aos colaboradores um maior controlo do seu próprio horário de trabalho lhes traz benefícios que se refletem em vantagens para o negócio.

Na era de disrupção contínua e enorme competitividade em que vivemos, este é um aspeto que nenhuma empresa se pode dar ao luxo de ignorar.” afirma Josep Maria Raventós, Country Manager da Sage. ■

PUB

Gestão de Pessoas a Preto e Branco

Novidade!

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

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

Coordenadores Pedro Ferreira e Cândida Santos

Págs. 160

PVP €13.90

PVP c/desconto €12.51



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

✉ encomendas@vidaeconomica.pt ☎ 223 399 400

Trabalhar com quem não se gosta



DANIELA MOREIRA
Senior Consultant
BWS Consulting
dfmoreira@bws-consulting.pt

Confúcio, célebre pensador e filósofo chinês, proferiu a seguinte afirmação: “Escolhe um trabalho de que gastes, e não terás de trabalhar nem um dia na tua vida”, mas será que é mesmo assim e, sendo, será que o é quando se tem de trabalhar com quem não se gosta? Dedicamos diariamente mais de um terço do nosso dia a trabalhar e a deslocar-nos

agrava a situação. Faça perguntas, preferencialmente abertas, para abrir os canais de comunicação e escute ativamente, ou seja, escute para entender e não apenas para responder.

Estratégia 2: Melhore a perceção do seu estilo de relacionamento interpessoal

Enquanto seres emocionais, é-nos fácil atribuir a responsabilidade dos conflitos à falta de química ou empatia com a outra pessoa. É fundamental que tenhamos consciência de que todos temos estilos diferentes (é o que nos torna únicos) e que a compreensão dessa unicidade em cada um é o que

Estratégia 4: Coloque-se no lugar do outro

A capacidade de se colocar no lugar do outro é uma das funções mais importantes da inteligência e revela maturidade. Reflita sobre os motivos para a pessoa estar agir de determinada forma, pense, se fosse eu que estivesse naquela posição, será que não teria um comportamento semelhante? Quando entendemos as motivações e limitações dos outros, aceitamos e cooperamos com muito mais facilidade e naturalidade; afinal, as pessoas não acordam todas com o objetivo de prejudicar os outros.

Estratégia 5: Torne-se um solucionador e não um concorrente

Transmita o problema à outra pessoa, mudando a atitude competitiva para uma colaborativa, pergunte-lhe, por exemplo, como podem trabalhar melhor em conjunto. Demonstre humildade e peça ajuda à outra pessoa – provavelmente, vai resultar.

Estratégia 6: Peça ajuda

Demonstre que valoriza a experiência e a inteligência da outra pessoa, pedindo ajuda. Faça perguntas abertas, peça conselhos.

E quando nada resultar... vença pelo cansaço

Se nenhuma das estratégias anteriores resultar, adote a atitude que gostava que tivessem consigo, não reaja a provocações, integre e interaja sempre com a pessoa, mantenha os canais de comunicação abertos, e continue a aplicar continuamente as estratégias acima descritas. Ainda que não venham a tornar-se necessariamente amigos, a pessoa vai acabar por ser vencida por se cansar de lutar sozinha e certamente a relação, enquanto colegas de trabalho, melhorará.

Obviamente, as estratégias não vão funcionar com todas as pessoas, mas certamente resultarão com muitas pessoas e farão com que o terço do nosso dia seja mais fácil e que trabalhar não passe a ser uma atividade penosa, ou tão penosa, dependendo do quanto gostamos do que fazemos. ■



do e para o local de trabalho, pelo que, ainda que não precise de ser o local onde fazemos e temos amigos, é certamente importante que consigamos manter uma relação “saudável” com os nossos colegas, independentemente de se tratar de pares, superiores hierárquicos ou subordinados. Qualquer um de nós, no nosso percurso profissional e ou académico, já tivemos de trabalhar com alguém com quem não tínhamos empatia, ou por quem não nos sentíamos respeitados ou valorizados. De seguida, apresento algumas estratégias que podem aplicar quando estiverem perante uma situação destas. As estratégias, ainda que numeradas, não seguem qualquer ordem lógica.

Estratégia 1: Faça perguntas

Perante uma situação de tensão, somos tipicamente, demasiado assertivos, o que

possibilita que se construam pontes e não muros.

Estratégia 3: Pondere sobre o que está na origem da tensão e de que forma é que está a responder à mesma

Analise e aceite que não é possível ter um bom relacionamento com todas as pessoas, mas que é possível melhorar a interação com cada uma delas. Seja inteligente e tente afincadamente aprender com quase todas as pessoas que conhece, mesmo que o relacionamento não seja muito fácil. Reflita de forma honesta sobre o que tem provocado a tensão e qual o seu papel nesse relacionamento. Lembre-se que pode ser sempre a sua reação que esteja na origem do problema e, se assim for, limite-se a controlar a sua reação.

“ISSO É ENGRAÇADO, MAS NÃO É P’RA NÓS»

Resistências comuns à implementação de práticas inovadoras de gestão de pessoas (e como as contornar)



PEDRO FERREIRA
Professor e Consultor

Novas ideias sobre a gestão de pessoas vão surgindo quase diariamente e muitas delas são disruptivas o suficiente para gerar espanto, admiração e... resistências.

A resistência a novas ideias tem uma característica interessante que é simultaneamente a sua maior fraqueza, e a sua maior força: as resistências baseiam-se em crenças e não em factos.

É a sua maior fraqueza porque uma boa preparação e argumentação baseada em factos pode ajudar a “desmontar” a resistência.

É também a sua maior força porque uma crença alimenta-se a si própria. A realidade é ajustada à crença e não o oposto. Deste modo, cria-se uma sensação de reforço e fortalecimento da crença, porque a realidade está a confirmar aquilo que já se tinha (pré-)assumido.

As resistências podem assumir diversas formas. Ao longo dos anos tenho contactado com pessoas de diferentes contextos profissionais, o que me serviu de base para esta catalogação. Não é científica nem exaustiva, mas é ilustrativa. Acho particularmente interessante as resistências que começam pela expressão “Sim, mas...”

“Sim, mas isso é coisa de empresa grande”

A crença de que as práticas inovadoras de gestão de pessoas são “coisa” de empresa grande, preferencialmente multinacional, é um argumento arrebatador. Mais ainda se se trabalha numa PME. Como convencer as chefias de que se pode ter práticas de gestão de pessoas interessantes, mesmo sendo uma PME? Aparentemente, trata-se de um facto incontornável: ser

pequeno ou ser grande é uma daquelas verdades inabaláveis.

Entre as 25 primeiras empresas do ranking Great Places to Work de 2019, apenas 8 eram grandes empresas. Ou seja, a esmagadora maioria das empresas auditadas e listadas nesta iniciativa são pequenas ou médias.

“Sim, mas é preciso muito dinheiro”

Mais uma vez, um argumento, aparentemente, incontornável. Recursos financeiros é coisa que raramente abunda e, por isso, ter práticas de gestão de pessoas inovadoras só está ao alcance de empresas com resultados financeiros muito bons. Como têm dinheiro, podem pensar em investir mais (e melhor) na gestão de pessoas. Este argumento coloca as práticas de gestão de pessoas como consequência (efeito) dos resultados financeiros, quando, na realidade, é exatamente ao contrário: é o investimento na gestão de pessoas que pode conduzir a melhores resultados.

Ter resultados para investir na gestão de pessoas ou investir nas pessoas para obter resultados? Soa um pouco à história do ovo e da galinha... Por isso, a não ser que possa ter uma discussão mais profunda, não vale a pena argumentar sobre o que é que surgiu primeiro, os resultados ou as práticas inovadoras de gestão de pessoas. Antes, é mais produtivo seguir um outro caminho: se essas empresas só apostaram em práticas inovadoras porque tinham dinheiro, porque é que continuam, sistematicamente, a apresentar resultados extraordinários? Se essas práticas são assim tão dispendiosas, e sem impacto nos resultados, essas mesmas empresas estariam falidas em poucos anos.

Além disso, não é preciso ter prémios e recompensas chorudas para se implementar boas práticas de gestão de pessoas. Aliás, muitas das iniciativas requerem mais criatividade e imaginação do que propriamente dinheiro.

“Sim, mas isso só se faz lá fora. A nossa realidade é muito diferente”

Até pode ser. A realidade portuguesa é de facto muito diferente da realidade de outros países. A cultura, a economia, o ambiente social... são factores suficientes para dar suporte (aparente) a este argumento. Contudo, existem inúmeros exemplos de empresas com abordagens disruptivas e com resultados para apresentar como exemplo. Não é por acaso que o número de empresas que se candidata aos prémios de “melhores empresas para se trabalhar” não pára de aumentar.

“Sim, mas isso é coisa de empresa tecnológica”

Neste caso, o argumento tem até alguma razão de ser. De facto, as empresas que mais se têm notabilizado na implementação de ideias disruptivas na gestão de pessoas são as empresas de TI. Não que sejam as únicas, mas são sem dúvida as mais visíveis e mediáticas e em alguns aspectos com abordagens mais arrojadas. Existe uma explicação para isso, que reside sobretudo na velocidade do setor, na concorrência feroz e na escassez de competências estratégicas no mercado de trabalho. Mas o principal motivo é que estas empresas têm a noção de que só através de pessoas é possível acrescentar valor. E este princípio não é exclusivo das tecnológicas.

Contudo, a crença de que só nas tecnológicas é que funciona está longe de ser comprovado pelos factos. Sabe quem é a melhor empresa para trabalhar em Portugal (de acordo com o último ranking do The Best Places to Work)? Chama-se Mars (Mars Ibéria e Royal Canin), empresa de comércio e distribuição de produtos alimentares humanos e animais. Neste mesmo ranking, entre as 25 melhores, estão 18 que não são tecnológicas.

