

1ª EDIÇÃO



PRÊMIO START&GO

PRÊMIOS START&GO 2019

- ParTEAM P. 4
- Lacovale P. 5
- Fairmeals P. 6
- Evox Tecnologias P. 7
- Medbone P. 8
- Tomi P. 9
- Extradireccional My City P. 11
- Axfilia P. 13

MARKETING

- O futuro veste jaqueta amarela P. 19
- Como comunicar uma narrativa de marca através do formato de vídeo? P. 20

INOVAÇÃO

- Inovação = Caos + Disciplina P. 28

Índice

PRÉMIOS START&GO 2019

- Prémios Start&Go P. 3 ▶
- Parteam P. 4 ▶
- Lacovale P. 5 ▶
- Fairmeals P. 6 ▶
- Evox Tecnologias P. 7 ▶
- Medbone P. 8 ▶
- Tomi aproxima as cidades das pessoas P. 9 ▶
- Extradireccional premiada pela aplicação My City P. 11 ▶
- Axfilia desenvolve vestuário de trabalho P. 13 ▶

GESTÃO

- O BEO: o gestor da boa governança e ética empresarial P. 15 ▶

VENDAS

- 19 dicas para desmistificar o preço numa venda! P. 17 ▶

MARKETING

- O futuro veste jaqueta amarela P. 19 ▶
- Como comunicar uma narrativa de marca através do formato de vídeo? P. 20 ▶

GESTÃO DE QUALIDADE

- O Prémio Nobel da gaivota P. 22 ▶
- Ferramentas da Qualidade – a sua utilização na resolução de problemas e na melhoria da sua organização! P. 23 ▶
- Reforçar conexões – clientes e fornecedores internos P. 25 ▶

EMPRESAS FAMILIARES

- Eu, membro de uma família empresária, enfrento o mercado P. 26 ▶

INOVAÇÃO

- Inovação = Caos + Disciplina P. 28 ▶

GAMMING

- *Gamification* para gestores de talento P. 30 ▶

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

- Felicidade organizacional P. 31 ▶
- Busque o potencial máximo das pessoas P. 32 ▶

FINANCIAMENTO

- Portugal Ventures abre call para turismo P. 33 ▶
- Portugal Tech mobiliza mais de 200 milhões de investimento em startups e PME em Portugal P. 35 ▶

O QUE APRENDI COM AS MINHAS VIAGENS

- Islândia – o sol da meia-noite P. 36 ▶

FORA DA CAIXA

- Alfabeto positivo do primeiro semestre em Portugal P. 38 ▶

TI

- A tecnologia pode provocar uma sensação de isolamento P. 41 ▶
- Cloud Computing P. 42 ▶

DICAS P. 44 ▶

- 70/20/10. Será um mito? Será que funciona para desenvolver líderes?
- Gostaria de trabalhar 6 horas por dia? É brincadeira? Não. É verdade e alguns já o fazem!

PRODUTIVIDADE E BEM-ESTAR

- Mindset vencedor P. 45 ▶
- Superação é ir além dos próprios limites P. 46 ▶
- Não tenho tempo P. 47 ▶



Editorial

MÓNICA MONTEIRO

monicamonteiro@startandgo.pt

Neste número damos a conhecer um pouco mais as empresas vencedoras da primeira edição do prémio Start & Go. Com este prémio pretendemos 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.

Este tipo de reconhecimento é fundamental no posicionamento da marca das empresas, especialmente em setores muito competitivos. Definir e estabelecer uma estratégia de marca, que hoje em dia passa obrigatoriamente pela presença online, é fundamental. Assim, aconselho a leitura do artigo do João Miguel Lopes que nos explica a importância da criação de uma narrativa quando comunicamos no formato de vídeo (não deixem de ver também os vídeos sugeridos).

Os artigos dedicados à gestão de recursos humanos alertam-nos para a importância da construção da felicidade organizacional nas empresas (artigo da Daniela Moreira), bem como a necessidade de potenciar os recursos humanos como fonte de vantagem competitiva (artigo do Prof. Luis Lobão). Acredito que, na atual economia do conhecimento, são de facto as pessoas a base do sucesso de qualquer negócio.

Nesta que é a última edição antes de férias, não posso deixar de recomendar o artigo do Rui Pedro Oliveira “Alfabeto positivo do primeiro semestre em Portugal” em jeito de balanço.

Boas férias, boas leituras e

Just Start & Go!!! ■

START&GO

REVISTA EM FORMATO DIGITAL | Nº 26 – julho 2019

COORDENADORA Mónica Monteiro (monicamonteiro@startandgo.pt)

PAGINAÇÃO Flávia Leitão
(flavialeitao@vidaeconomica.pt)

PARTICIPAM NESTE NÚMERO Adriano Ribeiro; Ana Isabel Lucas; André Pinheiro; Daniela Areal; Daniela Moreira; Fernanda Teixeira; Hays Portugal; High Play; João Miguel Lopes; José Carlos Pereira; Luis Lobão; Mónica Monteiro; Pedro Amendoeira; Portugal Ventures; Renata Abranchs; Rui Carvalho; Rui Pedro Oliveira; Samuel Soares; 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

Prémios Start&Go



considerados no mesmo relatório “inovadores fortes”. A Comissão Europeia não deixou, no entanto, de salientar o desempenho das nossas PME, referindo a sua inovação interna, bem como os produtos e processos inovadores por elas gerados. Foi exactamente este sentimento e vontade de fazer mais e melhor que se fez sentir na cerimónia de entrega dos prémios Start&Go, que, dentro das categorias inovação, internacionalização, gestão e start-up, premiou, de acordo com resultados alcançados, cinco empresas portuguesas – Lacovale (Gestão); Medbone e PART-TEAM (internacionalização); Fairmeals (Start-up) e EVOX (Inovação) – às quais



ADRIANO RIBEIRO
CEO & partner bwd

A bwd teve o orgulho de patrocinar a 1ª edição dos prémios Start&Go, que premiam pequenas e médias empresas, no panorama nacional, cujo ação empreendedora as destacou das restantes.

Pouco tempo após a entrega dos prémios era publicado, pela Comissão Europeia, um relatório que classificava Portugal como país “Inovador moderado”, ficando atrás de países como a Suécia e Finlândia,



aqui presto o meu tributo, a par do louvor por esta iniciativa à revista Start&Go. Nunca será de mais promover uma cultura de inovação empresarial em Portugal, dando a conhecer ao mercado os exemplos do que melhor se faz para que as suas práticas sejam imitadas. Ao mesmo tempo, será bom recordar que as melhorias do desempenho e eficiência das PME estão mais ao alcance do que muitas vezes os gestores e empresários têm presente. A eficiência dos processos organizacionais e adequação das ferramentas utilizadas são duas componentes-chave que resultam em “quick-wins” para as PME e que nunca deverão ser subestimadas. ■

Partteam



A PARTTEAM nasceu há dezanove anos pela mão de Miguel Soares dedicada ao desenvolvimento e fabrico de quiosques multimédia, mupis digitais e outras soluções digitais para todo o tipo de setores e indústrias. Desde então e com mais de 15.000 unidades produzidas, para mais de 35 países diferentes, a PARTTEAM & OEMKIOSKS é hoje uma referência a nível mundial.

O caminho internacional deu-se desde cedo. Miguel Soares rapidamente percecionou o potencial de mercado existente e decide criar a marca OEMKIOSKS, projetada estrategicamente para o lançamento da empresa no mercado externo.

A estratégia era clara. A expansão no mercado internacional teria por base a procura de parceiros interessados na comercialização de quiosques portugueses, produzidos integralmente pela PARTTEAM, mas com as marcas dos seus clientes. Embora a PARTTEAM contasse, já na altura, com diversos modelos próprios e patenteados, a sua estratégia passou por proporcionar aos clientes e parceiros internacionais a possibilidade de conceber os seus próprios desenhos, as suas ideias, com características únicas e exclusivas, ficando assim a empresa reconhecida pelo seu modelo de negócio altamente versátil e adaptável aos mais variados conceitos e mercados. Estava assim garantida a vantagem competitiva da OEMKIOSKS - Qualidade da produção portuguesa, com com-

ponentes de última geração tecnológica, a preços competitivos.

O plano de internacionalização definido previa a expansão para os mercados europeus, pela sua proximidade geográfica,

político e económico mais complicado, mas em exponencial expansão e reduzida concorrência.

Hoje, a PARTTEAM & OEMKIOSKS é reconhecida internacionalmente pela vertente



cultural e política, seguindo-se os mercados da CPLP (Comunidade dos Países de Língua Portuguesa), pela sua ligação cultural, linguística e histórica com Portugal. Os países europeus dispunham de um cenário macroeconómico estável, de elevada demanda tecnológica e bom poder de compra. No seu inverso, os países de língua lusófona dispunham de um cenário

inovadora dos seus produtos e direciona 50% a 60% das suas vendas para o mercado externo. A comprovar este esforço de inovação, a empresa foi recentemente distinguida com o European Product Design Awards, prémio que reconhece designers internacionais de produtos, que procuram melhorar o dia a dia com as criações práticas e bem pensadas. ■

Lacovale



Fundada em 1996, a LACOVALE – Technology and Innovation é uma metalomecânica, sediada em Gondomar, que dispõe de vários serviços ligados à transformação do metal – corte laser, quinagem cnc, soldadura e pintura electrostática – suportados por processos e materiais da mais alta tecnologia e inovação.

Considerada uma referência nacional no setor da metalomecânica, a LACOVALE assume um posicionamento bastante competitivo pela experiência e forte

know-how acumulados ao longo de mais de duas décadas, procurando sempre implementar a melhoria contínua nas suas soluções, responder às necessidades de mercado e antecipar tendências.

O compromisso com a qualidade dos serviços e produtos que apresenta e o foco na satisfação dos seus clientes garantiram à LACOVALE, em 2015, a certificação – do seu Sistema de Gestão de Qualidade – pela norma ISO 9001.

Formada por uma equipa de 70 colaboradores, a LACOVALE tem inscrito no seu

ADN “empresa familiar”, uma cultura que reflete no ambiente familiar da sua gestão interna, bem como, no modelo de negócio de proximidade, disponibilidade e flexibilidade que promove junto de fornecedores, parceiros e clientes.

A capacidade de produção diversificada e as oportunidades aliadas ao mercado da mobilidade elétrica (sobretudo no mercado europeu), visando alcançar a redução do risco de negócio, o aumento do seu volume de vendas e a angariação de uma superior quota de mercado, quer nacional quer internacional são os drivers para o futuro.

“Procuramos sempre inovar e aperfeiçoar, mantendo-nos em constante atualização. Procuramos sempre responder às exigências do mercado e investimos na sustentabilidade ambiental, sendo que os nossos produtos são quase todos recicláveis. No mercado da metalomecânica encontramos-nos num nível bastante competitivo, no entanto, temos como objetivo levar a nossa qualidade mais longe... Chegar ao mercado internacional” afirma Carla Soares, diretora-geral da empresa. ■



Fairmeals

Todos os anos, 1,3 mil milhões de toneladas de alimentos produzidos são perdidos ou desperdiçados, o que representa cerca de 1/3 de todos os alimentos produzidos globalmente. Só em Portugal, estima-se que 1 milhão de toneladas de alimentos comestíveis sejam descartados anualmente, correspondendo a 97 kg por pessoa. Alguns países europeus, como a Dinamarca e a França, já implementaram leis para limitar o desperdício, acredita-se que outros se seguirão em breve.

As soluções alternativas existentes, como a doação, são válidas e importantes, porém nenhuma delas possibilita ao empreendedor o retorno financeiro do que foi investido. Foi assim que surgiu a plataforma digital FairMeals, que já conta com app para Android e em breve lançará a versão para iOS.

Destinada fundamentalmente às empresas da Restauração, a FairMeals é uma plataforma inovadora que pretende reduzir o desperdício alimentar e conta já com cerca de 60 empresas de restauração parceiras e 1200 utilizadores registados na plataforma (site e aplicativo).

A plataforma permite que as empresas da restauração vendam os excedentes de alimentos do dia ou próximos ao vencimento da validade, que seriam descartados, garantindo uma receita com vendas adicionais e ao mesmo tempo agem de forma mais sustentável, diminuindo a quantidade de resíduos produzidos. Através da plataforma, ganham, também, novos clientes que se podem converter em clientes regulares.

Já para os Clientes, estes têm a oportunidade de adquirir refeições mais económicas, podem descobrir novos espaços e experimentar novos pratos. O ambiente também sai beneficiado, já que, se reduz o desperdício alimentar, há também uma poupança dos recursos naturais.

Recentemente foram desenvolvidas parcerias com a IPSS portuguesa Zero Desperdício, com o intuito de doar os alimentos não comercializados na plataforma, e com a Lipor, entidade responsável pela gestão, valorização e tratamento dos Resíduos Urbanos produzidos por oito municípios

The graphic features the FairMeals logo at the top, which consists of a stylized leaf and a bowl. Below the logo are three icons: a plant growing from a globe, two hands holding a heart, and a stack of coins. Under each icon is a Portuguese phrase: 'ADOTA PRÁTICAS SUSTENTÁVEIS', 'DOE REFEIÇÕES A QUEM MAIS PRECISA', and 'ECONOMIA'. The website address 'www.fairmeals.pt' is prominently displayed in the center. At the bottom, two smartphones are shown: the left one displays the login and sign-up screens, while the right one shows a list of food items for sale, including 'Batidos deliciosos', 'Wrap com salmão', and 'Falafel Salada'.

no Norte de Portugal, para campanhas de sensibilização e consciencialização ambiental.

A internacionalização do projeto é já uma realidade. No primeiro trimestre de 2019 deram-se os primeiros passos para a entrada no México e que iniciará a operação ainda este ano. “Os preparativos estão quase completos e montamos uma pequena equipe que realizou algumas campanhas locais para entender o mercado”, afirma Carlos Pereira.

A partir de 2020 está prevista a entrada

nos mercados dos EUA, Brasil e demais países da União Europeia.

A Fairmeal foi distinguida com o primeiro lugar na categoria Startup da primeira Edição do Prémio Start&Go.

“Num planeta onde 800 milhões de pessoas estão subnutridas, é hora de usar nossos recursos de maneira sustentável. Assim, através da nossa parceria com a Zero Desperdício podemos ajudar pessoas que precisam de comida”, dizem-nos.

Da nossa parte só podemos desejar muito sucesso e parabéns! ■

Evox Tecnologias



A EVOX é uma startup portuguesa fundada e sediada em Castelo Branco, especializada na área das tecnologias da informação, com foco no desenvolvimento de sistemas máquina-máquina (M2M) e Internet das coisas (IoT). Os seus produtos são desenvolvidos pela equipa de engenharia da empresa tanto ao nível de hardware, software e mecânica. “Seremos uma empresa do Interior de Portugal tem-nos colocado ver-



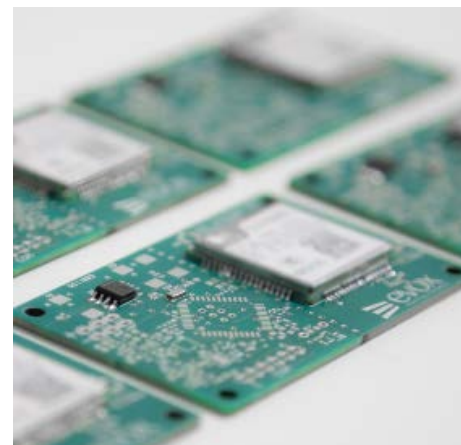
dadeiros desafios... Somos um país concentrado nas grandes metrópoles, o que dificulta o crescimento de empresas que pretendem manter-se sediadas no Interior. No entanto, o nosso objetivo é desenvolver uma empresa de referência na sua área de atuação”, diz-nos Hélio Silva, sócio-gerente e fundador da empresa. Uma das áreas que têm crescido dentro do seu core business são os produtos

tecnológicos para a recolha de resíduos. Atualmente, a recolha de resíduos é uma atividade dispendiosa. As empresas de recolha de resíduos gastam em média 1,5€ por Km, o que representa uma grande fatia do seu orçamento. “O nosso papel enquanto empresa com uma solução tecnologicamente avançada é oferecer uma gama de produtos que permitam ao cliente reduzir custos operacionais”. Foi nesse sentido que surgiu a 360Waste. Este é um serviço dedicado em facilitar e minimizar os procedimentos de recolha de resíduos às entidades. Dotado de uma tecnologia com avançados algoritmos e sensores de volume, permitem aos gestores de resíduos reduzir os seus custos de recolha.