Por tudo isto, e apesar de a expressão popular “contra factos não há argumentos”, talvez se possa dizer que “contra factos, só mesmo as crenças”. ■

Qual a melhor formação para os descendentes das empresas familiares?



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

As famílias empresárias mostram uma grande preocupação com a formação dos seus membros das gerações mais jovens, reconhecendo a sua importância e desejando que a mesma

potencie o desenvolvimento da pessoa e a sua capacidade de atuação futura, seja ela direcionada para a empresa familiar ou para outra organização.

A formação, *lato sensu*, de uma pessoa é um processo que se inicia com o nascimento e, se desejado e recomendado, nunca termina.

Vulgarmente apelida-se de “formação académica” aquela que é obtida junto de entidades de formação pré-escolar, da esco-

laridade obrigatória (com uma orientação mais para os cursos científico-humanísticos ou para os de índole profissional e de integração mais célere no mercado de trabalho) e da formação superior (seja a nível técnico superior, licenciatura, mestrado ou doutoramento). Esta vertente influencia e é muito relevante na construção da personalidade de uma pessoa, sendo por isso assumido pelos pais que devem proporcionar a melhor alternativa possível aos seus filhos.

Quando Tiago, quando terminou o 1º ano do curso de gestão na Católica do Porto, em junho, decidiu que era a hora de fazer um *gap year* (interrupção do curso por um ano para descobrir algo mais sobre a pessoa e o mundo que o rodeia,) para desenvolver algo de concreto e tentar sentir na prática o que é um negócio.

Ainda sem saber bem o que fazer, cedo compreendeu que era necessário encon-



Figura 1 - As t-shirts Specter

trar uma forma de gerar receitas para o que viesse a desenvolver.

Procurar, candidatar, ir a entrevistas, ser preterido e ser selecionado foi o processo que o levou a trabalhar em *part-time* e a sentir o valor do dinheiro (menos de €3,50 por cada hora trabalho, valor ao qual será deduzido o valor para a segurança social – que não imaginava existir). Começou por ler livros de diversas te-

máticas, publicações e sites, frequentou cursos online e presenciais, relacionou-se e iniciou o processo de desenvolver a sua ideia: criar uma linha de t-shirts que tivesse a ver com o seu estilo de vida de praticante de exercício (ginásio, boxe, surf, ...) e alimentação regrada.

De entre das principais tarefas destacaram-se:

- conceber um nome e logotipo para tentar criar uma marca;
- procurar, selecionar e encomendar a produção de umas dezenas de produtos e modelos (afinal o dinheiro angariado sempre ia ser necessário e cada produto tinha uma contrapartida sentida em horas de esforço de trabalho)
- testar os produtos com amigos e ou-



Figura 2 – A preparar materiais para comunicar

tros conhecidos que encaixavam no segmento alvo;



Figura 3 – O envolvimento do Leo na comunicação da Specter

- escolher um número reduzido de produtos e modelos e encomendar a remessa da primeira;
- perceber o funcionamento do comércio eletrónico e a comunicação online para desenvolver e lançar um site e implementar uma estratégia de comunicação suportada exclusivamente no mundo virtual, com relevância para o instagram;
- tratar dos conteúdos e alimentar continuamente o mundo online;
- receber e tratar as primeiras vendas;
- etc.;

Os resultados alcançados, com este interregno da formação académica superior, vão muito para além dos financeiros e deverão ser medidos essencialmente pelo impacto que as múltiplas iniciativas vão exercer no desempenho da continuidade da sua formação académica.

Design Thinking para Empresas



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

Este fim de semana, recebi um sms de um grande amigo meu a pedir uma recomendação para livros e novas abordagens sobre o tema da Estratégia e Gestão. Quase sem pensar, respondi-lhe o seguinte: **“Estratégia e Gestão são old news”**. E algum tempo depois, mesmo dedicando algum espaço para uma reflexão lógica, a ideia manteve-se.

Acho que a resposta intuitiva que dei ao meu amigo merece uma justificação estruturada, e, nesse sentido, decidi abordar este assunto.

Quantas vezes se sentiu frustrado no final de uma reunião estratégica onde a agenda era definir novos caminhos e formas de mudança? Quanto tempo, recursos, energia, euros foram utilizados sem acrescentar valor?

A maior parte das abordagens e metodologias que utilizamos para resolver desafios e definir novos caminhos para Pessoas, Negócios e Organizações estão desde logo inquinadas, bastando escolher o seu “veneno”:

- Falta de Liderança;
- Falta de Sentido de Urgência;
- Planear, Gerir e Executar tendo a empresa e o “umbigo” como foco e não o Cliente como farol;
- Falta de Curiosidade;
- Falta de Comunicação Interna e Externa;
- Foco apenas na Execução e não no Propósito;
- Foco em querer Vender, em vez de querer Resolver Problemas, Poupar Tempo e Proporcionar Experiências aos Clientes, criando assim um Lucro com Propósito e desenvolvendo o bem-estar da sociedade.

É necessária uma espiral “controlada” de disrupção, em que se mudam atitudes e se fazem evoluir competências. Nesse sentido, é necessário ter bem consciente os seguintes contextos – Propósito, Empa-

tia e o Fluxo – que materializam uma filosofia de renovação | renascimento.

Há cerca de 5 anos, “surgiu-me” à frente uma abordagem denominada *Design Thinking* (DT).

É uma abordagem lógica e estruturada, mas baseada na curiosidade e na criatividade. Assenta num conjunto de etapas e ferramentas que têm por objetivo imaginar, desenvolver, experimentar e implementar novas realidades, ideias, produtos, serviços e quaisquer outras necessidades que o Cliente ou a Sociedade (por isso o *Design Thinking* é também *Human Centric*) possam almejar ou criar ao longo do seu processo de evolução.

rança, *empowerment*, desenvolvimento do capital humano e alinhamento de processos, comunicação, produtos e serviços com os clientes? Existem vários modelos associados ao DT, mas apresento as etapas que considero que facilmente se replicam num contexto de gestão e desenvolvimento organizacional:

- Sentido de Urgência e Propósito;
- Imersão e Interpretação;
- Geração de Ideias;
- Experimentação | Prototipagem;
- Implementação;
- Evolução!

O *Design Thinking* permite que todos os envolvidos possam fazer parte desse processo



É necessária uma espiral “controlada” de disrupção, em que se mudam atitudes e se fazem evoluir competências

Olho para esta metodologia e para as necessidades de Pessoas e Organizações neste mundo volátil, intenso e que desperta novas consciências e necessidades nos Clientes e Utilizadores.

Porque não, então, alinhar os princípios do *Design Thinking* e imaginar esta metodologia como uma filosofia de estratégia, lide-

de criação de um futuro ou realidade melhor, desenvolvendo através da criatividade uma interpretação e execução fortemente ligadas aos nossos mecanismos emocionais e cognitivos e pela iteração (refinamento sucessivo) até se atingir a solução desejada. Serve tanto para melhorar como também para demolir o que já foi construído e respetivos paradigmas, para criar algo de novo. Criar uma ausência para permitir a conceção de uma nova presença.

Pensar como um *Designer* é estar consciente do mundo que nos rodeia e imaginar novas realidades ou novas versões da realidade atual. Líderes e Gestores que consigam aplicar o DT no seu dia a dia profissional ficarão na posse de ferramentas poderosas para identificar, visualizar, resolver e prevenir problemas e encontrar soluções de uma forma sistemática, intuitiva, criativa e centrada no ser humano.

O *Design Thinking* alimenta-se das seguintes fontes de ignição – necessidades e desejos de melhoria e bem-estar, tecnologia, materiais e recursos disponíveis e restrições e oportunidades como balizador de foco. É uma “*human centric approach*”, pois expressa-se através do trabalho colaborativo e da cocriação. O *Design Thinking* não é utilizado para alguém, é materializado com alguém!

Apresento em seguida a correlação e estrutura do *Design Thinking* para Negócios e Organizações:

Propósito | Visão | Sentido de Urgência

A Organização tem um desafio ou deseja implementar algumas mudanças? É necessário compreender a necessidade e os obstáculos que podem levar a essa urgência (estar atento) e ser curioso acerca do futuro. Também a “escuta ativa” de colaboradores, parceiros e clientes pode dar pistas para o melhor caminho. O porquê de mudar é uma questão que tem de ser respondida.

Descoberta

Os desafios estão definidos e o propósito da inovação está consciencializado e comunicado. Qual a abordagem a tomar? Como podemos compreender melhor tudo o que está envolvido nesta nova etapa? O que ganhamos? O que vamos continuar a perder se seguirmos o mesmo caminho? Quais são as fontes de conhecimento, informação, pesquisa e recursos necessários para poder ter a melhor percepção de tudo o que está envolvido com este propósito ou necessidade de mudança?

Imersão e interpretação

As Pessoas e a Organização aprenderam algo. Como vamos interpretar e sintetizar? Quais são os *insights* mais importantes que recolhemos? Como é que eles se agrupam? Quais os temas e contextos dominantes? Como posso partilhar o que aprendemos com *storytelling*? Quais as principais conclusões a que chegamos e quais as principais oportunidades que se materializam? Qual o seu impacto?

Geração de Ideias

Temos as seguintes oportunidades para explorar. Como o podemos fazer através do melhor equilíbrio entre lógica, emoções,

cognição, futuro e impacto para as Pessoas (Clientes, Utilizadores, Colaboradores)? Dentro da nossa cultura e organização, qual a melhor forma de realizar esta geração de ideias? Como as refinar? Que valor damos ao tempo investido nesta etapa? Como criar o hábito de refletir e imaginar as melhorias e novas oportunidades de forma regular dentro da empresa?

Experimentação | Prototipagem | Iteração

Temos as seguintes ideias a explorar. Como posso construir protótipos ou experiências que validem o impacto esperado das ideias geradas? De que forma deve esta experimentação e iteração ser cocriada e co-

-executada com os clientes? Qual a melhor forma de receber o feedback que esperamos? Como sabemos que este feedback é verdadeiro e válido para a nossa análise?

Evolução

Experimentamos novas abordagens, processos, serviços produtos, formas de comunicar.

Como podemos fazê-los evoluir? Como transferir o conhecimento e experiências adquiridos para um repositório acessível e intuitivo e colocá-lo ao serviço das Pessoas e da Organização? Quais os resultados reais que estamos a obter? Qual o desafio seguinte? O que nos diz o nosso instinto de *coolhunting*?



Negócios hoje em dia significa ajudar as Pessoas (serviços ou funcionalidades de produtos) ou proporcionar experiências que levem a algum tipo de prazer, alegria ou realização pessoal

Estamos no que eu defino de época *Hear-tonomics* – desenvolver negócios através do desenvolvimento emocional de pessoas e design de atividades focadas no Valor Emocional | Experiencial.

E no limite é isso que importa, porque Pessoas compram a Pessoas, Pessoas vendem a Pessoas. Negócios hoje em dia significa ajudar as Pessoas (serviços ou funcionalidades de produtos) ou proporcionar experiências que levem a algum tipo de prazer, alegria ou realização pessoal.

E todas as Pessoas e Organizações podem ser Designers do seu Futuro! ■

Creating Board Games based on Gamification 7 p's



HELDER BARBOSA
Licenciado em Gestão e Mestre em Marketing

Com o advento da economia da experiência, uma Marca que se queira diferenciadora procurará, inevitavelmente, oferecer momentos únicos e inolvidáveis aos seus clientes, externos e internos. Para isso, toda a experiência deve ser devidamente planeada, desenhada e executada. Componentes físicos e humanos devem estar devidamente articulados e interligados, por forma a efetivar a proposta de valor experiencial. Na verdade, se os componentes físicos (por exemplo, atmosfera, odores, design, mobiliário, luminosidade) são mais fáceis de materializar, a componente humana é mais difícil de concretizar, alinhar e motivar. Assim sendo, educar e envolver os colaboradores com os desígnios da proposta experiencial é, na verdade, um extraordinário desafio.

Por conseguinte, este artigo identifica, de forma muito resumida, 7 p's da gamification enquanto estrutura base para o desenho, elaboração, implementação e medição de uma experiência 'gamificada'. Compreende várias etapas e requisitos conforme se adianta na ilustração 1.

A primeira etapa incide na identificação do Problema. Como tal, é preciso desconstruir os vários problemas e obstáculos até chegar à(s) verdadeira(s) oportunidade(s), ou seja, o que efetivamente carece de ser resolvido e pode gerar retorno positivo. Simultaneamente, é necessário identificar os benefícios e perfilar os motivos para se desenhar uma experiência 'gamificada'.

Concluída a primeira etapa, importa compreender a cultura organizacional e os perfis dos colaboradores (por exemplo, colaborativos, competitivos, criativos, individualistas). Na verdade, como 'players' da organização, os colaboradores, da 'linha da frente', mas não só, são os executores e corresponsáveis da 'oferta experiencial'. Assim sendo, nesta fase, é preciso avaliar a participação e importância de cada colaborador na experiência,

bem como que conhecimentos e competências carecem para a realização da sua função. Conjuntamente, urge pensar em dinâmicas e mecânicas para captar e conquistar a atenção, alinhar e comprometer os colaboradores com a estratégia da marca.

Extensão da segunda, a terceira etapa é mais profunda, relacional e emocional. Por um lado, procura compreender a dimensão emocional dos *players* e, por outro lado, como alavancar o seu potencial intelectual e social. De que forma estarão apaixonados (as) pelo que fazem? E/ou, como é que a organização pode estimular essa paixão e motivar os colaboradores a exponenciar o seu comprometimento? Diria que é preciso 'tocar o coração' dos colaboradores.

Compreendidas as primeiras etapas, a quarta corresponde ao local e/ou canais onde a experiência gamificada será produzida. Seja *mobile*, *online*, *offline* ou ambas (por exemplo, *app's*, *platforms*, *boardgames*), dependerá do objetivo que se pretende alcançar, dos meios disponíveis [ferramentas (in)tangíveis, mais ou menos tecnológicas, exclusivas ou complementares, tradicionais ou vanguardistas], dos *players* e dos destinatários da experiência 'gamificada', conforme antecipadamente referido.

Mas nenhum jogo persevera sem regras. Por exemplo, as regras são necessárias para se aprender e corrigir, ganhar ou perder, seguir em frente ou regressar. Neste sentido, a quinta etapa considera que a existência de Procedimentos influi na participação e imersão dos *players* na experiência 'gamificada'.

Chegados à sexta etapa, porventura a mais

'desafiante' "*play experience*", importa que os 'criadores' da experiência 'gamificada' possuam criatividade, pensamento e conhecimento de jogos e saibam, imprescindivelmente, qual a proposta de valor experiencial que se intenta oferecer. É nesta fase que se exploram as mecânicas, dinâmicas, esquemas e elementos de jogo possíveis e passíveis de utilização em contexto profissional. Por fim, o sétimo 'p', correspondente à última etapa, contempla um Programa de avaliação para medir a experiência 'gamificada' em toda a sua plenitude.

Realizada uma súmula sobre 'os 7 p's da *gamification*', importa agora referir que a criação, desenvolvimento e implementação de '*board games*', em contexto de trabalho, apresenta-se como uma crescente e vantajosa oportunidade para melhorar a oferta experiencial.

Primeiro, porque se enquadra numa perspetiva pedagógica, motivadora e 'engajadora' dos colaboradores. Segundo, permite expor a inovação, criatividade, liderança, alinhamento e comprometimento das chefias intermédias com a proposta da marca e, *last but not least*, permite melhorar a qualidade da oferta experiencial, acrescentando-lhe sucessivamente valor.

Posto isto, para ser mais eficiente e eficaz na oferta experiencial, cada marca pode socorrer-se da utilização de Board Games, assente na estrutura supramencionada, para melhorar, inclusive, os contextos de trabalho.

Seja bem-vindo(a) ao mundo da Experiência e da *Gamification*!

Vai 1 *Board Game*? ■



Ilustração 1: Gamification 7 p's

Japão – a história de Sadako e os mil pássaros de papel



VÍTOR BRIGA
Formador de Criatividade
e Comunicação
www.vitorbriga.eu

Em Hiroshima, enquanto caminhava pelo Parque Memorial da Paz, a minha atenção pousou na Estátua das Crianças da Bomba Atómica, também conhecida como Torre dos Tsurus, erigida em memória das crianças que morreram, vítimas da bomba.

A toda a volta podia ver milhares de tsurus coloridos de papel. O tsuru (conhecido no ocidente como cegonha ou grou) é uma ave muito antiga que habita o planeta há mais de 6 milhões de anos. É o símbolo do Origami, a arte milenar japonesa de dobrar papel. Segundo a lenda, quem receber um tsuru de presente recebe também um profundo desejo de felicidade, vida longa e gratidão.

Dentro deste monumento, há um espaço para os milhares de tsurus, feitos de papel de todas as cores, que as pessoas de todo o Japão, e do mundo, enviam como um gesto poderoso de preocupação, devoção e amor. No topo do pedestal está a escultura de uma jovem menina que segura um tsuru nos braços estendidos: Sadako Sasaki. É a história desta menina que quero partilhar.

Quando lançaram a bomba atómica em Hiroshima, Sadako Sasaki tinha quase dois anos. Conseguiu fugir com a mãe e o irmão mais velho, aparentemente ilesos. No entanto, na fuga, foram encharcados pela chuva preta radioativa que caiu ao longo do dia.

Até aos doze anos, Sadako tinha os hábitos de uma criança saudável. Estudava, brincava e comportava-se como as outras crianças do colégio. Tinha a particularidade de gostar muito de correr e ganhou várias provas. A certa altura, começou a sentir tonturas, mas achou ser uma consequência normal do exercício.

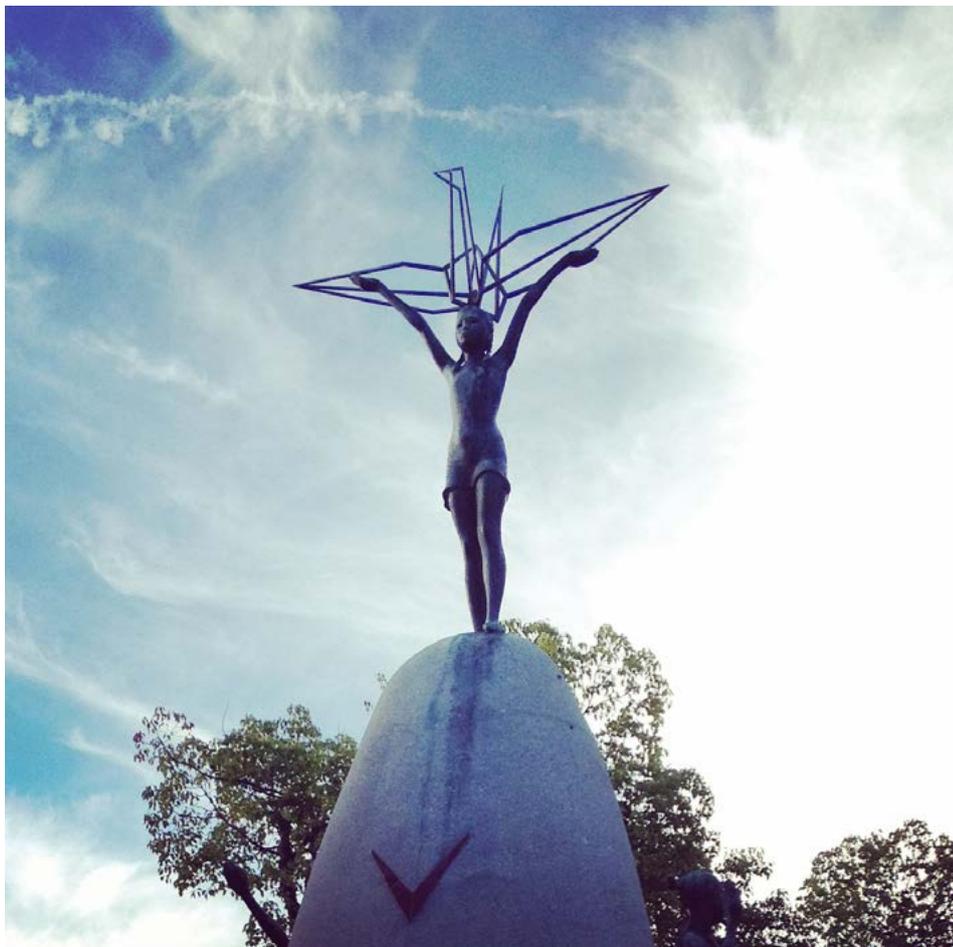
No entanto, um dia sentiu-se tão mal que caiu e ficou estendida no chão. Levaram-

-na para um hospital da Cruz Vermelha e verificaram que Sadako estava com leucemia. Entretanto, outras crianças de Hiroshima começaram a apresentar os mesmos sintomas, decorrentes da radiação recebida pela descarga da bomba. Quase todos morriam. Sadako, hospitalizada, ficou assustada...