A recolha dos dados volumétricos em tempo real torna possível reduzir os custos logísticos no processo de recolha de resíduos e diminuir a pegada ecológica do mesmo. A tecnologia acrescenta, ainda, outras características de valor para o cidadão: deteção de incêndios em contentores e a deteção de contentores caídos na via pública, contribuindo assim para redução de cheiros e aumento de segurança. “Além disso, a nossa base de dados permite que sejam desenhados mapas de geração de resíduos onde podem ser consultadas estatísticas e outros dados que permitem um planeamento das entidades gestoras mais assertivo. Estamos perante uma tecnologia flexível

e com perspetiva de crescimento para diferentes vertentes” afirma.

É com satisfação que falam dos resultados obtidos: “Através de uma equipa



proativa e especializada temos alcançado e fidelizado clientes alvo – municípios e entidades gestoras de resíduos privadas – e criado parcerias fundamentais na conquista do mercado. “

A estratégia está definida e o caminho é de crescimento. “Acreditamos nos nossos produtos e estamos concentrados em oferecer o melhor ao nosso cliente, com uma política de proximidade e de apoio imediato. Todos os nossos produtos se definem por chave-na-mão, com uma missão de apresentarmos o produto final mais completo, simples e intuitivo para utilização do cliente.” ■

Medbone

Claudia Ranito, Engenheira de Materiais de formação, perante uma situação de desemprego, decide arriscar e desenvolver um projeto que cruza as competências adquiridas durante o seu percurso académico e uma área que sempre lhe despertou interesse, a área da saúde. Nasce assim, em 2008, com o objetivo de desenvolver e fabricar dispositivos médicos para os mercados nacional e internacional, a Medbone.

Apesar das dificuldades iniciais inerentes a qualquer projeto inovador e empreendedor, em 2010 conseguem a certificação da unidade fabril, bem como a marcação CE dos dois primeiros produtos: adbone®TCP



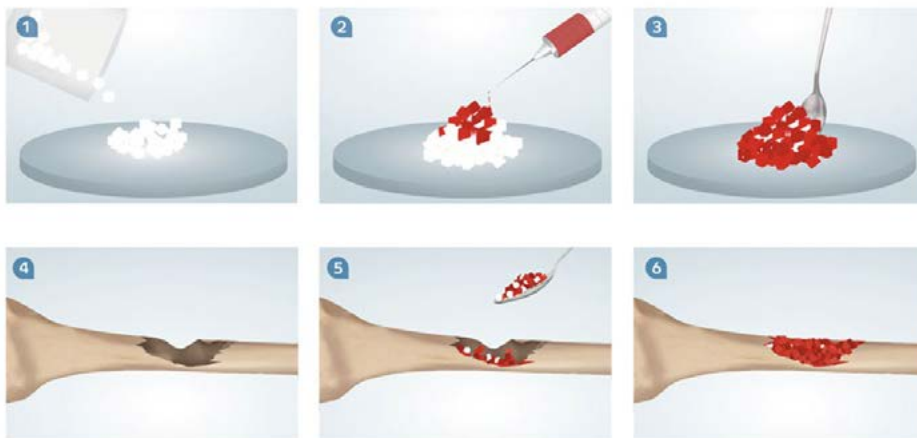
Medbone®
BIOMATERIALS

maior relevo na área. Simultaneamente, pretendem obter a certificação FDA que vai permitir a entrada num outro grande mercado: os Estados Unidos da América. “Acreditamos que esta certificação está para breve e que nos vai trazer ainda mais

ses de materiais e outro com serviços de microbiologia. A criação destes 2 laboratórios teve um único objetivo para a Medbone: conseguir ser mais autónoma ao nível dos testes necessários realizar aos produtos regularmente e que até à data eram realizados através de subcontratação a empresas internacionais, pois não existem opções em território nacional. “No entanto, e com o decorrer do tempo ponderamos igualmente poder oferecer também estes serviços para outras empresas que necessitem”.

Na carteira estão o desenvolvimento de dois novos produtos com uma base de origem animal – trata-se de produtos de regeneração óssea de tecidos moles, que se vão complementar com os produtos que já comercializam atualmente. “Uma vez que já temos a nossa rede de distribuição montada nos países onde atuamos, acreditamos que esta será também uma mais-valia no nosso crescimento enquanto PME”.

A Medbone foi uma das empresas distinguidas na categoria internacionalização do prémio Start & Go. ■



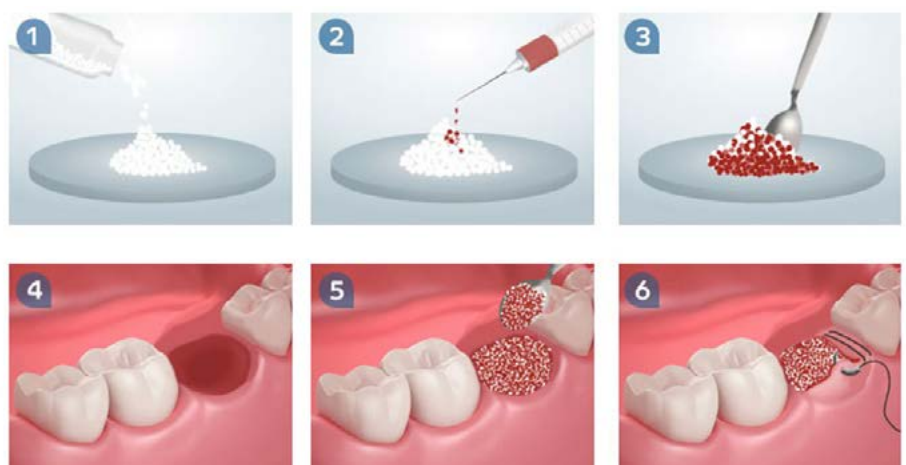
e adbone®BCP, ambos substitutos ósseos de origem sintética. No final do primeiro ano a vender os seus produtos, a Medbone já tinha atingido uma taxa de exportação de 64%. Nos últimos 3 anos a exportação atingiu valores sempre superiores a 90%. “Sempre foi o principal objetivo da Medbone vender os nossos produtos para fora de Portugal, fazendo-se representar no maior número de países possível”, afirma a empreendedora.

Atualmente, os produtos da empresa estão presentes em mais de 90 países: “orgulhamo-nos de ser uma marca de referência na área da regeneração óssea, fabricando 48 produtos diferentes para o mercado internacional”, diz-nos.

É objetivo reforçar a presença internacional da marca, garantindo para isso uma presença assídua nos eventos de

oportunidades de negócio e de crescimento”, esclarece.

O ano de 2018 foi marcado pela criação de dois novos laboratórios – um de análise

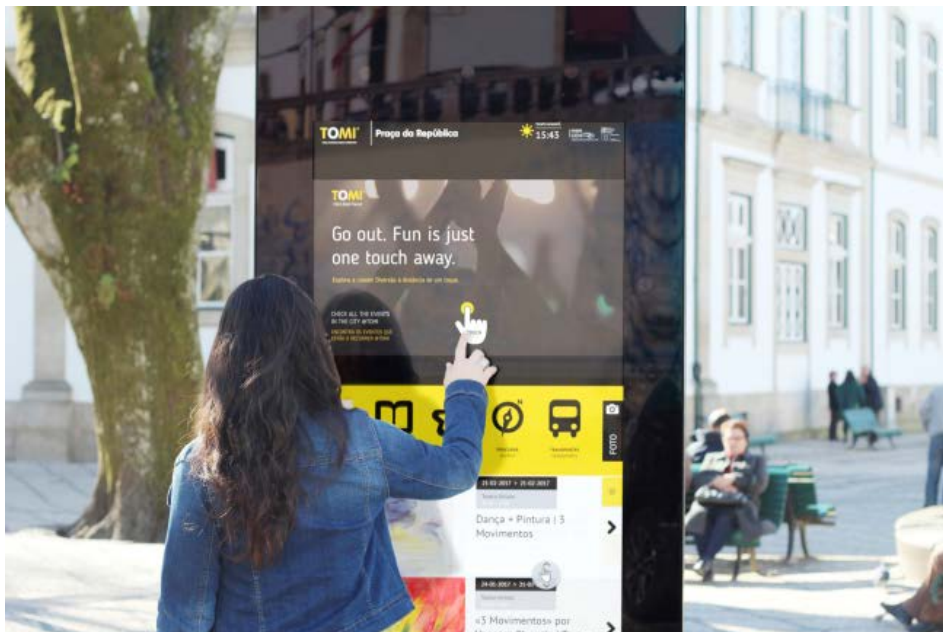


Tomi aproxima as cidades das pessoas

FERNANDA SILVA TEIXEIRA
fernandateixeira@vidaeconomica.pt

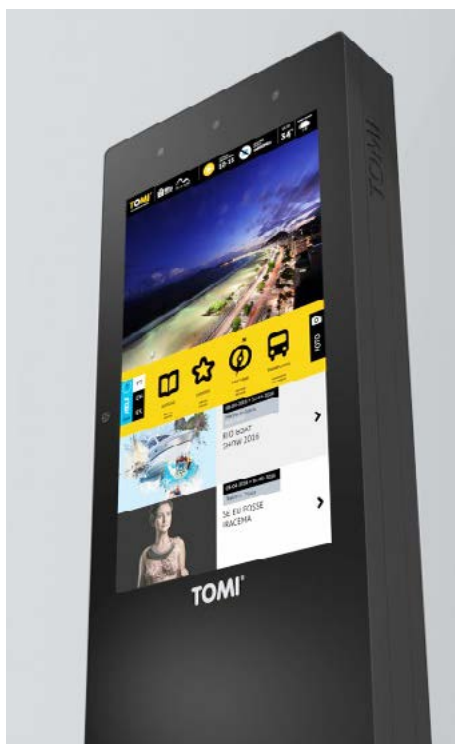
Criado para servir e interagir com a população e visitantes, o Tomi já está em cerca de 100 cidades em Portugal, Brasil e Chile. Presente nas ruas nacionais há cerca de 7 anos, a sua evolução e expansão tem sido constante. A plataforma tem vindo a integrar novas funcionalidades, com serviços inovadores, e tem chegado a diversas novas localizações. Assumindo que o objetivo é “aproximar as cidades das pessoas que nela vivem, trabalham ou simplesmente a visitam”, José Agostinho, CEO da Tomi World, salienta que a aposta na “internacionalização é muito importante” na estratégia da empresa e revela estar já “em negociações para levar o Tomi para cidades de todo o mundo”.

A Tomi World foi criada com o objetivo de colmatar uma necessidade que “entendemos existir em todas as cidades do mundo: a necessidade de encontrar informação e serviços, de forma oportuna, quando e onde são precisos”, indica José Agostinho. Segundo CEO da empresa, esta é uma inovação que “disponibilizamos às cidades e aos cidadãos”. Esta é uma solução interativa de comunicação urbana, user-friendly, que promove atividades e pontos de interesse como turismo, cultura, comércio local, serviços públicos, entre outros, “no local certo à hora certa”. Nesse sentido, o objetivo do Tomi é “aproximar as cidades das pessoas que nela vivem, trabalham ou simplesmente a visitam”. Depois de cerca de 2 anos de investigação e desenvolvimento, o primeiro Tomi foi instalado e, desde então, a empresa tem vindo a implementar diversas redes em pequenas localidades e grandes me-



trópoles. “Estamos já presentes em cerca de 100 cidades, contamos com mais de 7 anos de experiência de rua e disponibilizamos publicamente métricas de utilização e interação”, reforça o responsável. José Agostinho considera que o sistema já faz parte do dia-a-dia das cidades: “O Tomi responde com tecnologia inovadora e acessível às necessidades das cidades, dos

O Tomi responde com tecnologia inovadora e acessível às necessidades das cidades, dos residentes e dos visitantes



residentes e dos visitantes. Pretendemos continuar a melhorar o serviço que criamos e que acreditamos ser único e fundamental na dinâmica das smart cities”.

Tomi foi criado especialmente a pensar nas cidades

Somando inúmeros prémios de reconhecimento mundial, o Tomi “foi criado especialmente a pensar nas cidades”. O equipamento disponibiliza informação e serviços inteligentes através dos seus quatro módulos principais: “Notícias, com a atualidade da cidade; “Agenda”, com os principais eventos a decorrer; “Procurar”, onde se pode encontrar pontos de interesse desde onde comer, onde dormir, o que fazer, entre outros; e por fim os “Transportes”, no

qual se podem obter indicações, preços e sugestões de transportes públicos para o destino pretendido.

Para além disso, este é também um equipamento acessível e inclusivo, que disponibiliza estatísticas de utilização e interação publicamente. Assim, por exemplo, é possível aceder diretamente em qualquer Tomi aos serviços públicos e tirar senhas de atendimento para as Lojas de Cidadão e outras entidades públicas. Pode também ser solicitado um alerta por sms quando faltarem 3 senhas para a sua vez, evitando que os utilizadores tenham de esperar na loja. “Estes são apenas alguns dos motivos, inovações e funcionalidades que nos diferenciam”, reforça o responsável.

O posicionamento da marca é o “City’s Best Friend”, isto é, o Tomi é o melhor amigo das cidades, ao disponibilizar informação e serviços inteligentes, melhorando a qualidade de vida dos habitantes e a experiência daqueles que visitam a cidade. Os valores da empresa passam pela constante inovação, por garantir qualidade e atualidade de conteúdo e pelo contínuo investimento em investigação e desenvolvimento, assegurando um posicionamento “smart” às cidades que disponibilizam o sistema.

“Queremos levar o Tomi para cidades de todo o mundo”

A Tomi World é a empresa tecnológica de atividade global. O seu ambicioso projeto de internacionalização explica que a empresa tenha já presença em cerca de 100 cidades em países como Portugal, Brasil e Chile. “A internacionalização é muito importante na nossa estratégia, por isso estamos atualmente em negociações para levar o Tomi para cidades de todo o mundo”, afirma José Agostinho.

Com um volume de negócios global de 2,5 milhões de euros no último ano, a empresa assume como objetivo para 2019 “continuar a crescer, através da inovação e expansão das funcionalidades do Tomi”, tornando as cidades mais inteligentes e acessíveis. “Na área da inovação, continuamos a trabalhar para integrar serviços inovadores e únicos. Estamos a desenvolver importantes projetos de investigação em colaboração com instituições acadé-

Tomi é o melhor amigo das cidades, ao disponibilizar informação e serviços inteligentes

micas de referência, que vão trazer uma nova linha de serviços e funcionalidades públicas, às cidades onde o Tomi está implementado”.

Para além disso, “estamos a trabalhar para expandir o sistema nas cidades portuguesas, de norte a sul do país, levando o mesmo a novas cidades e aumentando o número de equipamentos nas localidades onde este já existe, “completando a rede



nacional que já é utilizada por quem vive e reside em Portugal”.

Prémio Start & Go atribui Menção Honrosa na categoria Inovação à Tomi World

Distinguida com a Menção Honrosa, na categoria de Inovação, na 1ª edição dos Prémios Start & Go, são já inúmeros os prémios que a Tomi World tem recebido. Só no ano passado, a empresa ganhou quatro prémios mundiais de smart cities: Smart Cities E-Gov (concedido pela World’s Smart Cities Organization), InovaCidade (concedido pela Smart City Business America), Smart 50 Awards (pela Smart Cities Connect) e o Smart Cities UK Awards.

Sobre o que os levou a concorrer ao Prémio Start & Go, José Agostinho refere que a área da inovação “é muito importante no posicionamento da empresa, e tínhamos dois grandes projetos que implementámos no último ano que mereciam reconhecimento. Este reconhecimento resulta num reforço nacional do posicionamento na área da inovação para o Tomi”.