Numa visita ao hospital, a sua melhor amiga contou-lhe a lenda dos pássaros: esta

brando lentamente: “Eu escreverei paz nas tuas asas e tu voarás pelo mundo inteiro”. Infelizmente, enfraquecida, Sadako não teve força para dobrar os mil pássaros, e em 25 de Outubro de 1955, rodeada pela família, montou o seu último tsuru e adormeceu pela última vez...

Todos ficaram tão admirados com a sua determinação e paciência até ao fim que os seus colegas de turma dobraram os



lenda dizia que quem fizer mil tsurus, com o pensamento focado naquilo que deseja alcançar, terá bons resultados. Sadako resolveu então fazer mil tsurus!

Como refere Eleanor Coerr, que escreveu um livro infantil sobre a persistência de Sadako, a menina, sem se zangar com a sua situação, ou desistir, prosseguia do-

pássaros que faltavam para que fossem enterrados com ela.

Apesar do final triste, a história de Sadako é uma lição sobre esperança e persistência, mostra como devemos respeitar a força das crianças e pensar melhor no mundo que estamos a criar para elas. Sadako deixou muitas saudades nos seus colegas,

que, sensibilizados, queriam poder fazer alguma coisa pela sua memória. Resolve-ram iniciar uma campanha para construir um monumento em sua homenagem e de todas as crianças feridas ou mortas pelo efeito da bomba. Alunos de 3100 escolas japonesas e de nove outros países fizeram doações para criar este monumento. Na sua base estão gravadas as seguintes palavras: 'Este é nosso grito, esta é nossa oração: PAZ NO MUNDO'.

SENEGAL - A ÁGUA ENTRA... E DEPOIS SAI!

Quando fui ao Senegal, viajei por todo o país com um senegalês, o Souleymane.

Este jovem dizia-se, em tom brincalhão, um "muçulmano de esquerda", pois não seguia os rigores e a austeridade da sua religião, o que nos permitiu beber juntos umas cervejas em entardeceres inesquecíveis. Era, além disso, muito amigável e generoso e, desta forma, tornámo-nos rapidamente amigos, pois partilhámos a intensidade da viagem e trocámos histórias de vida com o mesmo sentido de humor.

Voltarei a falar do Souleymane neste espaço. Hoje, lembrei-me de uma resposta que me deu e que me deixou a pensar: certo dia, estávamos a passear pelas ruas da envelhecida e muito bonita cidade de

Saint-Louis, localizada a 320 Km a norte de Dakar, quando começo a reparar que quase todos os telhados das casas tinham telhas partidas ou buracos. Sabendo que este país podia ser fustigado por chuvas fortes, perguntei ao Souleymane:

- "As casas têm imensos buracos. Quando chove, deve ser terrível. Entra imensa água, não?"

Calmamente e sem abrandar o passo, ou sequer olhar para mim, respondeu, como se a pergunta fosse irrelevante:

- "Sim, a água entra... e depois sai!"

Fiquei a pensar na forma excessiva como, por vezes, reagimos aos "problemas" no conforto do nosso 'primeiro mundo'... ■

PUB

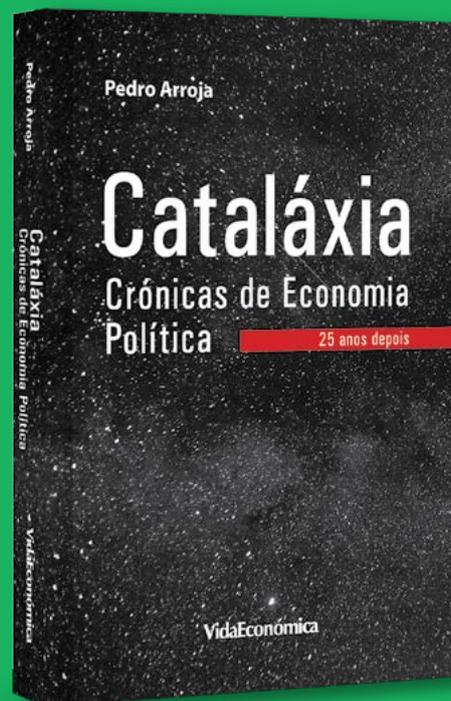
A obra que reúne um conjunto de crónicas de economia política foi originalmente editada há vinte e cinco anos e volvidos esses anos continua a ser uma obra de referência entre aqueles que se reveem no liberalismo económico e na iniciativa privada como alternativas à intervenção estatal na economia.

"Num serviço público, o público é uma maçada". (Serviços Públicos)

"O casamento é uma decisão de investimento, cuja natureza não difere da decisão de comprar uma fábrica, um automóvel ou as acções de uma empresa". (Família)

"O intelectual está metido num negócio – o da produção de ideias – cujo sucesso é medido pela sua impopularidade". (Os intelectuais e o mercado)

"A única solução para tratar eficazmente o problema da poluição do rio Ave é a de privatizar o rio". (A poluição do Ave)



Autor Pedro Arroja

Páginas 448

PVP €18

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

✉ encomendas@vidaeconomica.pt ☎ 223 399 400



"Look back, move forward"



RUI PEDRO OLIVEIRA
Gestor
rpo@imagnew.pt

American Girl. Talvez seja o único que não sabia da existência da mesma, de qualquer forma, julgo merecer uma reflexão escrita.

Não, não é nenhum tipo de boneca que algum leitor masculino mais criativo possa já estar a imaginar.

É uma boneca normalíssima, que só se vende em três países. EUA, Dubai e Bahrein.

O preço da boneca é pesado sem ser exorbitante, ronda os 100 dólares. Mas o que faz esta boneca ser tão especial em meninas de todo o mundo e que permite ter uma loja do tamanho de um hipermercado com elevadores para os diversos pisos na exclusiva Rockfeller Plaza em plena 5ª Av. de Nova Iorque que vende um monoproducto com a mesma cara, embora com surpresas?

Imagine agora o leitor masculino mais criativo supracitado, uma loja nas mesmas localizações e moldes em que o produto era uma lata de cerveja da mesma marca e sabor dividido por estas dimensões e que iríamos personalizar.

A questão é que esta boneca é exclusiva. Não no preço como referi, mas quem tem uma é porque a comprou num desses três países ou alguém foi lá e a trouxe. E isso torna apetecível... A exclusividade a um preço módico, como outras marcas de origem americanas fizeram no passado, Polo Ralph Lauren, GAP, Abercrombie & Fitch são alguns exemplos a par de quando os Swatch só podiam ser comprados na Suíça e a famosa t-shirt clássica Hard Rock Café London só podia ser adquirida na original loja perto de Hyde Park Corner.

Se uma miúda tem uma boneca porque a ofereceram e vive num dos outros 189 Estados soberanos acreditados pela ONU, não é nenhum pesadelo. Se porventura os seus pais tiverem possibilidades e a levarem à loja, aí pode ser um problema,

dependendo do recheio da sua carteira. É que a American Girl tem centenas ou milhares de acessórios. Desde uma coleção de óculos de sol com algumas marcas conhecidas associadas a fatos espaciais da NASA. A loja tem espaços para festas de aniversário, tem dezenas de postos de pagamento e tem um cabeleireiro para as bonecas. Sim, tem cadeiras de cabeleireiro rotativas do tamanho das bonecas,



tem algumas cabeleireiras devidamente ornamentadas a trabalhar e até aquele secador de alta potência para penteados especiais que parece um capacete espacial num tripé como eu via nos cabeleireiros do lado de fora. Tem um precário que vai de 5\$ a 25\$ para os "Hair Styles", custa 5\$ pintar as unhas às bonecas e até se pode colocar um piercing no ouvido por 16\$. Claro que também há a hipótese de a criança ficar igual à boneca (e vice-versa) aí os preços são sensivelmente 3 vezes superiores, incluindo o do piercing, claro.

A fauna de mães mais histéricas que as filhas no cabeleireiro literalmente a brincarem com as duas bonecas (porventura esquecendo-se que uma delas é real) contrasta com o ar adormecido dos papás nos sofás, se houvesse um bar com as cervejas

das American Girls para os pais poderiam estar mais despertos enquanto esperavam que acabasse a sessão de cabeleireiro, não obstante já saberem o que os espera, pois, claro, este "salon" só aceita as suas clientes de plástico de 46 cm com reserva antecipada.

Também há a possibilidade de se fazer cirurgias estéticas à boneca, mas é um departamento à parte e os preços não foram revelados, não me admirava nada que pudessem fazer o mesmo às pequenas donas das bonecas pela variável "vezes 3" dólares como nos serviços de estética, e com mães a acharem "um must" a primeira cirurgia plástica da filha com 10, 9 ou 6 anos.

Também uma American Girl pode usar cadeira de rodas ou ter uma perna engessada.

Sabia haver tudo que a mente imaginativa e criativa de qualquer empresa pudesse entender. Facto é que a Mattel, que é uma grande empresa produtora de brinquedos, a tenha adquirido, e não faço ideia se a boneca gera vários lucros ou o oposto, o que é certo é que esta boneca já tem 33 anos de existência e mesmo que não seja a mesma a fonte do lucro em si, a loja parece ser.

Hoje em dia, falar de crianças que ainda brincam com bonecas parece paradoxal e antagónico com o facto de estar previsto para daqui a 3 anos haver 43 bi de "devices" ligados à internet, mais do que 5 aparelhos por pessoa no planeta nessa altura. As crianças serão as mesmas, e a maioria delas, cerca de 70% que têm 10 anos atualmente, ainda não tem o seu emprego daqui a sensivelmente 10 anos sequer inventado... Mas que ainda é possível transformar num produto do passado que aparentemente é uma simples boneca e fazer hoje em dia uma fonte de receita e cobiça, é. Se são os melhores meios para tal... São os meios que o mercado compra. Goste-se ou não da forma de chegar (neste caso com bons e mais exemplos a meu ver) a esse pequeno (em idade) público.

PS: Soube ao fechar o artigo que afinal também já existe o Boy American Girl.

"Look back, move forward".

IoT – Internet of Things



RUI CARVALHO
Consultor SI/TI | WebAppsGlobal

IoT (Internet das Coisas), é o termo utilizado para descrever uma rede de objetos ligados via Internet que comunicam entre si, com pessoas e servidores que recebem, guardam e analisam quantidades enormes de dados e informações geradas (BigData), utilizadas em tempo real ou posteriormente para execução de tarefas ou auxílio na tomada de decisões.

Existem em diversas formas, desde sensores (temperatura, humidade, localização, ...), “wearables” (dispositivos de utilização pessoal), eletrodomésticos, dispositivos médicos, equipamentos agrícolas ou industriais, entre muitos outros.

Exemplos de projetos IoT:

- Auxílio de serviços médicos no diagnóstico e controlo diário de doenças, através de medições de pressão arterial, taxa de açúcar no sangue, entre outros;

- Gestão de cidades (smartcities), através de equipamentos de controlo de trânsito (semáforos), sensores em parques de estacionamento, consumos de energia, gestão de resíduos...;

O IoT não é novo é uma evolução das comunicações entre máquinas (M2M – machine-to-machine) aplicada a um universo muito maior de dispositivos

- Gestão de habitações e edifícios através da monitorização de iluminação, controlo de temperatura, vigilância, controlo de acessos...;

- Auxílio na agricultura, controlando sistemas de irrigação, sensores meteorológicos, humidade...;
- Indústria, Logística e Transportes, através da monitorização de frotas de viaturas, máquinas e equipamentos, melhores comunicações em tempo real, entre outras que auxiliam a otimização de recursos e redução de custos.

Todos os projetos de IoT permitem a otimização de recursos, evolução de eficiência operacional pela tomada de decisões mais rápidas e redução de custos.

O IoT não é novo, é uma evolução das comunicações entre máquinas (M2M – machine-to-machine) aplicada a um universo muito maior de dispositivos. Irá aumentar exponencialmente com a diversificação da utilização em cada vez mais áreas, fazendo evoluir e transformando as pessoas e organizações que utilizam a tecnologia nesta época de Transformação Digital.

Na WebAppsGlobal auxiliamos as empresas a implementar projetos IoT. Contacte-nos! ■

Portugal revela-se como um dos países europeus com maior maturidade na Transformação Digital em 2018

Os mercados emergentes são os mais maduros digitalmente, como é visível no mais recente estudo "Índice de Transformação Digital", que conta com a participação de 4600 líderes empresariais de mais de 40 países.

A pesar do implacável ritmo de interrupção, o último Índice de Transformação Digital (DT) da Dell Technologies mostra que os programas de transformação digital de muitas empresas ainda se encontram em fase inicial. Encontram-se evidências em dados, como 73% dos líderes empresariais (na região EMEA) que admitem que a transformação digital deve ser mais difundida em toda a organização. **94% das empresas portuguesas acreditam que conseguirão responder às solicitações dos seus clientes dentro de cinco anos.** Já na região EMEA este valor passa para 51% das empresas.

Paralelamente, na região EMEA, 23% das empresas preocupam-se adicionalmente com a transformação da sua própria organização, enquanto em **Portugal isto apenas se verifica em 13% dos inquiridos.**

A Dell Technologies, em colaboração com a Intel e Vanson Bourne, entrevistou 4600 líderes de médias e grandes empresas em todo o mundo (diretores e consultoria executiva) para avaliar os esforços de transformação das suas organizações.

O estudo revelou que os mercados emergentes são os mais maduros digitalmente, pois como a Índia como o Brasil e a Tailândia se encontram no topo do ranking global. Em contraste, os mercados desenvolvidos estão a ficar para trás: o Japão, a Dinamarca e a França demonstraram baixos valores de maturidade digital. Simultaneamente, os mercados emergentes estão mais confiantes na sua capacidade de antecipar, de forma disruptiva, as necessidades do mercado – 53%, comparativamente aos



40% verificados nos países desenvolvidos. **Portugal contraria esta tendência, uma vez que é dos países mais maduros na transformação digital na EMEA, ficando à frente de países como a França.**

Para além do crescimento

O DT Index II faz comparação com o primeiro DT Index lançado em 2016.

Comparativamente, entre os dois anos destaca-se que o progresso tem sido lento, com as organizações a lutar constantemente para acompanhar o ritmo alucinante da mudança. Embora a percentagem de adotantes digitais tenha aumentado, não se verificaram progressos no topo. 39% dos negócios ainda estão espalhados pelos dois grupos dos menos maduros digitalmente analisados

- Apenas 5% das empresas a nível global foram definidas como Líderes Digitais – o que demonstra que não houve desenvolvimentos desde 2016.
- Os mercados emergentes apresentam melhores resultados do que os mercados desenvolvidos, com a Índia, Brasil e Tailândia a obterem os valores mais elevados de maturidade digital.
- 78% afirmam que a transformação digital deve ser mais difundida por toda a organização.
- 51% acreditam que terão dificuldades para atender à procura dos clientes, enquanto um em cada três teme não conseguir acompanhar a evolução dentro de cinco anos.
- 91% são retidos por barreiras como: 1) privacidade e segurança de dados; 2) falta de orçamento e recursos; e 3) competências insuficientes da força de trabalho

no benchmark (*Estagnados Digitais e Seguidores Digitais*).

“Num futuro próximo, qualquer organização irá precisar de ser uma organização digital, e a nossa pesquisa indica que a maioria ainda tem um longo caminho a percorrer”, afirma Michael Dell, Presidente e CEO da Dell Technologies. “As organizações necessitam de modernizar a sua tecnologia para não perderem a oportunidade de participar por completo na transformação digital. A hora de agir é agora.”

(Consultar quadro)

Barreiras à transformação e confiança

Os resultados também sugerem que os líderes empresariais estão à beira de uma crise de confiança, com 91% a sentirem-se retidos por barreiras persistentes.

As cinco principais barreiras ao sucesso da transformação digital na EMEA:

- 1.ª - Falta de orçamento e recursos;
- 2.ª - Preocupação com privacidade e segurança de dados;
- 3.ª - Regulação e mudanças legislativas (de 9.ª lugar em 2016);
- 4.ª - Falta de competências e conhecimentos internos certos;
- 5.ª - Uma cultura digital imatura.

Quase metade (49%) das empresas da região EMEA acreditam que a sua organização terá dificuldade em provar que é fiável nos próximos cinco anos; em Portugal 94% das organizações tem este sentimento. Mais de um terço (34%) das empresas da EMEA não confia na sua própria organização para cumprir os regulamentos (como o Regulamento geral de proteção de dados da UE). Um em cada três não confia na sua própria organização para proteger dados de funcionários ou clientes, valor que se traduz em 28% dos inquiridos.

Planos para realizar o seu futuro digital

Os Líderes reforçaram a necessidade de haver prioridades e investimentos que apoiem a transformação futura, incluindo um foco maior na força de trabalho, segurança e TI. 46% dos empresários na EMEA estão neste momento a promover compe-

Grupos Padrão	Descrição	Valor Global Atual	Valor Global 2016	Valor Portugal Atual
Líderes Digitais	A Transformação Digital está integrada no DNA da empresa	5%	5%	10%
Adotantes Digitais	Tem um plano digital maduro, investimentos e inovações a acontecer	23%	14%	21%
Avaliadores Digitais	Inclui gradualmente a transformação digital, planeia e investe no futuro	33%	34%	37%
Seguidores Digitais	Faz poucos investimentos digitais; está a tentar começar a fazer planos	30%	32%	24%
Estagnados Digitais	Não tenha um plano digital; iniciativas limitadas e investimentos a ponderar	9%	15%	8%

tências e talentos digitais internos, através de formações para os seus colaboradores, como em programação, por exemplo. Em 2016, apenas 27 por cento dos inquiridos afirmavam o mesmo.

Principais investimentos em tecnologia para os próximos um a três anos:

1. Cibersegurança;
2. Ambiente multi-cloud;
3. Tecnologia IoT;
4. Inteligência artificial;
5. Abordagem centralizada de computação.

O desempenho das organizações no futuro depende das medidas que estas tomam hoje. Por exemplo, a Draper, cliente da Dell Technologies, estava tradicionalmente focada no departamento de pesquisa de defesa, mas começou a mudar o seu foco para áreas mais comerciais, como a ciência biomédica.