Por um lado, “lançámos a integração dos Serviços Públicos no Tomi através de um protocolo com a Agência para a Modernização Administrativa”. Em paralelo, a empresa lançou também uma inovadora forma de promover acessibilidade e inclusão nas cidades com o ‘Tomi For All’, que permite a disponibilização de informação e serviços inteligentes de forma adaptada a utilizadores em cadeira de rodas, com

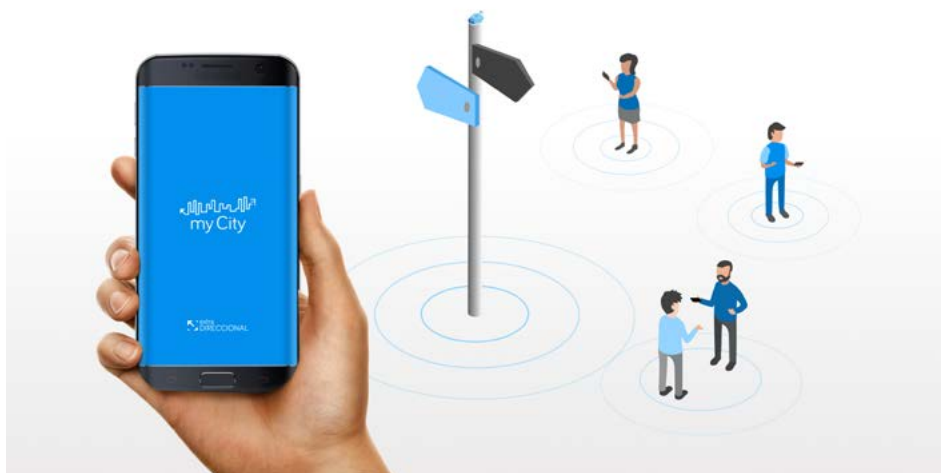
dificuldades auditivas, cognitivas, visuais e até cegos. “Funcionalidades que tornam o TOMI ainda mais único e inovador”.

Segundo o CEO da TOMI World, o Prémio Start & Go “é bastante interessante e conta com um júri de renome, muito diversificado. Foi uma boa oportunidade para partilhar o nosso projeto e contactar com profissionais da área”.

Mais recentemente, a empresa foi ainda finalista no Tech Marketing & Innovation Awards, na categoria “Diversidade e Inclusão”, e nos Computing Digital Technology Leaders Awards, e foi distinguido nos European Product Design Awards, que conta com o Parlamento Europeu como parceiro, com o galardão de ouro na categoria Design para Sociedade. ■

Extradireccional premiada pela aplicação My City

Em 2008, a Extradireccional assumiu, desde logo, o objetivo de dinamizar a sinalética direccional em Portugal. Para tal, procurou juntar o espírito inovador e de constante procura por serviços e soluções ajustados às necessidades do mercado. Tendo por base o know-how adquirido ao longo de vários anos de atividade, a empresa lançou, há cerca de um ano, a My City, uma plataforma que dá a oportunidade a habitantes locais e turistas de saberem tudo o que se passa na cidade numa só aplicação e em tempo real. A plataforma veio “ampliar as soluções oferecidas” e disponibilizar uma outra forma de “encaminhar e ligar pessoas e empresas”, explica Jorge Santos, CEO da Extradireccional.



A aplicação permite comunicar de forma distinta e inovadora, em formato online

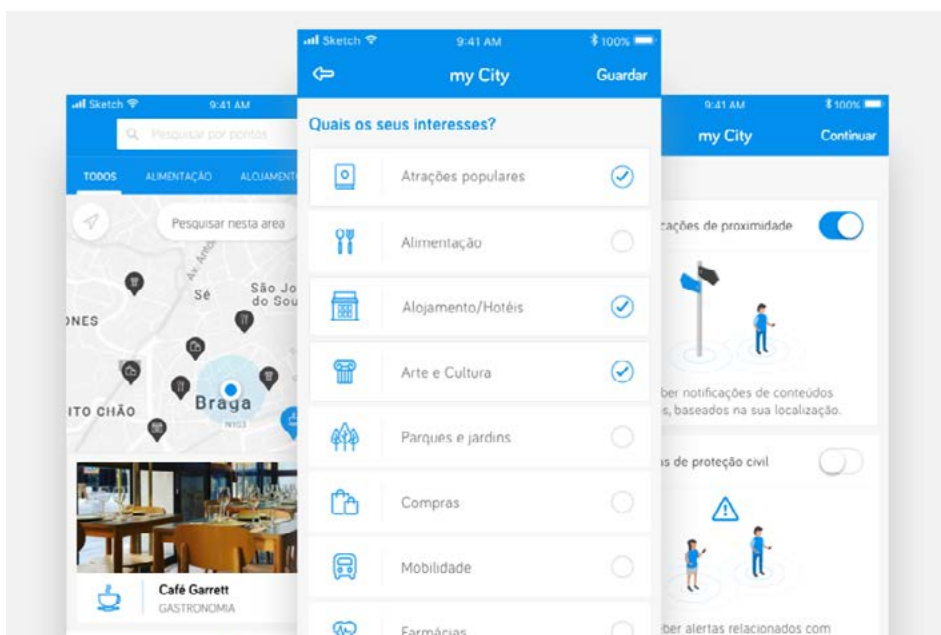
a aplicação que nos permitiu esta menção de inovação”. A aplicação permite comunicar de forma distinta e inovadora, em formato online.

Ou seja, trata-se de uma plataforma que dá a oportunidade a locais e turistas de saberem tudo o que se passa na cidade numa só aplicação e em tempo real. A plataforma permite ainda que o utilizador aceda a informação sobre a cidade de uma forma personalizada, uma vez que pode escolher as áreas de interesse e, através da sua localização, o que existe de mais próximo. Para que os utilizadores tenham acesso à informação atualizada e possam receber alertas e notificações sobre o que mais

FERNANDA SILVA TEIXEIRA
fernandateixeira@vidaeconomica.pt

“As constantes alterações de mercado e as necessidades de comunicação mais direta e acessível levaram a que, desde cedo, nos empenhássemos nas reais necessidades dos clientes, tendo conseguido proporcionar formatos publicitários com grande impacto e visibilidade a um preço muito competitivo”, assegura Jorge Santos.

Segundo salienta o CEO da Extradireccional, “através dos nossos postes de sinalética, os nossos clientes têm espaços que orientam e guiam os seus visitantes até si. Encaminhamos e ligamos pessoas e empresas. No sentido de ampliar as soluções oferecidas, criámos, há um ano, a My City,



lhes interessa na cidade, apenas precisam de ter o Bluetooth ou os dados móveis ligados. “Se não tiverem Internet, podem aceder na mesma à informação, ainda que a mesma possa não estar 100% atualizada”.

Ao entrar na My City, a aplicação deverá conseguir detetar se o utilizador é um turista ou um residente, ainda que não seja obrigatório fazer um registo. Se o fizer, pode personalizar as notificações e alertas que recebe, de acordo com os seus interesses. No caso dos turistas, as informações são mais direcionadas para tudo o que sejam eventos, roteiros e espaços a visitar na cidade, bem como alertas disponíveis em quatro línguas, português, inglês, francês e espanhol. Já no caso dos residentes, a informação acedida está mais relacionada com aspetos importantes do quotidiano, como o horário dos transportes, farmácias de serviço, alertas da Proteção Civil, avisos sobre incêndios ou acidentes e até as ruas que estão cortadas. De salientar ainda que a Extradireccional é parte integrante do grupo Shine Media, juntamente com a Media Channel Comunicação (outdoor de grande formato) e a Shinecare Comunicação em Saúde.

“Acreditamos que existe sempre margem para sermos diferentes e disruptivos”

Desafiado a explicar o posicionamento da empresa, Jorge Santos assume que “acreditamos em inovar, mudar e crescer”. “Contrariamente à tendência de mercado, vemos potencial infinito em todos os meios que dispomos e acreditamos que existe sempre margem para sermos diferentes e disruptivos”. O perfeito exemplo desta preocupação em estar na vanguarda da comunicação exterior é a aplicação criada pela empresa, a My City, que, através de tecnologia beacon, “relaciona os nossos postes com o utilizador em tempo real, o que permite criar uma dinâmica interessante entre o estático e o dinâmico”. Embora o seu foco seja, essencialmente, o mercado nacional, a empresa não diz que não a uma possível internacionalização, “desde que alinhada com a estratégia definida e alicerçada a um desenvolvimento sustentável”. Não obstante, “neste momento, queremos construir redes locais com valor”, frisa o responsável.



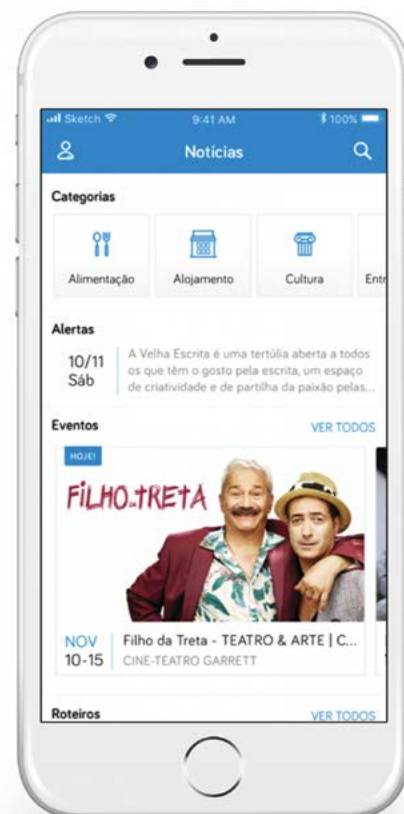
Também por isso, a evolução do volume de negócios da empresa tem seguido conforme o previsto e de forma “sempre positiva”. Nesse contexto, o objetivo para 2019 é que o volume de negócios cresça cerca de 30% face a 2018”.

Questionado sobre quais os objetivos estratégicos da empresa a curto/médio prazo, o CEO indica que existem objetivos distintos para a empresa Extradireccional e para o projeto My City. Assim, relativamente à empresa, “queremos desenvolver de forma sustentável e reforçar a nossa imagem institucional; aumentar a rentabilidade económica e assegurar a estrutura financeira equilibrada. Para tal, estamos focados em posicionarmo-nos competitivamente e alinharmos os nossos produtos, as necessidades e os desejos dos nossos clientes, a 100%”. Já relativamente à aplicação My City o objetivo é o de “aumentar o número de utilizadores e potenciar a vertente comercial”.

Extradireccional distinguida com menção Honrosa na 1ª edição dos Prémios Start & Go

A Extradireccional foi distinguida com a Menção Honrosa, desta feita na categoria de Inovação, na 1ª edição dos Prémios Start & Go, que decorreu no passado mês de maio. A iniciativa visou distinguir a vertente inovadora e empreendedora das Pequenas e Médias Empresas (PME) e as boas práticas das empresas nacionais que, pelos seus resultados, sejam fonte de inspiração para o restante tecido empresarial.

Sobre este reconhecimento, Jorge Santos afirma que é cada vez mais “importante saber que somos reconhecidos pelo nosso trabalho”. “Sabemos que a Start&Go é uma referência e que os clientes procuram referências, daí a nossa participação. A categoria de inovação encaixa na perfeição no projeto My City e não podíamos deixar de tentar. Quanto ao prémio, para nós, é um incentivo para que continuemos a projetar o nosso futuro, servindo de fator motivacional para a nossa equipa que vê assim o seu trabalho e esforço serem recompensados”, remata. ■



Axfilia desenvolve vestuário de trabalho e proteção “made in Portugal”

FERNANDA SILVA TEIXEIRA

fernandateixeira@vidaeconomica.pt

A candidatura ao Prémio Start & Go começou com a seguinte frase: “Era uma vez uma Eng.ª Química acusada de nunca ter trabalhado em chão de fábrica...”. Maria José Machado fundou a Axfilia em 2013 e geriu-a como uma “one woman show” até 2014. A empresa conta atualmente com 4 colaboradores e alcançou já uma taxa de exportação superior a 80% do seu volume de negócios. Assumindo o lema “Great clothing for great jobs!”, a Axfilia “desenvolve e vende vestuário” de trabalho e de proteção, maioritariamente em malha, com características e funcionalidades técnicas únicas, totalmente “made in Portugal”. Tendo

Assumindo o lema “Great clothing for great jobs!”, a Axfilia “desenvolve e vende vestuário” de trabalho e de proteção, maioritariamente em malha, com características e funcionalidades técnicas únicas, totalmente “made in Portugal”



Questionada em que medida a empresa se diferencia da concorrência, a CEO da Axfilia explica que o mundo do vestuário de trabalho e proteção em que laboram é, de facto, “um nicho. Um nicho onde é difi-

cil operar sem ser conhecido e reconhecido”. Salientando que a concorrência é “um poderoso fator a ter em conta nas nossas decisões”, a responsável afirma que, para além dos seus produtos, “o que nos diferencia é, sem dúvida, o serviço que disponibilizamos. Não há receitas milagre, nem uma única forma de trabalhar, por isso a adaptação ao cliente, desde a pré até pós-venda, é fundamental para o êxito”.

Desafiada a concretizar melhor esta diferenciação, Maria José Machado destaca a aposta na participação em grupos ou plataformas europeias que permitam um envolvimento profundo no setor do vestuário de proteção, onde é possível ter acesso a decisões normativas europeias, pertencer a grupos de discussão técnica, entre outros. “É um investimento que se torna impreterível a cada ano que passa, pois queremos continuar a ser um nome incontornável no desenvolvimento e fabrico de vestuário de trabalho e proteção”. Outro fator essencial na afirmação da Axfilia foi a aposta no desenvolvimento de um projeto de internacionalização imediatamente aquando da sua génese, em 2013, focado exclusivamente em 3 países europeus: Bélgica, França e Holanda. Hoje,

nascido e crescido em torno do vestuário de trabalho técnico, muito embora básico, os produtos da Axfilia rapidamente passaram a ter características mais arrojadas, mais desafiantes, com exigências de certificações e marcação CE, obrigatória por se tratar de produtos de proteção individual. “A capacidade de abraçar estes desafios foi imediata e, aos dias de hoje, a empresa é um nome incontornável no fabrico de artigos de vestuário de trabalho e de proteção”, refere a empreendedora.



a empresa está presente não só nestes países como também na Alemanha, Suíça e Portugal, e veste para entidades como a Proteção Civil Francesa, a Polícia de Basileia, ou o Porto de Antuérpia. “Em 2018 exportámos mais de 80%, por isso os mercados externos são de maior relevância para a nossa atividade”.

Até 2017, o crescimento da Axfilia pautou-se, em média, na ordem dos 30% ao ano e em 2018 a empresa alcançou um volume de negócios superior a 700 mil euros. Para o ano corrente, contudo, a previsão é de “estabilização do crescimento, não só pela maturidade dos investimentos, mas por 2019 estar a ser um ano de abrandamento económico”, salienta Maria José

“A aposta na equipa, na capacidade produtiva e na penetração em novos mercados é ação listada no nosso plano a curto e médio prazo”

Machado. Ainda assim, a responsável assegura que o “crescimento só é possível com investimento”. Por isso, a “aposta na equipa, na capacidade produtiva e na penetração em novos mercados é ação listada no nosso plano a curto e médio prazo”.



Imagem que temos vindo a criar é focada na internacionalização

A Axfilia foi uma das empresas distinguidas nos Prémios Start & Go. A empresa recebeu uma Menção Honrosa na categoria Internacionalização.

Questionada sobre o que a levou a concorrer a este prémio e o que significa este

reconhecimento, a CEO indica que a “imagem que temos vindo a criar é bastante focada na internacionalização” e, por essa razão, “um reconhecimento a nível nacional mostrou ser uma forma de podermos ‘ser e parecer’, o que se revela muito importante na nossa área”. Para além disso, a responsável admite ainda que desde o início “nos identificamos com o Prémio Start & Go, assim como com a própria revista e plataforma, por se focarem no empreendedorismo e fomentarem a partilha de bons exemplos e boas práticas”.

A participação neste tipo de iniciativas e de prémios representa uma “aposta no reconhecimento” da empresa. Porém, “esta tem de ser uma aposta contínua e, por isso, temos de nos posicionar e procurar um palco onde possamos comunicar. Por mais fútil ou desinteressado que possa parecer, este tipo de reconhecimento e recomendações são fundamentais”. Prova disso mesmo, no passado mês de Junho, a Axfilia recebeu uma comenda em Londres, a propósito dos Professional Clothing Awards, uma recomendação internacional que tem um “valor bastante difícil de calcular”, finaliza. ■



O BEO: o gestor da boa governança e ética empresarial



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

A figura do BEO – Business Ethics Officer surge no I Congresso de Ética nos Negócios em Tóquio, por analogia ao CEO – Chief Executive Officer.