“A tecnologia permite-nos continuar a resolver os problemas mais difíceis do mundo; desde a infraestrutura e serviços que sustentam a nossa inovação às tecnologias experimentais que usamos para prevenir doenças, por exemplo”, refere Mike Cronos, CIO, Draper. “Não poderíamos ultrapassar limites e autoproclamarmo-nos de empresa especializada em engenharia e pesquisa, sem ser uma empresa total-

mente transformada e moderna de dentro para fora.”

Notas adicionais:

Os países com maior maturidade digital:

1. Índia
2. Brasil
3. Tailândia
4. México
5. Colômbia

Os países com menor maturidade digital:

1. Japão
2. Dinamarca
3. França
4. Bélgica
5. Singapura

Metodologia de Pesquisa

Durante o verão de 2018, a empresa de pesquisa independente Vanson Bourne entrevistou 4600 líderes de médias e grandes empresas em 42 países / sub-regiões para avaliar o posicionamento de suas organizações no Índice de Transformação Digital da Dell Technologies. Vanson Bourne classificou os esforços de negócios digitais das empresas examinando a sua estratégia de TI, as iniciativas de transformação da força de trabalho e o desempenho em relação a um conjunto central de atributos de negócios digitais. ■

Porque a transformação digital não significa tecnologia



TERESA RIBEIRO
Diretora de marketing na bwd

A transformação digital está na moda e isso é inegável. Também é inegável que em muitas organizações, quando o tema é abordado e a “moda” é de facto adotada, são trazidos de rompante fornecedores externos que tendem a aplicar soluções parciais “one-size-fits-all”, sem conhecerem em profundidade a estrutura e necessidades. Porque o tempo urge, porque a administração traçou “deadlines”, porque as melhores práticas e tecnologias vêm de fora e faltam ferramentas à organização. E muitas vezes, simplesmente, porque é mais barato. Conhecemos os riscos? A tentação de transformar apenas aquilo que é visível aos olhos do cliente, como o desenho de uma app, em detrimento de soluções que maximizem a eficiência operacional; a iminente guerra interna entre consultores externos e colaboradores internos, que muitas vezes se sentem ameaçados e marginalizados; as ferramentas que foram compradas com as melhores intenções, mas que no dia a dia não são utilizadas ou porque afinal – não são adequadas à cultura da organização e os colaboradores

não aderiram à sua utilização; a tecnologia que no fim de contas não cumpre com o prometido porque se falhou num ponto crucial – o estudo das reais necessidades da empresa e o mapeamento da estratégia tecnológica a par (e sempre) com quem deste processo vai colher os frutos, – o negócio –, entre outros.

de ter uma visão holística da transformação digital, numa manhã que inclui a apresentação do tema A gestão comportamental na transformação digital, por Carlos Mauro (PHD), um dos pioneiros da Economia Comportamental na Língua Portuguesa e autor de livros e artigos científicos em revistas científicas de prestígio,



A filosofia da bwd, espelhada no seu evento anual, o Fórum bwd, contraria esta abordagem. A 28 de maio, no Porto, mais de 120 executivos terão a oportunidade

conjuntamente com Bibi Groot (PHD), doutorada em Política Pública Comportamental e Mestre em Cognição Social pela Universidade de Londres, ambos especialistas na área do comportamento e no desenvolvimento de políticas e intervenções comportamentais (CLOO). A par da CLOO, SER Group, ITPeers, Micro I/O, Favo Studio, Polisport e Impacting Group (Adclick e Smarkio) são alguns dos parceiros confirmados para a edição de 2019 do Fórum bwd, que fechará a sessão com o debate “A digitalização e o ambiente de trabalho do futuro”. As inscrições decorrem a um ritmo acelerado – aconselhamos todos os interessados a realizar a respetiva inscrição com antecedência, de modo a garantirem o seu lugar. A inscrição é gratuita, mas obrigatória, através do e-mail teresa.ribeiro@bwd-it.com ■

Sobre mim

Trabalho em marketing de tecnologias há cerca de 10 anos.

Sou formada pela Universidade Católica em gestão de empresas, com mestrado em marketing.

Comecei a minha carreira aos 19 anos num estágio na maior tecnológica dedicada à banca e seguros em Portugal.

Mais recentemente integrei, como diretora de marketing, a equipa de uma consultora de tecnologia de dados que representa as melhores soluções de ECM a nível mundial no nosso país. É no papel que atualmente desempenho na bwd que tenho oportunidade de contactar com empresas de todos os setores e localizadas em todo o país, o que me permite conhecer os desafios e necessidade do tecido empresarial português e estar em constante contacto com o mesmo.

Confuso sobre os objetivos da sua equipa?

Não há uma causa comum? Objetivos em conflito?

Para começar, não está claro qual o fim para o qual trabalha a sua equipa? Precisa de regressar com a sua equipa ao básico: definição de um propósito partilhado por todos, ter objetivos específicos e comuns, bem como métricas que facilitem a sua medição. Isso é especialmente verdade para equipas que têm elementos à distância ou têm poucas oportunidades para estarem juntas.

Algumas dicas para ultrapassar este desafio:

1- Ganhe alinhamento

– fale sobre a visão, missão e estratégia da organização. Identifique os objetivos num total alinhamento com estas mensagens. Abra o diálogo a todas as dúvidas que existam: os pressupostos usados para criar esta Visão ainda são válidos? O futuro que antecipamos vai afetar a forma como olhamos para a nossa visão?

2- Desenhe o Gráfico da Equipa

– deixe a informação num formato muito visual, para que todos possam ter mais foco e objetivos claros que suportem a tomada de decisão. Estimule a memória visual à qual podem recorrer facilmente.

Use metáforas e analogias no seu desenho. Se funcionarem bem, acabam por se perpetuar na memória coletiva da equipa.

3- Discuta o indiscutível

– os objetivos, frequentemente, trazem algum conflito. Identifique com a equipa os temas que estão a criar desacordo. Descubra o porquê e enfrente este desconforto ou timidez em enfrentar cara-a-cara alguns debates.

Peça para escreverem num papel e apresente os temas mais críticos para todos. Seja um facilitador, ajude a equipa a identificar soluções, em vez de ficar presa na rede dos problemas.

‘O amor não é apenas olhar um para o outro. Mas olhar na mesma direção.’

*Antoine de Saint-Exupéry,
escritor e piloto de aviação francês*



Trabalha a olhar só para o erro? Tende a ficar preso ao lado negativo?

Normalmente, o nosso cérebro vai à procura do que está mal antes de ver o que está bem. O problema é que as emoções negativas prologam-se mais durante o tempo e são mais fortes que as positivas. É por isso que ficamos com uma tendência negativa que perdura no tempo e que origina um nível de insatisfação que tende a ficar. Para aumentarmos o nosso modo de estar positivo, temos de fazer mais esforço para multiplicar as situações que trazem emoções positivas. Isto é, conquistar vários episódios positivos, nem que sejam pequenos, que

‘No meio do problema digo sempre à minha esposa – querida, vamos ver como transformamos este limão numa limonada.’

Maestro João Carlos Martins

aumentem a quantidade de energia com o sinal ‘+’ ao longo de um dia. Ao contrário das negativas, as emoções positivas necessitam destes estímulos e treino.

Se pensarmos em termos de liderança, os líderes positivos têm este papel multiplicador, pois permitem saborear as coisas boas, criam flexibilidade e aumentam a criatividade. São líderes que transformam o ambiente, gerando entusiasmo e produtividade. Se andar atrás do que está errado, talvez tenha chegado a hora de pensar nas oportunidades que desperdiça quando não reforça o lado positivo das coisas.

Stresse menos, realize mais



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

○ stress é a epidemia do século! Está a desgastar-nos, a deixar-nos assoberbados, a limitar a capacidade de sermos produtivos e de usufruirmos realmente das nossas vidas. Concorda?

A perceção que temos é que o stress está a deixar-nos doentes. Segundo a Harvard Medical School, o stress é responsável por 90% das visitas ao médico!

Sentimos que o mundo espera que estejamos ocupados o tempo todo, deixando-nos com um excesso de coisas para fazer, demasiados papéis a desempenhar e pouquíssimo tempo para sermos quem desejamos ser, ou fazermos o que amaríamos fazer.

Então, como podemos desgastar-nos menos e realizar mais?

Na verdade, não é tão complicado como pode parecer e neste artigo vou deixar-lhe 2 dicas (ou será uma?) com o **poder de mudar a sua vida!**

Interessado? Então continue a ler...

1 - A forma como vê o stress está a torná-lo nocivo para si! Mude o seu ponto de vista e mudará os seus efeitos!

Para ilustrar esta afirmação, deixe-me falar-lhe de um estudo que vai mudar a sua abordagem ao stress. Desenvolvido pela Universidade de Wisconsin, este estudo acompanhou 30.000 adultos nos EUA durante 8 anos. Os investigadores começaram por perguntar aos participantes como quantificavam o seu nível de stress no último ano – pouco, médio, muito stress? Perguntaram, também, se acreditavam que o stress era nocivo para as suas vidas. Depois usaram registos públicos da mortalidade do país para avaliar quem morreu. O que descobriram foi muito interessante: quem indicou ter vivenciado muito stress no ano anterior apresentava um



risco acrescido de mortalidade de 43%... **Mas** (e este "mas" faz toda a diferença) esta constatação era apenas verdade para as pessoas que também acreditavam que o stress era prejudicial para si. Inclusivamente, quem não via o stress como sendo nocivo tinha um risco de mortalidade inferior a quem indicou que sentiu pouco stress no ano anterior!

O que este estudo vem mostrar é **que é a crença de que o stress é prejudicial que faz com que o corpo responda nesse sentido** e somatize esse estado emocional como desgastante.

Quem não o vê como prejudicial provoca no corpo uma resposta próxima a estados de coragem, de entusiasmo pelo desafio, usando assim a energia produzida para a realização!

2 - Estabeleça limites e recupere o seu tempo!

O nosso tempo é dos bens mais preciosos que temos. Por isso, quando as pessoas conseguem a nossa atenção, sentem-se tão importantes. Por esse motivo, também, quando achamos que as pessoas precisam de nós, sentimo-nos tão valorizados.

Ora, é precisamente esse sentimento de significância e consequente desejo de valorização que constitui umas das principais ratoeiras que nos aprisionam numa roda de improdutividade.

Quando confundimos solicitações indevidas, interrupções constantes, expecta-

tivas externas, dependência de atenção com demonstrações de valor, e é quando estamos nessa ilusão que deixamos que a equipa nos coloque em "Cc" em centenas de emails que não são da nossa competência, obrigando-nos a perder horas a filtrar o que não nos interessa; que permitimos que os nossos filhos nos interrompam a cada minuto quando estamos com outros afazeres importantes; que aceitamos participar em reuniões que deveriam ter sido emails; que sobrecarregamos as nossas agendas com tarefas que deveriam estar nas agendas de outras pessoas.

Essa sensação enganosa que o ego nos produz de sermos imprescindíveis é o que está a impedir-nos de otimizar o nosso tempo, chamando constantemente para nós responsabilidades que não nos competiriam, produzindo avassalamento e falta de tempo para o que realmente sonhamos fazer.

Aprender a assertivamente estabelecer e manter limites é o que vai permitir que recupere o seu tempo e, no final, possa fazer a diferença, usando os seus talentos, as suas paixões, o que de melhor tem de si para oferecer!

Em resumo, os resultados que tem na sua vida estão muito ligados à forma como observa o seu mundo! Se quer uma ideia chave deste artigo: **mude o seu mindset e mudará os seus resultados!**

Quer saber como mudar o seu *mindset*? Fique atento às próximas edições! ■

O que te falta para superar limites?



SAMUEL SOARES
Diretor Geral da Samsys
Samuel.soares@samsys.pt

Temos de refletir sobre o que nos faz sonhar, sobre o combustível por trás destes sonhos. Normalmente, tudo nasce de um desejo, de uma vontade, de querermos ter um futuro melhor. Um verdadeiro sonho deve ser uma manifestação de bem, com potencial para melhorar a vida de outras pessoas.

Gerar património, pisar a lua, ter um emprego de sonho, visitar todos os cantos do mundo, criar um negócio... Quantos eram os sonhos que tínhamos quando éramos crianças?

Sonhar, ter ideias, viver num imaginário era o nosso dia a dia, numa fase em que os nossos únicos problemas eram “será que o Zé pode vir brincar comigo hoje?”, mas a mãe dava logo resposta!

A vida torna-se cada vez mais desafiante à medida que tomamos decisões sobre o que queremos fazer dela. Com isso vêm objetivos, metas, calendarizações, responsabilidade, desgostos e conquistas. Tudo faz parte deste processo, desde o sonho que se transforma em objetivo, desde um plano que começa num calendário cheio de linhas em branco.

E tudo começa. Começa o caminho de um sonhador.

Aquilo que definiu como objetivo é mais forte do que aquilo que imagina que tem capacidade de travar as suas ações? O foco na meta que definiu é suficientemente grande para o levar a uma luta diária? Idealize tudo. Sonhe. E agora, vamos superar limites?

Hoje vejo grandes objetivos de vida que fui criando... realizados. Desde liderar uma equipa com menos de 20 anos, a criação de um negócio, gerir uma empresa e uma equipa com quase 60 pessoas, assistir ao sucesso dos meus filhos nos mais variados desafios, a perda de 30 kg, entre muitas



outras vitórias que representam aquilo que eu considero superar limites.

Sair da minha área de conforto trouxe-me onde estou atualmente. Foi o caminho mais difícil de atingir, mas foi também o que mais me desafiou.

Em 2011 passei por uma altura crítica na empresa, na medida em que tive vários clientes e amigos a queixarem-se de que os seus negócios estavam em rutura e, por muito que tentasse que optassem por outros caminhos, não foi fácil assistir àquele pessimismo. Foi um processo moroso.

Costuma dizer-se que os problemas não surgem para te parar, mas sim para te forçar a seguir em frente. Foi o que aconteceu nesta altura.

Juntamente com o Rúben, o meu irmão, decidimos criar um evento que motivasse os nossos clientes a adotar uma atitude mais positiva para com os seus negócios e assim surgiu a ideia de convidar pessoas inspiradoras para dar uma palestra perante os nossos principais clientes, de forma a motivá-los a adotar outros caminhos e a fazer renascer os seus negócios. Foi desta forma que surgiu o Dia do Cliente. Era para ser um evento intimista, mas acabámos por receber 300 pessoas na 1ª Edição.

Atualmente, o evento vai para a 8ª edição, a 6 de junho, e por estar aberto à comunidade e não se dirigir apenas aos nossos clientes passou a ser reconhecido como DDC e como o maior evento de desenvolvimento pessoal e profissional gratuito em Portugal. Conosco juntam-se mais de

3000 empresários, mais de 50 empresas na zona de "showroom" do Multiusos de Gondomar, para assistir a todas as surpresas que, de forma extraordinariamente dedicada, a nossa equipa preparou para este dia.

A principal vantagem de fazer parte deste evento é refletir sobre aquilo que está ao nosso alcance para atingirmos os nossos objetivos.

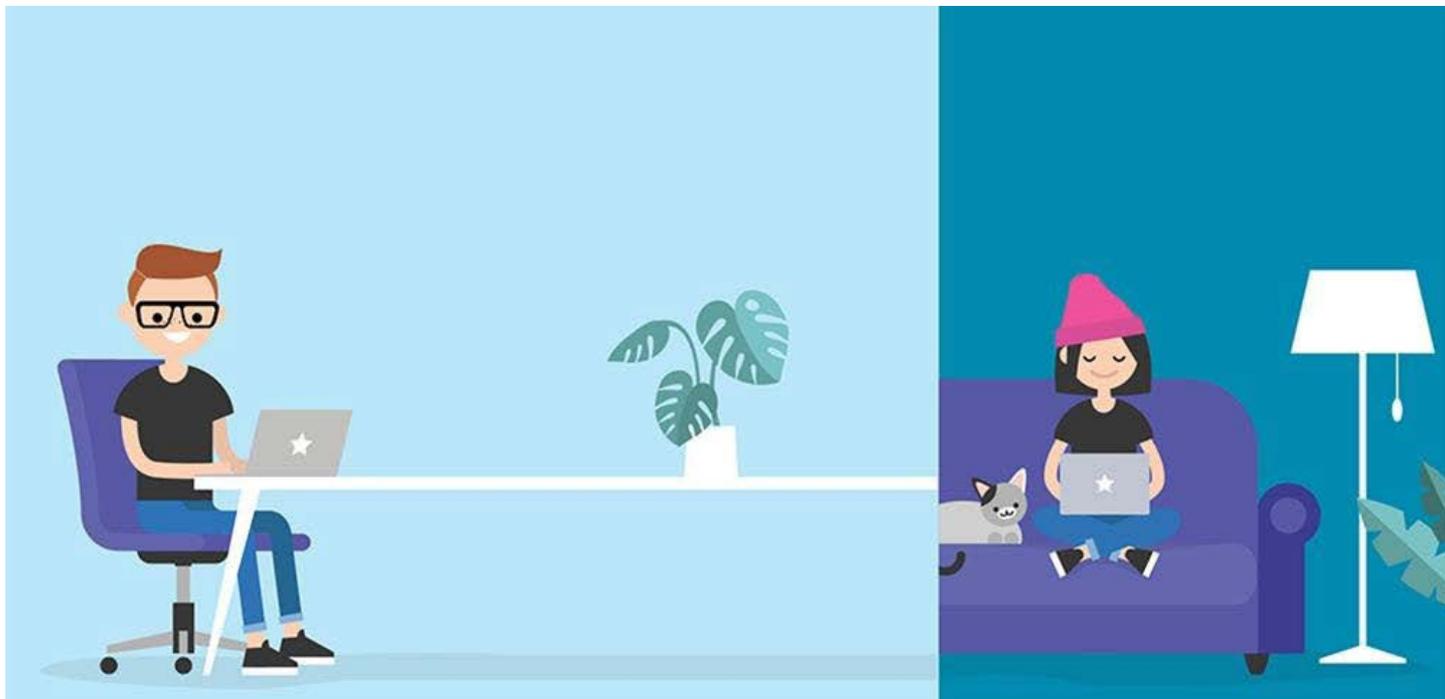
Este é o primeiro passo para a transformação, seja de atitudes ou de mentalidade.

Aquilo que mais me alegra é quando ouço testemunhos de pessoas que sentem que o DDC as ajudou a mudar a sua visão sobre o mundo, outras contam que tiram férias no dia do DDC para investirem na sua formação, no seu desenvolvimento pessoal e profissional. Devido aos longos momentos de coffee break e de almoço, é possível reencontrar parceiros, amigos, fornecedores, clientes e realizar novos negócios, é nestes momentos de networking que sentimos que contribuímos para o crescimento das pessoas e das empresas que nos visitam.

O tema deste ano é “Vamos Superar Limites”, que promete desenvolver histórias de superação, encorajadoras, exemplares, que nos darão a força necessária para enfrentarmos os próximos desafios que conosco se cruzarem. Estamos a preparar a melhor edição de sempre. Para quem quiser saber mais informações, pode aceder ao site do evento: ddc.samsys.pt.

Este é um ano de transformação e de superarmos limites! ■

Os 5 aliados do *Work-Life Balance*



NUNO LOPES
Business and Life Coach
MyTransformation.pt

Sabe quantas horas trabalha por dia? Sabe quantas horas perde no trabalho a fazer coisas que não são produtivas? Quantas horas tem exclusivamente para si? Considera que tem tempo de qualidade ou vive numa luta diária para fazer tudo aquilo a que se propôs?