Neste congresso foi criado um centro especial de ética empresarial, onde se deu corpo ao papel dos BEO. Não são polícias ou padres. São conselheiros, especialistas em assuntos de ética e, idealmente, devem ocupar cargos de topo nas empresas. A ética é uma parte da filosofia que estuda os comportamentos morais de um indivíduo, em grupo ou em sociedade. A ética não é a lei, mas a lei tem por base os princípios éticos.

A ética empresarial é um conjunto de princípios práticos que são identificados no âmbito da atividade empresarial, assegurando que o respeito e os interesses das partes interessadas estão conforme os valores sociais e culturais onde a empresa está inserida.

Mas a ética empresarial não se limita somente ao país de origem das empresas. Com a globalização é necessário pensar a ética de forma global. De acordo com a filosofia Kyosei, “uma empresa que merece existir é aquela que deve estar perto e coexistir com as pessoas de todo o mundo, para um futuro melhor”.

A gestão deve ser consciente e sensível às consequências. Não pode existir sem ter alma e ser mecanicista, mas sim ser uma gestão empática, sensível ao que faz e sensível às consequências dos seus atos para o meio social e natural. Produzir uma única unidade de um produto tem efeitos mínimos mas a sua produção em massa multiplica-os. É urgente aprender a conviver com o meio envolvente e não a dominá-lo!

Decidir de forma ética não é um processo simples, tem várias etapas e condicionalis-



mos. Antes de mais, a ética nas empresas deverá partir da ação individual de cada

A ética nas empresas deverá partir da ação individual de cada colaborador, mas não invalida as responsabilidades dos gestores que devem ter um papel de promoção e manutenção do código de valores da empresa

colaborador, mas não invalida as responsabilidades dos gestores que devem ter um papel de promoção e manutenção do

código de valores da empresa. Pelo contrário, este papel é primordial para criar uma cultura ética bem-sucedida.

Certos traços da personalidade individual são fatores responsáveis por condutas antiéticas. A ganância, a procura de benefícios económicos, a falta de competitividade, menor grau de instrução, a idade, entre outros, são preconizadores de comportamentos antiéticos.

Estudos realizados nos Estados Unidos revelam que a ambição por lucros a curto prazo acentua-se nas faixas etárias com menos de 45 anos de idade, o que intensificou uma preocupação com as novas gerações de empresários que se formam. O esforço para conseguir uma cultura empresarial competitiva faz com que se negligenciem princípios fundamentados nas leis e na ética.

A preocupação com as questões éticas nos negócios não é nova mas carece de mais publicações e divulgação. Para formar



boas gerações de gestores é importante investigar, pensar, ensinar e publicar mais sobre este tema.

A nuvem negra de escândalos que paira sobre Silicon Valley mobilizou instituições de ensino na procura de respostas às preocupações verificadas. Atualmente, existem mais de 200 cursos de ética nos negócios, ministrados nos Estados Unidos. A ideia é intensificar o ensino, dar valor e relevância às disciplinas de ética, como um primeiro passo para a mudança necessária.

Nos escândalos recentes dos gigantes tecnológicos de Silicon Valley, o do Facebook que envolveu a Amazon, a Apple e outras empresas de tecnologia e o escândalo da Google, foram violados o direito à privacidade dos consumidores e colocaram em causa a autonomia e individualidade destes.

A cultura que caracteriza o Vale é objeto de imitação e inspiração para muitos empreendedores pelo mundo fora, mas o lucro a curto prazo leva os CEO destas empresas a pensar nas questões éticas mais tarde. A cultura que predomina é: “desenvolve agora, pede desculpas mais tarde”. Não só de escândalos tecnológicos vive o mundo empresarial. Os maiores escândalos empresariais dos últimos 20 anos envolvem empresas do setor financeiro e tiveram um grande impacto na economia

mundial: a falência do banco inglês Barings em 1995 e a falência do Lehman Brothers, nos Estados Unidos, que leva à crise e recessão de 2008. Em Portugal, o BES, que chegou aos quatro cantos do mundo, defraudou várias empresas e clientes particulares.

É urgente pensar a ética! É urgente formar e dar corpo aos BEO e destronar a cultura dos CEO brilhantes e sedentos de lucros a curto prazo, sem olhar a meios para atingir os fins

Muito tem sido feito para consciencializar o mundo empresarial para os assuntos éticos. Por todo o mundo a comunidade científica organiza-se, investiga e promove sessões especiais em congressos e conferências sobre a ética nos negócios. Criam-se associações com o intuito de elaborar programas de ética e são introduzidas disciplinas nos currículos das instituições de ensino. Mas o impacto ainda não é relevante.

A prática revela que “fazer o mal” tem resultados imediatos e efeitos nefastos a médio/longo prazo. Se demora o mesmo tempo e são gastos os mesmos recursos a “fazer o bem” ou a “fazer o mal”, para quê “fazer o mal”, se o bem dá-nos um caminho para um futuro duradouro e bem-sucedido?

É urgente pensar a ética! É urgente formar e dar corpo aos BEO e destronar a cultura dos CEO brilhantes e sedentos de lucros a curto prazo, sem olhar a meios para atingir os fins.

Assiste-se diariamente a situações decorrentes de comportamentos antiéticos: subornos, chantagem, corrupção, extorsão, recrutamento e seleção sistemática de membros da família ou critérios de favoritismo, lavagem de dinheiro, uso impróprio de informação confidencial, discriminação, assédio moral e sexual, falta de segurança nos produtos, anúncio de falsos descontos, condições de trabalho degradantes ou ilegais, poluição ambiental, evasão fiscal, condições leoninas, etc.

A sociedade já não perdoa as maldades e a falta de ética. E exemplo disso são os casos BES, Raríssimas e Berardo, em que assistimos a manifestações dos públicos em força nas redes sociais e à perda da confiança nestas organizações.

Quando uma empresa é percebida como antiética, os seus produtos ou serviços são facilmente rejeitados pela sociedade. Instaura-se um ambiente interno de conflitos, o desempenho e a motivação dos colaboradores são fracos, comprometendo a sua imagem e reputação e, obviamente, a sobrevivência da própria empresa.

O uso de instrumentos éticos na gestão é um caminho para uma gestão sustentável e ajuda a desenvolver uma cultura ética.

As normas de responsabilidade social, a ISO 26000 ou a SA 8000, e, ainda, a ISO 10001, Linhas de Orientação dos Códigos de Conduta nas Organizações, são excelentes instrumentos de orientação nas políticas e práticas éticas de uma empresa. São de carácter opcional e não possuem certificação, funcionando como um livro de receitas para criar a base inicial de ética empresarial.

A ética é a base do desenvolvimento sustentável e da responsabilidade social das empresas. Não pode existir inovação sem ética, pelo que deve estar presente desde a ideia de negócio. ■

19 dicas para desmistificar o preço numa venda!



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

Se há uma objeção que todos os vendedores identificam como a mais comum de todas, é o preço. Deixo uma palavra de agradecimento a todos os leitores que seguem os meus conteúdos, e que me fizeram sorrir em abril de 2019 depois de ser mencionado como um dos autores mais lidos na categoria de vendas durante o ano de 2018. O prémio é vosso e só vosso!

Logo, neste artigo da Start&Go, após alguns pedidos dos leitores sobre este assunto, tenta-se, de forma muito simples e prática, contornar a resposta que quase todos os dias recebemos quando apresentamos uma proposta - **"O seu produto/serviço é caro"**.

"Saber colocar questões e responder a objeções de preço com outras questões é um dos segredos"

Prescrever uma solução de produto/serviço sem fazer um diagnóstico prévio é uma má prática. Então, para entrarmos no raciocínio de quem compra para perceber as suas motivações e decisões, saber fazer as perguntas certas é bem mais inteligente do que dar respostas. E isso é o que tento resolver com 19 perguntas e respostas, a colocar de imediato e a quente, quando nos "atiram para a cara" que a nossa solução, seja ela qual for, é cara.

1 Muito caro comparado com o quê? – o termo "caro" admitamos que é realmente muito relativo e julgo que não obriga a objeções (!). Se conseguirmos provocar uma comparação com outra proposta ou solução concorrente (se existir), facilmente conseguimos desmontar o raciocínio da outra parte. Fazer o cliente pensar é a chave.



2 A sério? Como chegou a essa conclusão? – esta pergunta provoca um grande impacto no cliente, embora deva ser usada com um sorriso sincero da nossa parte. Conhecendo o raciocínio de percepção de preço, conseguimos conhecer as expectativas do mesmo. Conhecendo as expectativas e interesses, fica aberta uma argumentação baseada na racionalidade e não na emoção, para que discuta o que o move como necessidade (a necessidade de compra é normalmente racional, mas a decisão é muito emocional).

3 Há algum ponto em que falhei no detalhe? – fica aberta uma porta para rever todo o processo de compra e mais facilmente conseguimos maximizar as forças da nossa proposta e diminuir as suas eventuais fraquezas. Aumentar valor faz aumentar o preço na cabeça de quem compra.

4 Percebi. Os melhores produtos são normalmente os mais caros – a objeção ao preço, segundo alguns especialistas referem em literatura, só é objeção quando o cliente a refere por mais de duas vezes. Com esta resposta separa-

mos os clientes que têm orçamento para comprar a nossa solução daqueles que não têm. Para além disso, projetamos que produtos com valor são naturalmente mais caros por tudo o que agregam (produto ou serviço aumentado), facilitando a tomada de decisão e prescrição a nosso favor.

5 Qual o custo de não fazer nada? De não implementar? – normalmente questionamos sempre o preço ou orçamento para fazer alguma mudança ou implementação de uma solução, "e qual é o custo de não fazer nada?"... garanto-vos que normalmente é superior. Os custos mais elevados estão normalmente escondidos no "statusquo" de quem compra, as pessoas estão abertas à mudança e a experimentar algo novo, mas para isso têm de mudar as suas opções. Será que mudam? ("Queremos mudança mas não queremos mudar" é o normal perfil que se encontra.)

6 É um problema de cash-flow ou de orçamento? – esta questão vai direta ao coração do cliente, mexe com ele por ser provocadora. Conhecendo as razões,

ficamos mais à vontade para argumentar, muitas vezes a questão não é preço, mas sim a política comercial: condições de pagamento, desejo de um desconto, etc.

7 Se o preço não tivesse peso na decisão, optaria pela nossa solução? – pergunta poderosa, não acha? É verdadeiramente um desarmar da objeção para focar apenas e só no valor. Experimente, tem resultados incríveis e o cliente desarmado.

8 O que é que é caro? – a pergunta deve ser colocada gentilmente e provoca um centrar da questão no valor e benefícios da solução. Se o cliente especificar uma ou outra característica, é sinal que ainda não percecionou o valor. Compete a quem vende dar mais detalhe sobre o que a solução vai trazer com impacto positivo ao negócio do cliente.

9 O preço é o único ponto que o impede de assinar contrato? – com esta formulação eliminamos à partida qualquer outra objeção com exceção do preço. Isso vai colocar o ónus da venda todo do nosso lado, desarmando argumentação sobre valor e benefícios, partindo do princípio que já os percecionou e interiorizou.

10 Isto significa que nunca mais teremos oportunidade de trabalhar juntos? – quase dramático, temos de admitir. No que toca a vendas, a palavra “nunca” é das mais poderosas para ferir (depois vem o curar para quem domina as técnicas). Como a grande maioria das pessoas não gosta da palavra, vamos ter sempre respostas tais como “bem, realmente, nunca não se aplica, claro que vamos voltar a estar juntos... podemos resolver isto ainda hoje”. Ficou trabalhada a conexão e o alinhamento (“rapport”), até no subconsciente do cliente, e com isso ficou mais permissivo ao nosso processo de influência.

A questão da objeção “preço” é a mais comum entre os profissionais de vendas, mas é também das mais desafiadoras quando bem dominada!

11 Esquecendo o preço, temos o produto que precisa? – se a resposta for um “sim”, podemos recorrer à dica #9 de-

talhada mais acima no artigo. Se a resposta for “não”, devemos identificar espaço para retornar ao valor ou mesmo abandonar a venda.

12 Qual o ROI que procura? – o ROI é o retorno sobre o investimento (“return on investment” em inglês). Ao apontarmos para este valioso indicador, apagamos a questão preço de curto prazo e pressão, apontando para o longo prazo do negócio. Pode até ser comparado com outras soluções afirmando que a preocupação é ser rentável para quem nos compra, pensando sempre primeiro na satisfação da sua necessidade, e não no imediatismo da venda.

13 Para um semestre pode parecer caro, mas vamos repartir por um mês, um dia? – é das perguntas que mais gosto e serve para quase tudo, produtos ou serviços, desde que consigamos dar alguma tangibilidade ao processo. Aqui podemos estar a falar de pós-venda, de assistência, de serviço, de atendimento, de manutenção, de utilização, tempo de vida, etc.... Fracionando o preço, ele deixa de ter significado na decisão de compra. Quanto mais reduzirmos, o espaço temporal em função do preço mais interessante fica o raciocínio.

14 O nosso preço é mesmo mais caro que o do concorrente? – sendo assim, só nos resta apontar para o valor e para os benefícios. Sugiro uma listagem e comparação ponto a ponto, do tipo “o meu produto faz isto... e o do concorrente não”. Se ganharmos em muitos pontos, o preço está explicado naturalmente, pois oferecemos mais valor.

15 Alguma vez comprou um produto/serviço similar? – esta questão é importante, pois, por vezes, o cliente não tem perceção da construção do preço da nossa proposta. Para além disso, pode desconhecer soluções de serviço ou produto próximos, logo constrói um raciocínio sem nenhuma ancoragem e fala de preço sem qualquer referência. Com isto conseguimos desarmar essa má construção que fez da perceção do preço.

16 Pensa que custa de mais? – é uma boa pergunta para sabermos qual a margem de negociação que temos ao

nosso dispor. É importante sabermos a nossa margem, mas também percecionarmos a do cliente quando não o conseguimos numa primeira abordagem. Com esta questão mais facilmente se dá uma aproximação à realidade da margem de negociação disponível (até aonde o cliente está disponível a ir para cima no preço, e nós o quanto estamos dispostos a ceder no mesmo).

17 Qual foi a última compra que fez apenas baseada no preço? – como já referido em anteriores questões, ninguém gosta de se percecionar como a comprar barato. Empurrando para uma experiência barata que teve no passado, estamos muito possivelmente a ferir o cliente de uma má experiência que teve do tipo “o barato do momento saiu caro no tempo”.

18 Já tive duas situações parecidas com clientes que hoje nos compram – com esta resposta estamos a provocar uma ancoragem no raciocínio do cliente. Demonstramos que não está sozinho na discriminação a nosso favor e que outros já tiveram essa experiência. Para os clientes “ver para crer” e sempre com dúvidas é muito eficaz. Permite também demonstrar pelo exemplo que em vendas, assim como na vida em geral, traz normalmente bons resultados na decisão.

19 Pausas ou silêncios de ouro – na minha opinião, a dica mais poderosa e que leva a maiores e melhores resultados quando somos um expert na matéria. Os silêncios e as pausas provocados nas vendas e negociação são realmente de ouro e podem conduzir a resultados extraordinários. Quando a resposta é uma não resposta, neste caso o silêncio, o nosso interlocutor tem tendência a querer explicar de imediato o seu raciocínio após uma objeção, e normalmente dá armas gratuitas para que a venda seja fechada por quem vende.

Se os benefícios e valor do produto não forem bem trabalhados previamente, a questão “preço” estará sempre na ordem do dia numa reunião de vendas ou negociação. Logo, só falar de preço ao cliente quando este já conhece o nosso valor! ■

O futuro veste jaqueta amarela



RENATA ABRANCHES
especialista em Fashion Branding,
Pesquisa e Consultadoria de Estilo

Dia desses, ouvi numa palestra que a ‘infância seriam as férias da alma’. Ou deveriam ser. Em muitas paragens (mais perto do que nos damos conta), tristemente, a realidade é bem diferente. Segundo a ONU, atualmente existem mais de 150 milhões de crianças no nosso planeta que estão incluídas na lista do trabalho infantil. Uma realidade social trágica e perversa e questão inadiável.

Porém, em contextos mais justos e éticos, nesse período da vida, é comum sermos deveras protegidos e estimulados a viver

Economia colaborativa, igualdade social, bullying, tecnologia, aquecimento global, política, liberdade de gênero são só o início da lista de assuntos da vida dos miúdos

a nossa natureza o mais distante possível das “preocupações adultas”.

Tantos assuntos que até ontem eram resritos ao mundo dos crescidos, hoje são pautas da vida dos miúdos. Economia colaborativa, igualdade social, bullying, tecnologia, aquecimento global, política, liberdade de gênero são só o início da lista. O ano é 2019, e o mundo todo assiste à indicação da jovem sueca Greta Thunberg, de 16 anos, ao prémio Nobel da Paz por liderar o movimento #FridaysForFuture, contra o aquecimento global. A jornada de Greta como ativista ambiental começou quando compreendeu a distância entre o nosso problema ambiental colossal e a negligência das autoridades da Terra.

A falta de políticas e compromissos relacionados à crise do aquecimento rouba as perspectivas de futuro das novas gerações. “Percebi que ninguém estava fazendo nada para impedir que isso aconteça, então eu precisava fazer alguma coisa.” Simples assim.

Seu inconformismo foi o gatilho para o trabalho de formiguinha voadora, iniciado em agosto de 2018, quando, incentivada pelos pais, começou a faltar às aulas todas as sextas-feiras para protestar em frente ao parlamento sueco. Sempre vestida com uma icónica jaqueta sinalizadora amarela, a menina segura o cartaz com a frase

Estejam eles no papel de colaborador, aliado, filho, sobrinho ou consumidor, será que estamos preparados para acolher, apoiar e desenvolver esses jovens, donos de uma grande responsabilidade social e que sempre precisam expor e debater a sua opinião? Que não conhecem o mundo sem internet e não separam online e offline (vivem onlife) e são desapegados das barreiras geográficas. São hipercognitivos, ou seja, não só fazem diversas coisas ao mesmo tempo como também pensam e conectam assuntos na “velocidade da luz”. Têm extrema ansiedade, mas são agregadores, compreensivos, sensatos,



“Skolstrejk för klimatet” (greve escolar pelo clima). O que ela não podia imaginar é que dava início a um movimento estudantil planetário, arrastando legiões de jovens de mais de 100 países, que, assim como ela, levam cravados no coração uma “questão de adultos”.

Greta representa a geração Z, da verdade e da ética, que, muitíssimo em breve, será líder das corporações. Líder do mundo. E o que isso tem a ver com o meu negócio, Renata? Tudo.

inclusivos e flexibilizam tudo. Nada para eles é “ou”, e sim “e”. A geração do “por que não?”.

Assim, refletindo sobre o que ouvi da tal palestrante, concluo que não tem mais essa história de “alma de férias”, não! As crianças estão mais atentas e bem-dispostas a trabalharem voluntariamente por um mundo melhor.

Cresçam logo, meninas e meninos! Aguardamos ansiosos por vocês (e que não estejamos nós de férias nesse dia). ■

Como comunicar uma narrativa de marca através do formato de vídeo?



JOÃO MIGUEL LOPES

Consultor e Formador na área de transmedia Storytelling
Docente Universidade Portucalense
IPAM_IADE

Quando pensamos em criar uma narrativa (conteúdo), seja esta para a adaptação a um formato de filme, em livro ou outro, devemos perceber que existem uma série de metodologias e técnicas de estruturação da informação, para que a narrativa funcione no posicionamento da marca.

No caso de um projeto de vídeo, para além do tema central do nosso projeto e do seu objetivo final, seja este mais comercial ou institucional, torna-se importante a recolha de informação o mais ampla possível acerca da temática que queremos abordar e dos potenciais públicos a atingir. É fundamental compreender a forma como estes encaram ou reagem ao nosso tema, e quais os “gatilhos” principais que valorizam para que possamos provocar neles um comportamento favorável ao nosso objetivo final, que é transmitir determinada mensagem.

Após este trabalho inicial, partimos para a criação do *storyboard* e *script* da história. O primeiro é uma ferramenta que nos permite de uma forma prática ver as diferentes cenas de enquadramento do projeto de vídeo, e o segundo, o documento que descreve a história, ou seja, todo o contexto e enredo, relação e diálogo entre personagens.

Assim, na criação da narrativa existem várias metodologias que podemos utilizar. No entanto, destaco a Teoria da “Jornada do Herói”, de Joseph Campbell, usada amplamente na criação de histórias de sucesso.

Se analisarmos esta teoria, existe uma lógica no seu método de criação da narrativa apoiada no arquétipo “O Herói”, o individuo capaz de enfrentar de forma corajosa os vários desafios e provações que determinado percurso de vida lhe impõe, conseguindo com sucesso o alcance dos seus objetivos.

Este padrão de narrativa encontra-se presente na maioria das histórias que conhecemos, sejam estas reais ou ficcionais, e permite que as mesmas tenham uma estrutura que resulta numa experiência profunda na audiência a elas exposta. Geralmente aquilo que chamamos o enredo ou trama da nossa história!

Esta teoria assenta em três estágios principais da história:

- O estágio da “Apresentação” em que temos o primeiro momento e enquadramento de toda a nossa narrativa;
- O estágio do “Conflito”, uma fase em que se desenrola a maioria da história;
- E o estágio da “Resolução”, que culmina

No caso de um projeto de vídeo, torna-se importante a recolha de informação o mais ampla possível acerca da temática que queremos abordar e dos potenciais públicos a atingir

com o final da aventura.

Para que possamos compreender melhor o desenvolvimento de um projeto com base nesta teoria, devemos saber que, regra geral, temos um personagem que vive um dia a dia confortavelmente e, numa dada circunstância ou momento, este anseia ou é exposto a algo de novo, um desafio ou uma conquista que vai alterar por completo a sua rotina.

Ele é “desafiado” a abandonar a sua rotina, a partir numa aventura completamente estranha, oferecendo a natural resistência que qualquer ser humano tem ao enfrentar algo desconhecido e que o coloca perante cenários de medo, recusa e tentativa de fuga.

Nesta sequência, o personagem vai ficar num ponto sem qualquer possibilidade de retorno, o que o obriga a entrar num novo mundo, abandonando a realidade que vivia anteriormente.

E é neste novo paradigma a que ele está exposto que se depara com outras personagens ou acontecimentos que o convencem a aceitar esta nova situação, personagens estas que o ajudam e incentivam a avançar na ação. Ele é testado perante novas realidades, obrigado a enfrentar inimigos e desafios de risco, aprendendo novas regras e conquistando aliados e é, precisamente, nesta fase que se desenrola a parte mais significativa da nossa história, a fase do “Conflito”.

Regra geral, o nosso protagonista vence todos os desafios com êxito e ainda um grande obstáculo final que será o dilema da narrativa e aquilo que podemos designar da provação extrema da nossa história. Ele atinge finalmente a recompensa, o prémio por alcançar o objetivo a que se propôs, dando início à viagem de regresso para o seu mundo, aquele que vivia inicialmente e onde vai enfrentar novos testes e mostrar toda a sua transformação para ajudar os outros na conquista de um mundo mais justo – a chamada fase da “Resolução”.

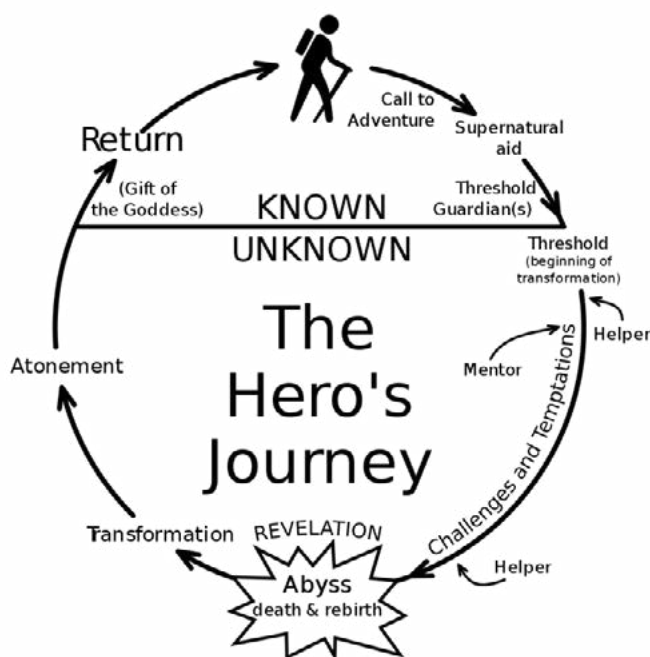
Resumindo, para conseguirmos uma boa história necessitamos de desenvolver uma personagem que seja excepcional, colocar esta a enfrentar dificuldades excecionais, procurando atingir um fim memorável ou satisfatório para o objectivo a que nos propomos.

Como exemplo de um projeto em que se aplicou esta teoria, a “Donate Life” trabalhou uma estratégia de *storytelling* para se ligar à geração *millennial*.

A doação de órgãos é um tema que, infelizmente, ainda gera bastante polémica em qualquer sociedade.

Atualmente, existem centenas de pessoas a aguardar a doação de órgãos e, todos os anos, cerca de 8000 dessas pessoas morrem por dia, por não conseguirem aceder a tempo a órgãos vitais.

Gráfico da teoria “Jornada do Herói” de Joseph Campbell



Fonte: Wikipedia - <http://bit.ly/2JmwX7T>

Procurando incentivar a geração *millennial* a tornar-se doadora de órgãos, esta instituição desenvolveu uma campanha de sensibilização com o título: “The World’s Biggest Asshole”,

Um argumento com recurso ao humor e alguma insensibilidade torna esta peça repleta de criatividade, levando ao extremo algumas atitudes do dia a dia de qualquer sociedade.

Vídeo da campanha: <https://www.youtube.com/watch?v=FutGhjdxT0>

Este processo adaptado ao formato de vídeo é fundamental para a estratégia de criação de conteúdos na comunicação da marca, tendo, cada vez mais, um forte poder sobre o utilizador, principalmente, quando consumido através dos meios e plataformas online.

A relação criada através do vídeo é mais pessoal, próxima, criativa e mais convincente. E esta tendência tem desenvolvido hábitos nas pessoas do uso do vídeo como base primária de informação, diversão e até mesmo de transmissão de mensagens pessoais.

Para finalizar este tema, apresento um caso prático que assenta numa estratégia de *storytelling* desenvolvida pela marca Cornetto:

Desde sempre que esta marca nos inspirou com a temática do amor, invocando,

na sua comunicação o relacionamento amoroso.

A marca Cornetto tem-nos habituado a um universo de histórias que nos remetem para um mundo de paixão e amor, ao recorrer, quase sempre, a encontros entre dois estranhos em que o único ponto comum entre eles é o saborear de um gelado da marca

Desde os clássicos anúncios de TV da década de 80 até aos dias de hoje, a marca Cornetto tem-nos habituado a um universo de histórias que nos remetem para um mundo de paixão e amor, ao recorrer, quase sempre, a encontros entre dois estranhos, em que o único ponto comum entre eles é o saborear de um gelado da marca. Pois bem, nesse sentido, apresentamos

o projeto desenvolvido pela marca, em 2014, chamado “Cornetto Cupidity – Love Stories”, que procura contar histórias do nosso dia a dia relacionadas com pessoas e com a forma como estas podem encontrar o amor em vários estágios da sua vida. Cupidity é uma campanha composta por uma série de vários filmes desenvolvidos para a web e que contam a história de várias personagens que procuram o amor, nem sempre correspondido da forma como o idealizam.

Vídeo de apresentação da web-série: <https://www.youtube.com/watch?v=tWVErJA95s>

A marca consegue, por este via, cativar a sua audiência para uma experiência de entretenimento, tendo como grande objetivo a transmissão da sua mensagem de posicionamento e criando a tal relação emocional entre os seus valores e os valores do seu público.

Qualquer um dos vídeos criados para esta campanha tem a sua base numa narrativa como aquela descrita anteriormente.

Uso como exemplo o filme com o título “The Oasis” que podemos visualizar aqui: <https://www.youtube.com/watch?v=afUwmXcAchl>

Nesta história, temos o momento chamado do estágio da “Apresentação”, do qual faz parte um protagonista, que é a rapariga que viaja, e temos também o seu propósito de viajar.

Por outro lado, temos o estágio do “Conflito”, onde ela se expõe a um novo universo e onde conhece um outro personagem que a desafia a novos propósitos, aos quais ela não se sente confortável.

Por fim, entramos na fase da “Resolução”, em que a história nos mostra que tudo acaba de uma forma surpreendente, já que o personagem ultrapassou todos os conflitos e encara agora o seu mundo com uma visão claramente distinta da que tinha inicialmente.

Com esta campanha a marca manteve a sua linha de pensamento estratégico ao nível da comunicação a que sempre nos habituou, conseguindo, de uma forma criativa e consistente, transmitir todo o seu posicionamento.

Podem conhecer melhor a campanha acedendo ao canal do youtube da marca <https://www.youtube.com/user/CornettoGlobal>, ou procurar conteúdo através da hashtag #ShareTheLove.■

O Prémio Nobel da gaivota



ANDRÉ PINHEIRO
Direção de Qualidade
afpinheiro75@gmail.com

Em Abril de 1907 nasceu um rapaz em Haia, na Holanda, chamado Niko. Ao crescer, sempre manteve um interesse pela natureza e animais, principalmente aves costeiras e peixes, que acompanhava nas praias e cursos de água típicos no seu país.

Durante o final da adolescência, enquanto se decidia entre seguir Biologia na Universidade ou seguir o seu próprio caminho, acompanhou um casal de biólogos que analisava e fotografava animais costeiros, tendo mostrado particular interesse em seguir a vida das gaivotas, nomeadamente a gaivota argêntea, o tipo mais comum. Ao estudá-las, o Niko apercebeu-se que tinham uma marca vermelha no bico, ao qual os filhotes pareciam reagir. Decidiu aproveitar os momentos em que os progenitores se ausentavam para realizar experiências, simulando a pinta com outras cores, mas os filhotes só reagiam quando esta era vermelha, associando-a aos pais e assim despoletando pedidos de comida. Entretanto, formou-se mesmo em Biologia. Após um período breve nos Estados Unidos, o agora adulto Niko decide regressar a casa, devido à proximidade da II Grande Guerra Mundial. Acaba mesmo por ser preso e passar 2 anos num campo de prisioneiros alemão, enquanto a sua mulher ficou em casa com o filho de ambos.

Após a Guerra, e enquanto dava aulas, regressou ao estudo do comportamento animal, nomeadamente às interações entre pais e filhos, tentando diferenciar entre o que estes aprendem dos comportamentos inatos. Disto passou para a análise de como o seu cérebro processa a informação, e como ela é estimulada. Conseguiu também provar, por exemplo, que as abelhas mostram claramente maior curiosidade pelas cores amarelas e azuis, mesmo em flores de papel, do que outras cores.

As suas pesquisas na interação entre elementos de grupos levaram o Niko, ou

melhor, o Dr. Nikolaas Tinbergen, a ser galardoado com o Prémio Nobel da Medicina e Fisiologia, em conjunto com Konraz Lorenz e Karl von Frisch, pelo seu trabalho na deteção de padrões de comportamento pré-programados geneticamente. Este trabalho deu origem a muitos outros estudos aplicados também à população humana, nomeadamente as teorias de comportamentos organizacionais.

E tudo começou com gaivotas e um pequeno detalhe nos seus bicos, elas que estarão provavelmente entre os animais mais odiados em qualquer cidade costeira. Lembrem o lixo, destruindo sacos e espalhando

Provavelmente, muitos dirão “é só um pássaro estúpido e que estraga tudo”, é o normal.

Mas há cerca de 100 anos alguém se interessou por elas, e isso foi o início de uma pesquisa que levou a um prémio Nobel, e, mais do que isso, a pesquisas que nos afetam a todos hoje, visto que o comportamento organizacional é um aspecto fulcral em qualquer empresa ou em estratégias de Marketing. Foi também um dos primeiros passos para as bases da programação neurolinguística.