Estas são algumas das questões que coloco aos meus clientes, clientes esses muitas vezes incapazes de reconhecer que alguma coisa está mal no seu desempenho, vida/trabalho, acham normal o seu dia a dia e justificam-se com o seu dever laborar, contudo sentem uma infelicidade interior e silenciosa.

Mas terá de ser mesmo assim? Ou depende de nós alterar esses comportamentos?

Aprender a dizer que não

A palavra “não” existe para ser usada, não com um sentido negativo, mas sim por forma a proteger de situações negativas no futuro, ou seja, ao aceitarmos todos os projetos, todas as tarefas impostas pelo

chefe e com tudo aquilo que temos para fazer a título pessoal, no final, vamos acabar por não ter tempo e a nossa saúde, mais tarde ou mais cedo, irá pagar caro.

O dizer não ajuda a alinhar expectativas e prioridades para com os seus objetivos, se é ecológico ou não, qual o grau de esforço ou energia que tem que despende para executar esse conjunto de tarefas, sem que se atinga o “burn-out”.

Não estamos a dizer “não” à pessoa que nos solicitou ajuda, mas sim a perguntar-lhe se quer que faça essa tarefa, em detrimento de outra, considerando a minha agenda posso definir o que é mais importante para mim ou para a empresa, com isto, não vai estar a sufocar sua agenda com atividades consideradas tóxicas.

Criar limites

Com o poder da tecnologia, é frequente estar sempre disponível para receber uma chamada de um cliente, ou mesmo dar uma vista de olhos no e-mail durante o fim de semana, ou mesmo quando se está num jantar de família. O facto de estar disponível para a sua empresa não significa que tem de retirar tempo familiar em prol do tempo laboral.

É fundamental criar fronteiras e não mis-

turar estes dois ambientes. É igualmente importante dar a conhecer que preza muito o tempo passado fora do trabalho, quer seja com a família, com amigos, ida ao ginásio... há espaço para tudo.

É igualmente importante trabalhar naquilo que se gosta, estar motivado e sentir-se útil.

Se acha que tem de trabalhar mais horas, depois do horário de trabalho ou mesmo ao fim de semana, para satisfazer a necessidade em cumprir os objetivos (mesmo que não goste daquilo que faz, mesmo que tenha que dizer a si mesmo, eu não gosto disto ... mas tem que ser), então, algo está errado e precisa de ajuda.

Quando se chega a este ponto, já não se consegue distinguir o que é tempo de trabalho ou tempo de prazer, esteja atento.

O dia tem 24h, a forma como é a feita a distribuição do tempo é a chave do seu sucesso.

Tempo para si

Quer seja por intermédio da meditação, uma ida ao ginásio, andar 15 minutos durante a hora de almoço, ou beber um café enquanto ouve aquela musica, esse é o seu tempo, o seu espaço, é o momento

em que consegue dialogar consigo e ouvir-se.

Precisa de garantir que consegue recarregar as baterias de tempo a tempo, se conseguir uma vez por dia, tanto melhor, tenha a preocupação de se auto disciplinar a ter tempo de qualidade para si.

Não tenha medo de se desligar por completo do mundo que o rodeia, das redes sociais, dos seus amigos, do seu email, o mundo não pára porque você decidiu tirar 15 minutos para apenas ouvir a sua voz interior, para fazer um reset mental. Valorize-se.

Alinhamento com a família

Quando se pensa em *Work-life balance*, imagina-se um dia perfeito, acordar cedo, às 6 a.m., fazer exercício, tomar um tranquilo pequeno-almoço, ir para o trabalho às 9 a.m., ter um almoço saudável, trabalhar até às 17h, regressar a casa e preparar um belo jantar em família, apreciando um bom vinho e ler um livro antes de se deitar por volta das 22 h; contudo, sabemos que nem tudo é perfeito.

Temos de ter a consciência de que cada dia é diferente, e você, todos os dias, estará numa corda bamba diferente, ou está mais inclinado para o trabalho ou está mais inclinado para sua vida pessoal.

O importante é manter esta corda bamba o mais balanceada possível, perce-

ber quando estamos a tender mais para um lado do que para o outro e o porquê.

Se a família estiver alinhada em termos de objetivos pessoais e profissionais, torna esta jornada muito mais fácil e desafiadora, sendo perfeitamente normal termos que dedicar por vezes mais tempo à família, por exemplo, os seus filhos podem precisar mais de si em determinado momento, tal como é aceitável ter que viajar

está em equilíbrio com o seu *work-life balance*, aparenta uma imagem de poder e concretização, mas por dentro sente uma infelicidade silenciosa por não conseguir corresponder às expectativas de todos aqueles que o rodeiam (mesmo sendo um super-homem ou uma supermulher), parece que tudo aquilo que é feito é pouco, sendo nessas alturas que o coaching o vai ajudar.

Por forma a obter uma vida mais cons-

Temos de ter a consciência de que cada dia é diferente, e você, todos os dias estará numa corda bamba diferente, ou está mais inclinado para o trabalho ou está mais inclinado para sua vida pessoal

por uns dias em trabalho e estar ausente. Para tudo é preciso ter o equilíbrio necessário e saber adaptar-se e, se necessário, rever as suas prioridades.

Coaching

Há momentos na vida em que somos desafiados a tomar decisões estratégicas, por forma a não prejudicar os interesses comuns, quer pessoais quer profissionais. Na maioria das vezes, alguém que não

ciente, mais equilibrada e menos stressada e esgotante, torna-se essencial o acompanhamento ativo por parte do coach, durante um processo da transformação.

O coach tem como compromisso estar sempre presente nesta jornada, ajudando a transformar a pessoa de hoje, com determinados bloqueios, numa pessoa mais produtiva, feliz, motivada e mais focada na obtenção dos seus resultados. ■

PUB

SEJA LIVRE

SENDO DONO DE UMA EMPRESA

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

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

Autor Miguel Matos

Páginas 192

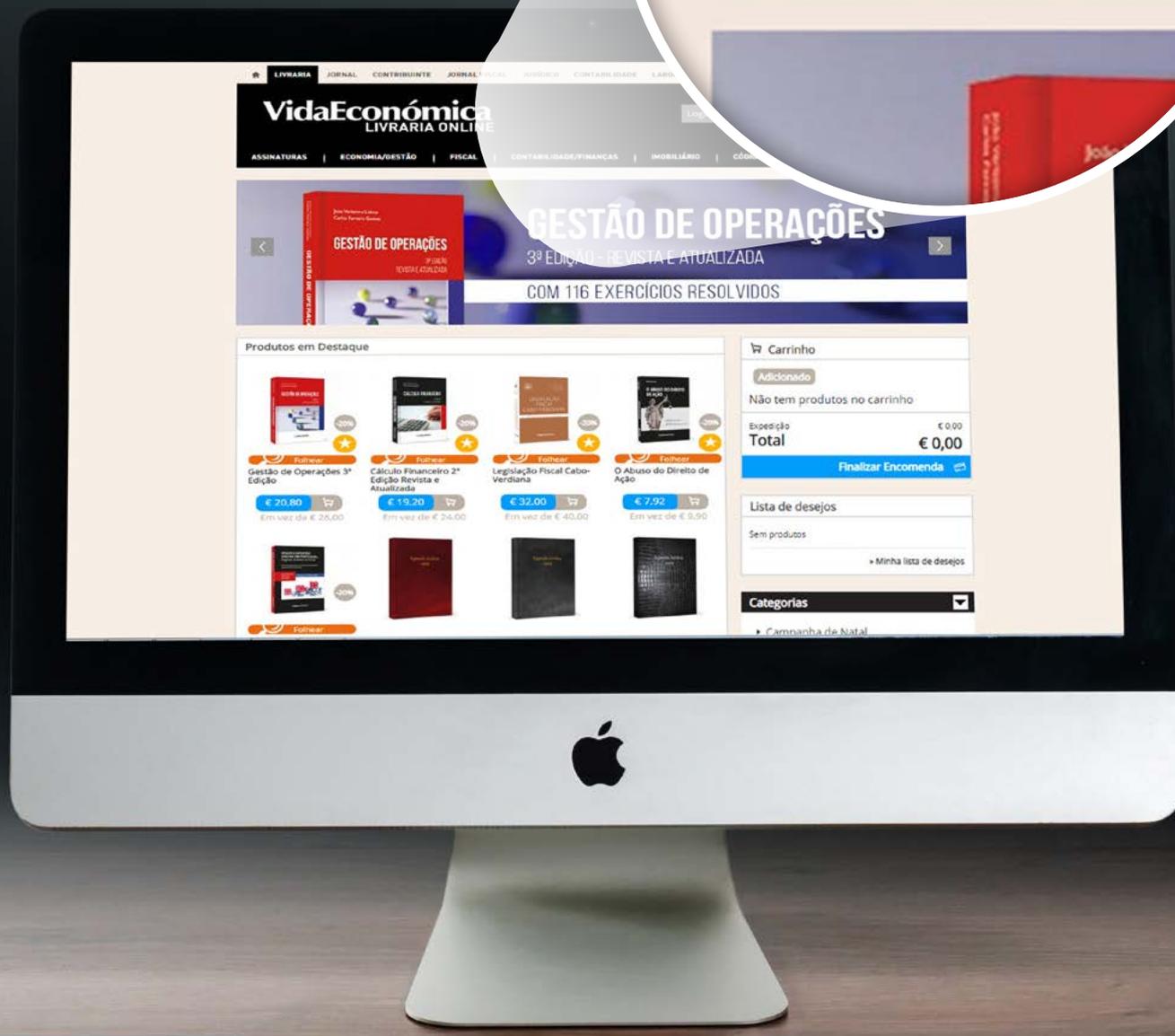
PVP €13.70



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

VidaEconómica

LIVRARIA ONLINE



Para si ou para a sua empresa
Consulte-nos em: <http://livraria.vidaeconomica.pt>