Que outros detalhes na vida corriqueira lhe passam ao lado? E na empresa? Quan-



resíduos pela rua, enquanto procuram por comida. Os seus dejetos parecem-se com o sangue do monstro dos filmes Alien, com o seu efeito corrosivo.

Eu acho-lhes uma certa piada. Vejo-as como um animal magnífico pelo porte e envergadura, com uma reputação terrível simplesmente porque há demasiadas. Sem controlo populacional não há comida suficiente para todas, pelo que têm que procurá-la onde podem, como sacos de lixo ou roubando comida a turistas distraídos.

Há dias, reparei que uma gaivota que passeava perto de mim tinha uma marca vermelha no bico. De início pensei que fosse algum tipo de infeção ou doença, pelo que fui pesquisar, e foi assim que me deparei com a história do Dr. Nikolaas e o seu prémio Nobel.

Quantos leitores alguma vez tinham reparado neste pormenor das gaivotas?

tos se apercebem de pequenas alterações de comportamento dos colegas mais próximos? Quantas vezes foi reportada uma redução de um dos KPI de produtividade que ninguém conseguiu explicar e atribuiu a “questões pontuais”? Ou quantas vezes uma quebra num KPI levou a uma análise longa e exaustiva, até se perceber que tinha sido causado por um pequeno detalhe?

Olhe à sua volta. Repare nos detalhes. Aperceba-se das alterações de comportamento, até mudanças no comportamento físico. A fenda que surge entre as sobranceiras quando alguém fica preocupado. Olhos cansados depois de uma noite longa porque o bebé não deixou dormir. Pequenas coisas que influenciam o nosso comportamento. Há 100 anos, um miúdo na Holanda reparou que algumas gaivotas tinham uma pinta vermelha no bico. E isso mudou todas as nossas vidas para sempre! ■

Ferramentas da Qualidade – a sua utilização na resolução de problemas e na melhoria da sua organização!

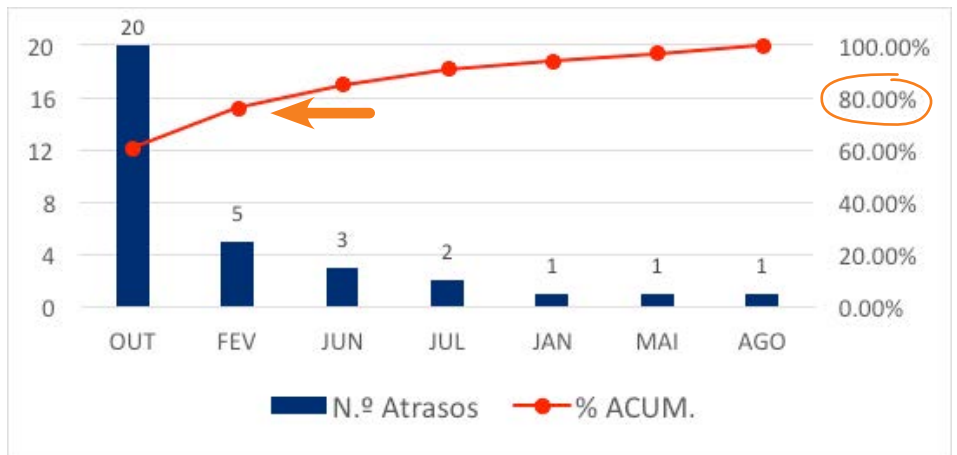


ANA MONTEIRO
Diretora Executiva e Consultora Sênior
<https://www.qualityforexcellence.pt>
geral@q4e.pt

É frequente ouvir em consultoria de Sistemas de Gestão “Fiz o mais difícil... Implementei o Sistema de Gestão da Qualidade!”, o que, na minha perspetiva, não é correto. Implementar um Sistema de Gestão da Qualidade, apesar de ser uma tarefa morosa e trabalhosa, não é de todo o mais árduo. O desafio é dar o passo seguinte, é gerir a informação que recolhemos ao longo do tempo.

Implementar um Sistema de Gestão da Qualidade, apesar de ser uma tarefa morosa e trabalhosa, não é de todo o mais árduo. O desafio é dar o passo seguinte, é gerir a informação que recolhemos ao longo do tempo

Neste sentido, para que servem os dados/registos que recolhemos? Efetivamente, os dados servem para que as organizações obtenham informação útil e deixem o pensamento de “Como recolher dados” e passem a pensar em “Como obter dados úteis”. A utilidade dos dados vai permitir aos gestores da qualidade e, principalmente, à gestão de topo das empresas tomar decisões baseadas em evidências, pois os dados vão indicar qual é o(s) problema(s) efetivo(s) da organização.



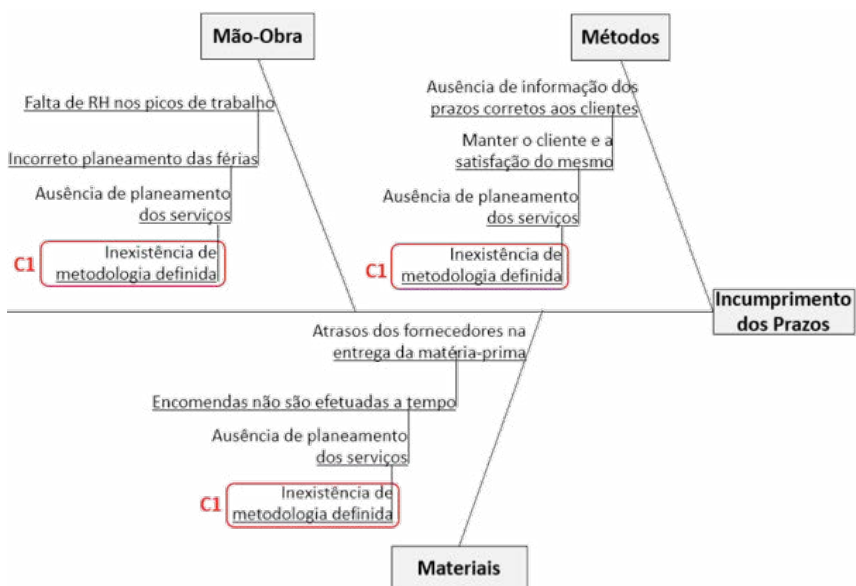
Então, se identificamos o problema, basta resolvê-lo e obtemos a melhoria dentro da empresa. É fácil, não é? Pode de facto ser fácil, mas também pode ser difícil. **Mas, então, porque é que na prática não funciona? Como é que podemos tornar trabalhos difíceis em trabalhos fáceis?** A resposta passa por utilizar as ferramentas certas, para o trabalho certo, na altura certa. Essas ferramentas são conhecidas como

ferramentas de controlo da qualidade.

Vejamus um caso real:

Após a identificação de um problema numa empresa cliente da Q4E, foram aplicadas algumas das ferramentas de controlo da qualidade, tais como: folhas de recolha de dados, Diagrama de Pareto, Diagrama de Ishikawa e Brainstorming. Vejamos:

- **Problema:** Atraso nos serviços ao Cliente
- **Sector de atividade:** serralharia civil e metalomecânica



• **Objetivo do projeto:** reduzir a taxa de atraso da produção, na execução dos serviços aos clientes

• **Meta:** ≤ 9,0%

• **Taxa de atraso dos serviços no ano transato:** 11,6%

O envolvimento da Gerência foi fundamental, na medida em que esta pretendia melhorar o processo, com receio de maiores desvios, com o aumento do volume de trabalho.

Iniciámos o projeto pela análise dos dados recolhidos. Posteriormente, aplicámos o Diagrama de Pareto para tentar identificar a(s) causa(s) do problema e, considerando o princípio da ferramenta, podemos concluir que 80% dos atrasos situaram-se nos meses de Outubro e Fevereiro, período respeitante às férias dos colaboradores.

No entanto, apesar de uma causa identificada, acreditávamos que a causa-raiz

Rentabilidade, lucro, presença no mercado, redução de custos operacionais, otimização de recursos e automação de processos são alguns exemplos de aspetos que as organizações procuram sempre melhorar

estava ainda por apurar. Nesse sentido, aplicamos o Diagrama de Ishikawa (também conhecido como Espinha de Peixe),

recorrendo ao Brainstorming, bem como aos 5 porquês:

Identificámos que a causa-raiz do problema era a inexistência de uma metodologia definida para o planeamento dos serviços, ou seja, a empresa comprometia-se sempre com os clientes como forma de os angariar, não verificando os trabalhos previstos. Para resolver o problema, foi elaborado um plano de ações, com a definição de ações, prazos e responsáveis.

Resultante da aplicação destas ferramentas, foram obtidos os seguintes resultados:

• Aplicação do modelo de planeamento dos serviços;

• Diminuição da taxa de atraso para 1,7%, apesar do contínuo aumento de trabalho (68,2%);

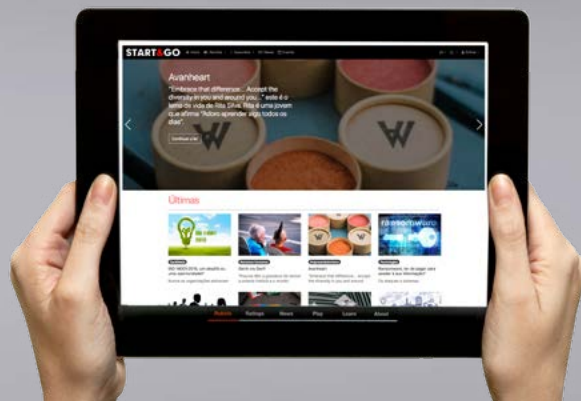
• Diminuição do impacto das horas extra pagas no volume de faturação de 1,2%.

Rentabilidade, lucro, presença no mercado, redução de custos operacionais, otimização de recursos e automação de processos são alguns exemplos de aspetos que as organizações procuram sempre melhorar. Através das ferramentas da qualidade é possível detetar-se a causa de problemas que possam estar a interferir com o bom desempenho de um processo, produto ou serviço. As mesmas são um excelente recurso para ajudar a estabelecer métodos mais elaborados de resolução baseados em factos e dados, o que aumenta a taxa de sucesso dos planos de ação. ■

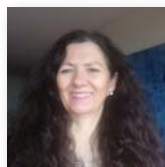
	2015	2016	2017
Taxa de Atraso	11,6 %	11,6%	1,7 %
Taxa de Aumento do nº de Serviços (Anos de referência: 2015)	–	39,7 %	68,2 %
Aumento Vol. Faturação (Anos de referência: 2015)	–	7,5 %	72,8 %
Impacto das Horas Extra Pagas no Volume faturação	1,7 %	1,8 %	1,2%

www.startandgo.pt

START&GO



Reforçar conexões – clientes e fornecedores internos



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

Imagine que faz um inquérito de satisfação aos clientes internos de uma empresa, com o mesmo cuidado com que o faz aos clientes externos. Como seria a resposta?

Será que a área da Produção estaria satisfeita com o seu fornecedor Planeamento? E a área Comercial, o que diria do seu fornecedor Marketing? E a área Financeira do seu fornecedor Comercial?

Tente pensar nestas questões e responder

de seguida níveis elevados de serviço ao cliente externo?

Num número significativo de casos, esse elevado nível de serviço prestado ao cliente externo é conseguido à custa de fortes diminuições nas margens de rentabilidade, com meios alternativos de transporte, horas extraordinárias e outros custos que se tornam imprescindíveis para cumprir os requisitos acordados com o cliente final.

Como alterar este padrão? Será possível alterar este padrão? O que dizem as grandes empresas de consultadoria mundiais? Pesquisas diversas evidenciam que passamos a maior parte do dia de trabalho em modo reativo, reagindo a problemas, respondendo ao chefe, controlando os ou-

fluenciam os resultados da organização;

- Todas as pessoas são, alternadamente, clientes e fornecedores, ao longo do processo de trabalho;
- Cada pessoa é responsável por oferecer o melhor serviço ao seu cliente. Essa pode ser a sua Escolha.

Assim escrito parece simples, e é simples, desde que essa visão seja trabalhada com os colaboradores, colocada em prática e não apenas teoricamente comunicada e que o exemplo de coerência e qualidade seja manifestado em todos os níveis da organização, desde os órgãos de gestão até aos trabalhadores das áreas mais operacionais.



sem elaborar a resposta, permita-se sentir a primeira resposta, a primeira sensação que surgir. Talvez seja uma resposta aquém do que se gostaria efetivamente de responder e muito aquém do que se gostaria de sentir.

Numa era fortemente digital, em que tudo é muito moderno, rápido e teoricamente eficaz, percebemos que nem sempre é simples garantir que clientes e fornecedores internos estejam efetivamente satisfeitos com o serviço prestado entre eles. E se isso não acontece, como oferecer

trabalhando menos com um sentido de propósito e paixão, confiando e empoderando outros e explorando novas, e por vezes bem desafiantes, possibilidades.

E de novo se coloca a questão: como conseguir essa alteração de padrão?

A resposta passa por uma alteração de mindset, um reforço da Consciência de Serviço de cada colaborador, assente no relembrar que:

- Todas (mesmo todas) as pessoas são importantes para a organização;
- Todas (mesmo todas) as pessoas in-

Num tempo em que se escreve imenso sobre a felicidade no trabalho de um lado e na ameaça do *burnout* no outro, talvez as respostas estejam bem mais perto do que pensamos, dentro de cada pessoa que se propõe trabalhar a sua Consciência de Serviço, sabendo que cada ação sua, por mais simples que seja, impacta a qualidade de serviço da organização e por isso, se percebe como participante ativa na cocriação de empresas, sociedade e planeta, mais harmoniosas e sustentáveis. ■

Eu, membro de uma família empresária, enfrento o mercado



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.

Nascer no seio de uma família empresária proporciona aos jovens um contexto caracterizado pela presença de dois grandes elementos: ouvir e sentir o impacto de possuir um ne-

gócio e uma força gravitacional para a empresa da família.

As famílias e o seu meio envolvente, por muito desproporcional que possa ser em casa caso particular, proporcionam aos

Os reconhecimentos existem para ser conquistados

Joana Rafael é uma empreendedora e cofundadora em 2014 da empresa Meta-icg – área de consultoria em tecnologia onde é CIO (Chief Innovation Officer) – e, em 2017, da SENSEI – um spin-off dessa sociedade –, onde é COO (Chief Operational Officer) e responsável pelas operações e desenvolvimento de negócio e relações com clientes.



Formada em Arquitetura pela Universidade de Lisboa, em 2009, efetuou em 2012 uma pós-graduação em Sustainability and Environmental Management na Harvard University e Ph.D. pelo IST e MIT Portugal Program em Sustainable Energy Systems.

Fez parte do comité estratégico Industry Fashion & Retail 4.0 e é membro do CIONET Advisory Board (maior comunidade mundial de executivos de TI) e do Conselho Editorial da “i9 magazine”, publicação sobre Inovação e Empreendedorismo.



Adquiriu experiência na área da moda enquanto desenvolvia projetos de transformação digital e estratégias de marketing global para as lojas da empresa familiar - Dielmar: marca 100% portu-



guesa, fundada em 1965 por quatro alfaiates (Ramiro Rafael, o irmão e mais dois sócios que eram colaboradores na alfaiataria do pai: José Marques Rafael em Alcains) e liderada atualmente por Ana Paula Rafael.

A SENSEI é uma solução escalável que

permite às lojas de futuro não terem necessidades de caixas para pagamento. O cliente visita, seleciona o que deseja e sai, sem necessidade de recorrer a uma caixa com filas para pagar.

O reconhecimento pelo seu desenvolvimento pessoal e profissional, para além dos títulos académicos alcançados, surge por diversas vias:

- em maio venceu o “Women Entrepreneurship Award 2019” da Católica Lisbon Business and Economics;
- em agosto de 2018 a “Wired” considerou a SENSEI como uma das “hottest startups” da Europa,
- em fevereiro de 2018 conquistou a Techstars, o Grupo Metro e Sonae IM que se tornaram investidores na SENSEI com meio milhão de euros.

Este espírito de formação contínua, de abertura e participação em contextos internacionais, de trabalho em rede e, em especial, a enorme paixão e dedicação pelos projetos em que se acredita acabaram por ser reconhecidos e o futuro vai demonstrar que foram meritariamente recompensados. ■

seus membros um mundo em contínuo e desafiante crescendo:

- do colo de amamentação à alfofa, com elementos vistosos e apelativos;
- da cama ou espaços com grades à imensidão do chão sem barreiras;
- do quarto de dormir e brincar à diversidade de odores da cozinha;
- dos armários fechados às infundáveis novidades quando escancarados;
- dos passeios em espaços fechados à imensidão e variedade da rua;
- da casa protetora com adultos ao infante com pares desafiantes;
- da repetição das letras e números à des-

coberta da construção lógica;

- da execução à conceptualização;
- da mesa de refeições à de conversas debata;
- do assimilar do saber ao prazer de fazer;
- da execução ao “fazer fazer” (liderança);
- da aceitação à afirmação por convicção.

As famílias que são empresárias acrescentam dois elementos diferenciadores que se podem cruzar com todos os outros: o lar alarga-se ao espaço da empresa e as conversas incluem os temas ligados ao negócio.

Estas duas impactantes variáveis exercem uma enorme influência nos jovens da fa-

mília: permitem alargar o seu âmbito de descoberta e exercem uma força magnética que, tal como na presença de dois ímãs, pode ser num movimento fortemente atrativo ou totalmente repulsivo.

Sendo natural que a família empresária pretenda atrair os seus membros mais jovens para o negócio da família – estes são um elemento preponderante na sua continuidade –, também deve ser reconhecido que uma diversidade de vivências externas à empresa familiar pode ser uma significativa vantagem comparativa e originadora de elixires da vida que contribuam para a sua eternidade. ■

PUB

Código da Insolvência e da Recuperação de Empresas

Breves notas e Jurisprudência

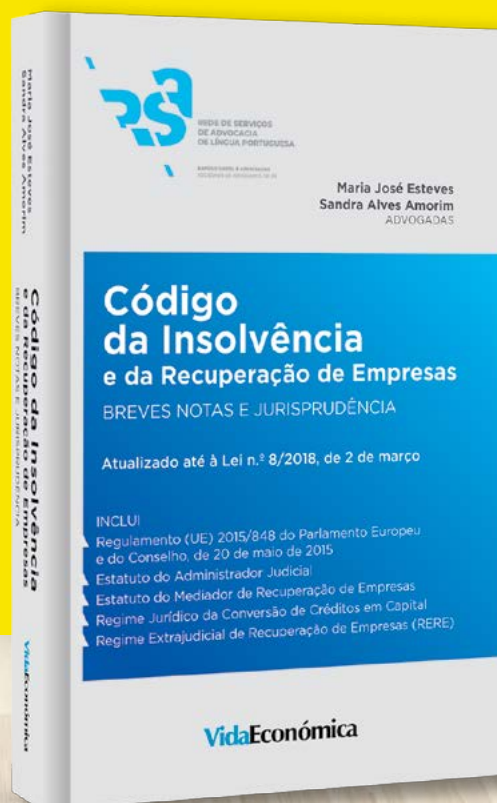
Novidade!

Atualizado até à Lei n.º 8/2018, de 2 de março

Uma obra que surge na sequência das alterações efetuadas no âmbito do “Programa Capitalizar” do Governo, cujo objetivo principal foi o relançamento da economia portuguesa e que estabeleceu como prioritária a alteração do Código das Sociedades Comerciais (CSC) e do Código da Insolvência e da Recuperação de Empresas (CIRE).

Inclui:

- Regulamento (UE) 2015/848 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 20 de maio de 2015
- Estatuto do Administrador Judicial
- Estatuto do Mediador de Recuperação de Empresas
- Regime Jurídico da Conversão de Créditos em Capital
- Regime Extrajudicial de Recuperação de Empresas (RERE)



Autoras Maria José Esteves e Sandra Alves Amorim

Págs. 528

PVP € 28,90 **PVP c/desconto** € 26,01

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

✉ encomendas@vidaeconomica.pt ☎ 223 399 400

Inovação = Caos + Disciplina



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

“Os Três Príncipes de Serendip”, de Horace Walpole, conta as aventuras de três príncipes do Ceilão, atual Sri Lanka, que faziam descobertas inesperadas nas suas viagens e demandas e cujos resultados surgiam por acaso e não consequência de alguma reflexão ou experiência realizadas. Graças à sua capacidade de observação e sagacidade, descobriam “acidentalmente” a solução para dilemas impensados. Esta característica tornava-os especiais e importantes, não apenas por terem um dom especial, mas por terem a mente aberta para as múltiplas possibilidades. Ou seja, percorrer um caminho sem destino é uma fonte de conhecimento e novas soluções.

De facto, não faltam exemplos na história de novos produtos, serviços e abordagens de negócios que foram encontradas “por acaso”. **Mas acaso é uma palavra um pouco complexa e até mesmo assustadora para as organizações e principalmente para os gestores.** Acaso está associado a risco, à falta de controlo, a caos, a não garantia de resultados. Mas, como dizia Louis Pasteur, o acaso favorece a mente preparada (leia-se organização).

A evolução empresarial está intimamente ligada à fluidez da ligação entre Criatividade, Inovação e Empreendedorismo. Esta ligação nem sempre se materializa de forma sequencial, pois Inovar pode ser “pegar” numa ideia, conceito, tecnologia ou abordagem já existente e criar um novo produto, serviço ou aplicação. Empreender “dentro” de uma organização pode ser simplesmente combater o sistema e permitir que uma ideia ou nova oportunidade de criação de valor consiga “atravessar” todos os obstáculos que a rigidez empresarial coloca no caminho (procedimentos, aversão ao risco, desconhecimento por parte de quem decide do contexto onde a inovação|nova abordagem vai ser implementada).

Desenvolver a Criatividade no âmbito da empresa faz com que as nossas competências, *skills* e personalidades individuais possam perscrutar o horizonte que nos rodeia e assim realizar o que podemos chamar de *business insights*. Inovar é criar a ligação entre o novo e as oportunidades que existem para beneficiar, ajudar, resolver problemas. Empreender é agir, é passar dos *drafts* à prática, é ser um sonhador que faz!

Tudo isto é possível apenas quando as pessoas possuem um comportamento

menta essa transformação é uma mescla de risco, reconhecimento e liberdade conceptual.

Para que exista um verdadeiro empreendedorismo organizacional, a empresa precisa de viver em duas realidades distintas: a realidade da busca e a realidade da execução:

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



Para que exista um verdadeiro empreendedorismo organizacional, a empresa precisa de viver em duas realidades distintas: a realidade da busca e a realidade da execução

criativo e empreendedor no seio de uma empresa, iniciando de forma proativa um conjunto de atividades que têm por objetivo transformar uma ideia em lucro, de preferência com um propósito ou impacto positivo na sociedade. A energia que ali-

tempo, etc.). Nessa busca, precisa de perceber o que ela é e o que esperam dela. E se existir um desalinhamento, quais as consequências atuais ou futuras. Nesta fase da **busca**, as pessoas abraçam o risco, flexibilizam as regras, valorizam o percurso de criar e melhorar do que os próprios objetivos e existe um caos (orientado ou talvez não) no sentido de que as pessoas colocarem os seus talentos, competências e personalidades ao serviço desse caos.

- Quando existe o “*fit*” entre a organização e os seus clientes, utilizadores e beneficiários, a organização avança para a **realidade da execução**. Pensa como pode otimizar recursos e competências no sentido de materializar o *fit* atrás referido. Avalia qual a melhor forma de o fazer, com menos riscos. Define processos e atividades de controlo para não perder o fio à meada. Define e valoriza os ambientes estru-

turados e a consequência de todas essas atividades tem de ser, de forma isolada ou em conjunto com outros resultados esperados, o lucro.

Estamos a falar de realidades, abordagens e palavras-chave distintas. Estamos a falar de **organizações ambidexas**. Empresas que saibam definir um fio condutor de Criatividade | Inovação | Empreendedorismo ao mesmo tempo que consegue ser disciplinada o suficiente para entregar o Valor esperado aos seus clientes, utilizadores e beneficiários da forma mais otimizada possível. E este equilíbrio começa nas pessoas. E no potenciar individualmente e de forma coletiva o melhor *mix* de personalidades.

O **intraempreendedorismo** (*intrapreneurship*) é um sistema cujo propósito é acelerar as inovações dentro de grandes empresas, através do uso melhor dos seus talentos empreendedores. O termo *intrapreneur* foi pela primeira vez utilizado por Gifford Pinchot em 1985. Estamos a falar de alguém que, na posse de uma ideia ou *insight* que possa ser materializado em novos negócios e lucro, desbrava caminho “por entre a organização” para materializar essa ideia. Luta contra a inércia. Remove obstáculos. Partilha a sua paixão com outros. Sonha mas Faz! O perfil desta “tribo” é o seguinte:

- Movidos pela paixão e bem maior da organização (Visão)
- Correm riscos (de forma responsável)
- Persistentes
- Flexíveis com as regras (de forma honesta)
- Acreditam na comunicação (escuta ativa e *feedback*)
- Não evitam divergências se estas forem necessárias para a inovação vencer
- Possuem uma fantástica *network*

Dando como certo que todas as organizações possuem o capital humano (ou pelo menos o seu potencial) para transformar novas ideias e abordagens em produtos e serviços de valor, é necessário que a empresa promova o ambiente adequado para que o **caos da procura e busca seja devidamente enquadrado com a disciplina e lógica da execução**.

Como pode então uma organização fomentar esse ambiente adequado para a inovação?

Começamos pelos recursos e prioridades. Hoje em dia as coisas não estão fáceis, e

não existe muita disponibilidade ou flexibilidade para alocar os devidos recursos financeiros ao desenvolvimento ou exploração de uma nova abordagem de negócio ou produto/serviço. Mas pior que não ter novas ideias é ter várias e não as conseguir desenvolver ou explorar. Uma possibilidade é fazer uma análise aprofundada das ideias e avaliar quais as que obtém as melhores probabilidades, atra-

mental. Cada um de nós pode assumir um papel crucial na exploração de novas oportunidades. Numa equipa, é sempre preciso alguém que agite as águas, alguém que faça o papel de advogado do diabo, alguém que motive, alguém que nos apresente as pessoas certas, alguém que pesquise, alguém que nos faça questionar. Alguém que contabilize e mapeie. Tudo isto requer personalidades diferentes.



Para transformar novas ideias e abordagens em produtos e serviços de valor, é necessário que a empresa promova o ambiente adequado para que o caos da procura e busca seja devidamente enquadrado com a disciplina e lógica da execução

vés da validação segundo 2 critérios (por exemplo, facilidade de implementação vs. impacto|ganhos previstos). Esta triagem permite que a organização foque os seus recursos nas abordagens que mais facilmente vão originar valor e novas oportunidades de negócio.

Quanto ao ambiente organizacional, a **diversidade de personalidades é funda-**

Formalizar a inovação numa empresa pode ser feito com **pequenas decisões e abordagens que passam mensagens muito importantes**. Desde criar um *budget* dedicado à Inovação (independentemente do valor), “oferecer” parte do tempo semanal do trabalho para que os colaboradores possam dedicar-se à exploração de novas abordagens ou definir um sistema de reconhecimento que permita recompensar o facto de a pessoa dedicar os seus talentos, interesses e personalidade a encontrar algo que beneficia a organização como um todo são algumas abordagens que proporcionam ótimos resultados.

Comunicar também é fundamental. Tornar visível o **sentido de urgência**, apresentar tendências e desafios futuros para todas as áreas de negócio; refinar novas ideias com várias pessoas (vários *feedbacks*) são importantes ferramentas de validação de novas ideias e abordagens.

Cabe às organizações proporcionar aos seus colaboradores um caminho. Para que a exploração desse caminho por parte dos colaboradores apresente novas perspectivas, abordagens que de outra forma nunca teriam tido hipótese de ser consideradas. ■

Gamification para gestores de talento



HELDER BARBOSA
Licenciado em Gestão e Mestre em Marketing

O conceito *gamification* tem vindo a ser desenvolvido e adotado por várias empresas, em diversos contextos, o que demonstra a sua versatilidade e aplicabilidade. Não obstante, a crescente adoção do conceito é, ainda, incipiente, apesar de existirem elevadas expectativas de crescimento e desenvolvimento. A carência de estudos empíricos que sustentem a utilização da *gamification*, com efeitos práticos e resultados sustentáveis, explica, em parte, uma adoção mais lenta (que o esperado), por exemplo, no contexto organizacional.

A falta de formação e experiência em '*gamification*' por parte dos gestores intermédios (por exemplo, uso de mecânicas, dinâmicas, *design* e elementos de jogos) pode também influir na adoção e utilização de ferramentas de *gamification*.

No entanto, é reconhecida a importância destes gestores intermédios na implementação e execução da estratégia nas organizações. Eles são considerados *key players* pelo que podem aportar, alavancar, influenciar ou bloquear. Nesse sentido, a introdução de ferramentas de *gamification* em contexto organizacional passarão '*quasi* obrigatoriamente' pela sua 'aprovação', adoção e influência.

Sendo adotada, a *gamification* enquanto ferramenta de implementação e alinhamento estratégico, pode potenciar o Talento nas Organizações.

Aliás, são inúmeras as vantagens (Figura 1). Primeiro, permite desenvolver as competências dos gestores intermédios, por exemplo, melhorando a qualidade de gestão de pessoas. Segundo, contribui para uma avaliação de desempenho mais assertiva, contínua e justa. Terceiro, contribui para uma frutuosa experiência dos colaboradores e, não menos importante, permite focar todos os colaboradores nos objetivos individuais, coletivos e da organização.

Na verdade, gerir e potenciar 'Talentos' implica, necessariamente, uma maior pro-



Figura 1 – Vantagens da aplicação da Gamification na Gestão de Talento.

fissionalização dos gestores intermédios. Nesse sentido, a prática de *gamification* permite desenvolver competências de gestão, motivação e *engagement* dos gestores

A falta de formação e experiência em '*gamification*' por parte dos gestores intermédios (por exemplo, uso de mecânicas, dinâmicas, *design* e elementos de jogos) pode também influir na adoção e utilização de ferramentas de *gamification*

intermédios para potenciar as características únicas e distintas de cada colaborador, sem esquecer a tríade de objetivos referida supra. Implicará, assim, desafios, aprendizagem, criatividade, desenvolvimento, prazer, satisfação e um propósito. Gerir Talento pode *in fact* ser um verdadeiro '*Game*' para Gestores Intermédios.

Porém, isto não significa que se deva transformar o trabalho num '*Game*', mas sim beneficiar dos elementos, pensamento e design dos '*games*' para captar, envolver, comprometer, influenciar, desenvolver e aprimorar os colaboradores.

Por conseguinte, a gestão de Talento através de práticas de *gamification* deve ainda considerar todos os estádios da relação dos colaboradores com a organização, nomeadamente: acolhimento, recrutamento, seleção, formação, desenvolvimento e 'curvas de experiência' ou, mesmo, em atividades processuais que permitem a aprendizagem e interação com os colaboradores (ex., *sites* e plataformas internas). O *engagement* dos colaboradores com a Organização é também uma forte 'vantagem' para potenciar o '*employer branding*', i.e., um reconhecimento do mercado per si capaz de captar Talento. Perante este enquadramento, a *gamification* poderá ser aplicada em todos os estádios referidos ou em parte deles, como asseveram vários exemplos de práticas de *gamification*.

Por fim, enumeram-se duas questões para reflexão:

- (1) as organizações estão a potenciar o Talento ou estão, meramente, a consumir recursos? E,
- (2) qual o papel da *Gamification* na gestão integral de Talento? ■

Felicidade organizacional



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

“Ganhar a vida não é mais suficiente. O trabalho tem de nos permitir viver a vida também”, refere Peter Drucker. O que parece ser uma simples constatação tem a capacidade de resumir importantes alterações verificadas nas últimas décadas na relação laboral, com impactos no equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, no estilo de gestão e liderança, etc. A temática da felicidade no trabalho tem assumido uma importância crescente no mundo corporativo e também no contex-

to individual, o que tem impulsionado o aumento do número de estudos que têm aproximado os termos felicidade e bem-estar. Neste âmbito, surgem estudos a apontarem que não há uma relação directa, tal como era defendida, entre dinheiro e felicidade (Hosie e Sevastos, Layard...). Esta nova tendência é antagónica à filosofia económica defendida por diversos economistas, entre os quais Paul Samuelson, nome conhecido por qualquer estudante de Economia, que materializava a economia como a procura da riqueza, em detrimento da procura

da felicidade, partindo do pressuposto que o aumento da riqueza pessoal conduziria a maior felicidade individual. Baker, Greenberg e Hemingway, referências no estudo da felicidade, relatam, após a análise de estudo de casos, que, numa organização feliz, os profissionais são mais criativos e têm mais capacidade de provocar mudanças, pensam sobre o que é "possível" e não apenas na solução dos problemas, os líderes incentivam um ambiente que promove a colaboração, a cooperação e a responsabilidade, onde é fomentado o trabalho em equipa e existe um compromisso de todos com a visão e a missão da organização.

Num mundo instável, até um pouco estranho, como o que vivemos, a felicidade tem vindo a distinguir-se como um objetivo central na vida dos colaboradores e tam-

é obviamente algo partilhado pela organização e pelo colaborador.

Sendo já indiscutível o papel que o tema assumiu no dia a dia das organizações, estas, se querem alcançar bons resultados, têm de brindar os colaboradores com algo mais do que uma remuneração atraente, ou uma simples “palmadinha nas costas”, como é ainda tão comum nas organizações, para deixar os colaboradores comprometidos.

A construção da felicidade organizacional é um processo cujos resultados não são imediatos, à semelhança dos processos relacionados com a cultura organizacional e o *engagement*, e apesar da geração de vantagens competitivas a nível da produtividade e motivação, da criatividade, da inovação, da satisfação, da flexibilidade, da redução do absentismo, da baixa rotatividade, da fixação de valores, da crescente notoriedade e confiança na marca, do sentido de pertença e do compromisso com a empresa, acabar por se verificar. É imperioso não apenas o comprometimento e o envolvimento da gestão de topo como também que os gestores estejam preparados para que os resultados demorem a aparecer, não desistindo, por estes não serem tão imediatos, quanto desejavam.

Compreendo que os mais cétricos e/ou defensores de que o foco das empresas deve ser a criação de riqueza, tenham dificuldade em aceitar esta nova realidade. Os estudos mais recentes têm demonstrado que as empresas que mais se destacam são as que se focam na criação de felicidade, com o envolvimento implícito da gestão de topo.

Assumindo que é aceite por todos que as empresas têm de investir em atividades que visem a melhoria da qualidade de vida dos colaboradores e atitudes que procurem a melhoria contínua do ambiente de trabalho, para não se deixarem ultrapassarem pela concorrência, que, como sabemos, salvo raras exceções, é global, que atividades são essas? Infeliz, ou melhor, felizmente, cada organização tem de assumir a sua unicidade e ainda que o *benchmarking* faça parte do processo, deve trilhar o seu próprio caminho, tentando de forma permanente, encontrar e implementar o melhor para cada uma. ■



bém na existência das empresas, em que ser feliz assumiu um interesse fulcral para a maioria das pessoas, e a felicidade passou a ser considerada como um sentimento de extrema importância para a sociedade. Filósofos e pesquisadores apontam a que a felicidade pode ser considerada como um estado de triunfo, sucesso e de prazer, sendo que o ser humano busca prolongar o máximo de tempo possível esse estado. Tipicamente, um profissional feliz apresenta um melhor desempenho, eficácia e melhor avaliação por parte dos seus líderes, o que

Busque o potencial máximo das pessoas



PROF. LUIS AUGUSTO LOBÃO MENDES
Professor e consultor HSM

Jamais imaginámos que as empresas chegariam perto de colocar em prática o que se tornou o clichê empresarial supremo: “os nossos colaboradores são nosso maior patrimônio!” Venho escutando isto de presidentes e diretores a alguns bons anos.

Mas esta é uma tendência que as empresas terão que por em prática com mais intensidade daqui para frente. Em tempos de “apagão de mão de obra” e “falta de talentos”, um maior número de empresas estão gastando mais tempo e dinheiro no recrutamento, desenvolvimento e manutenção de suas equipes.

Isto é um bom começo, mas é somente o início da batalha. Mesmo que você assuma o compromisso de contratar os melhores profissionais e incentivar seu desenvolvimento, existe ainda outro importante passo a ser dado: engajá-los. Se você realmente acredita que eles são a razão do seu sucesso, precisa garantir que permaneçam na empresa e principalmente motivados o suficiente

para entregar resultados cada vez maiores.

Toda organização, por mais medíocre que seja, consegue com o tempo aprender os mecanismos de condicionamento do comportamento humano.

Estes instrumentos são úteis no início, mas com o passar do tempo acabam não atendendo mais, pois as pessoas aprendem a “trabalhar” com eles. Chamo de mecanismos de condicionamento do comportamento humano: definir uma meta, colocar uma estrutura de controle e ter um plano de consequências para aqueles que conseguem atingir e superar a meta. A grande questão que quando as pessoas conseguem “trabalhar” com os mecanismos, elas aprendem que a recompensa sempre é dada pelo atingimento e nunca pelo desafio. Neste momento a organização começa a valorizar o “subdesempenho satisfatório”.

Não existe prêmio para aqueles que buscam mais, mas somente para aqueles que alcançam. Isto faz com que a organização comece a contratar metas menores. O interessante neste processo é que a empresa fica satisfeita com o atingimento destas metas e vai perdendo a capacidade de buscar resultados maiores.

O sistema valoriza o fazer/atingir e não o querer fazer mais, no final a ideia que

passa para a equipe é que ela deve tratar uma meta que possa entregar.

A verdadeira fonte de vantagem competitiva hoje está no talento humano. Infelizmente, continuamos subestimando as pessoas e subutilizando suas habilidades. Na maioria das empresas, pessoas que nunca serviram nas “trincheiras” cuidam da contratação e desenvolvimento das equipes. Chamam isso de RH. A melhor forma de fazê-lo é pôr os melhores profissionais da organização diante deste processo.

Com a aceleração da dinâmica da competição, o patrimônio humano das organizações talvez seja a única forma verdadeiramente sustentável de vantagem competitiva. Acreditamos que as pessoas são dotadas de uma curiosidade inata e estão imbuídas da motivação natural para agir e aprender. Portanto, devemos aproveitar a engenhosidade de nossas equipes e recompensar os melhores, para que sejam importantes agentes de desenvolvimento. Isso pode ser feito com a introdução de novos e métodos e processos de gestão de pessoas, além de outras atividades inovadoras que estimulem a competitividade e o crescimento da organização. ■

* artigo escrito em Português do Brasil

PUB

Práticas de GHR num contexto em transformação

- Como reter e motivar talentos?
- Como desenvolver de forma criativa pessoas e equipas?
- Como envolver os colaboradores numa gestão participativa?
- Como acelerar, de forma sustentada, processos de decisão em RH?
- Como conceber postos de trabalho com foco no futuro?
- Como capacitar os líderes mais focados em competências técnicas e tecnológicas para os desafios da gestão de equipas?
- Qual o contributo do executive coaching para lidar com as exigências da economia 4.0 depois dos 40?
- Que outras ferramentas poderão auxiliar a função atemporal de avaliação de desempenho e desenvolvimento de pessoas?
- Como reforçar a imagem e identidades interna e externa das marcas empregadoras num contexto de transformação digital?

Todas estas questões e respetivas respostas fazem parte dos artigos contemplados no livro.



Autoras Ana Cláudia Rodrigues, Ana Isabel Couto, Eva Petiz Lousã e Marlene Silvas
Págs. 128 **PVP** €11.90

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

Portugal Ventures abre call para turismo

- Abertura de Call para Turismo;
- Portugal Ventures investe em 4 novas startups no setor do Turismo: Oliófora, XLR8, Homeit e Tripwix;
- O processo de análise das candidaturas está aberto até dia 16 de setembro, através de www.portugalventures.pt;

A Portugal Ventures investe 3 milhões de euros em 4 novas startups, Oliófora, XLR8, Homeit e Tripwix, que resultam da primeira edição da Call Tourism.

Nesta Call dedicada ao Turismo, a Portugal Ventures garante um novo processo de análise mais célere e mais simplificado: 15 dias após a submissão das candidaturas os promotores são convidados a apresentar o projeto a um painel de avaliação, que terá mais 15 dias para decidir sobre a apresentação de uma proposta de investimento.

Conforme anunciado pela Secretária de Estado do Turismo na Conferência *Thinking of Innovation in Tourism* promovido pelo NEST (*Tourism Innovation Center*), a Call para o Turismo está à procura de turismo (tecnológicos e não tecnológicos) que contribuam para os objetivos estratégicos de desenvolvimento do turismo em Portugal, quer quanto à sustentabilidade quer quanto ao alargamento do turismo ao longo do ano e ao longo do território. As candidaturas estão abertas até 16 de setembro.

Os projetos devem ser promovidos por empresas já constituídas ou a constituir, localizadas em Portugal (continental ou ilhas),

Portugal Ventures
SEEDING AMBITION

em fase *seed*, *startup* ou *early stage*, que tenham até ao momento do investimento menos de 7 exercícios económicos completos, desde a data de início da atividade. Os projetos tecnológicos devem apresentar um protótipo, com validação de mercado e, de preferência, com os primeiros clientes angariados. Os não tecnológicos devem garantir que os eventuais processos de licenciamento obrigatório estejam já concluídos por altura da submissão da candidatura à Portugal Ventures.

A **OLIÓFORA** é uma pequena empresa industrial que consiste de unidade de extração de óleos vegetais prensados a frio de alta qualidade e unidade de produção de cosméticos naturais desenvolvidos na base destes óleos com extratos de ervas, algas e essenciais florais. Os produtos são destinados para indústria hoteleira, SPA, termas e venda ao público. O seu merca-

do está focado em hotéis-boutique, eco-resorts de gama alta e pequenas cadeias hoteleiras. Em Portugal já se encontram disponíveis em unidades do Douro, Algarve e Lisboa. A equipa liderada por Daria Maximova pretende com o investimento da Portugal Ventures atingir o crescimento e internacionalização da marca Oliófora em Europa, Médio Oriente e mercado asiático. Para isso será fundamental a aquisição de equipamento que irá permitir o aumento do volume de produção, a criação de uma embalagem ecológica e o desenvolvimento de produto exclusivo para clientes que procuram diferenciação. O investimento também será dirigido para participação nas feiras profissionais, *marketing* e criação de parcerias estratégicas. Criada em 2015 a **XLR8** desenvolveu o seu *Revenue Management System*, um *software* utilizado para prever a ocupação diária, mensal e anual de uma unidade hoteleira, fornecendo ferramentas e relatórios que ajudam a otimizar o preço de venda e disponibilidade de números de quartos ao mesmo tempo que permite maximizar o crescimento da receita. Cria uma visão clara dos resultados de vendas atuais e futuros, com o suporte dos dados históricos



e de previsão (com base em Inteligência Artificial) e é através destes que a unidade hoteleira pode analisar os padrões de comportamento do mercado e tomar medidas atempadamente para melhorar os seus resultados de curto, médio e longo prazo. Com um potencial de mercado superior a 3 biliões de euros na Europa, composto por mais 610 mil estabelecimentos hoteleiros, José Almeida, CEO, pretende com o investimento da Portugal Ventures iniciar o processo de internacionalização e desenvolvimento de produto com o reforço na equipa nas áreas de programação e Inteligência Artificial.

Uma das tarefas que mais preocupam os proprietários e clientes do Alojamento Local é o acesso às suas propriedades, onde a disponibilidade de conciliar os horários pode dificultar o acesso ao serviço. A **Homeit**, liderada por André Roque, apresenta a solução com uma fechadura inte-

ligente que abre as portas através de um código criado pelo proprietário ou através da app, permitindo anular o uso da chave tradicional. Assim, o proprietário pode criar acessos para os seus hóspedes/turistas, staff e manutenção à distância e criar tudo através da internet. Atualmente na Europa existe um mercado de 5 milhões de Alojamentos Locais e a Homeit está presente em 15 países com quase 2000 boxes ativas no momento e desde o seu lançamento já abriu cerca de 3 milhões de portas. O investimento da Portugal Ventures tem como objetivo o desenvolvimento de produto e a continuação da expansão a nível mundial.

A **Tripwix** é uma marca de viagens de luxo para clientes exigentes. Funciona como uma agência de viagens *on-line* onde todos os alojamentos são sujeitos a elevados padrões de curadoria. As casas são avaliadas pessoalmente por *designers* de

interiores da Tripwix, criando desta forma uma garantia ao cliente na satisfação das suas férias. O aluguer de casas de curta duração tem vindo a registar um crescimento significativo, bem como a exigência dos clientes que pretendem experiências únicas em família, representando atualmente um mercado de 57 biliões de dólares a nível mundial. O investimento da Portugal Ventures irá permitir o aumento da equipa liderada por José Murta, nas áreas de vendas, tecnologia e marketing de modo a potenciar a procura deste tipo de produto e abrir outros destinos de sonho. Atualmente a Tripwix encontra-se em Portugal, México e Espanha, Itália e Turquia.

Para além destes 4 novos investimentos, decorrem ainda negociações com os promotores de mais 8 projetos com boas perspectivas de serem concluídas com sucesso. ■

PUB

A RESIDÊNCIA FISCAL DAS PESSOAS SINGULARES

Um livro que explica de uma maneira simples, mas exaustiva, tudo sobre as consequências de ser residente ou não residente fiscal.

A recente Reforma do IRS trouxe mudanças importantes na tributação de quem sai de Portugal ou vem residir para Portugal.

Trata-se da residência fiscal das pessoas singulares, que inclui uma das grandes novidades desta reforma do IRS: a residência parcial, que se veio juntar ao estatuto dos residentes não habituais, e que foi agora complementada com o regime dos ex-residentes, isto é dos emigrantes que decidam regressar a Portugal.

Autora Helena Gomes Magno

Págs. 144

PVP € 16



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

✉ encomendas@vidaeconomica.pt ☎ 223 399 400

Portugal Tech mobiliza mais de 200 milhões de investimento em startups e PME em Portugal

O programa Portugal Tech, lançado em dezembro de 2018 pela Instituição Financeira de Desenvolvimento (IFD), em parceria com o Fundo Europeu de Investimento (FEI), já selecionou três fundos de *venture capital* e *private equity* e investiu numa dezena de empresas Portuguesas.

Lançado há menos de seis meses, em cerimónia presidida pelo ministro Adjunto e da Economia, e com o objetivo de atrair capital privado e institucional para investimento em empresas de base tecnológica, *startups*, PME e *Midcaps* portuguesas, o programa Portugal Tech já começou a chegar aos seus beneficiários finais.

Dos 100 milhões de euros inicialmente acordados entre a Instituição Financeira de Desenvolvimento (através de fundos nacionais) e o Fundo Europeu de Investimento (através de fundos europeus do Banco Europeu de Investimento e Plano Juncker), foram comprometidos até ao momento cerca de 60 milhões de euros em três fundos privados geridos por equipas Portuguesas:

- Indico Capital Partners (*venture capital*)
- Armilar Venture Partners (*technology transfer*)
- Vallis Capital Partners (*private equity*)



O financiamento concedido pelo Portugal Tech, enquanto *cornerstone investor*, associado ao selo de qualidade do rigoroso processo de seleção liderado pelo FEI, foi determinante para que estes fundos nacionais atingissem o seu primeiro *closing* no primeiro semestre de 2019, mobilizando ainda 140 milhões de euros adicionais por parte de investidores institucionais portugueses e estrangeiros.

Embora cada um dos fundos tenha 4 a 5 anos para selecionar e investir em *startups* e PME, o programa conta já com 10 empresas investidas (algumas ainda não anunciadas), das quais se destacam a Vawlt Technologies, SA a SoundParticles, a Bitclit, a Attentive, a Barkyn e a Zenklub. Para o Ministro Adjunto e da Economia, Pedro Siza Vieira, “o crescimento económico sustentável exige mobilização de financiamento, sendo o Programa Portugal Tech um contributo essencial para a

evolução positiva da economia nacional”. Sublinha, ainda, que “o Programa reforça o compromisso do Governo no apoio à inovação, empreendedorismo e emprego qualificado”.

O Presidente Executivo da IFD, Henrique Cruz, sublinha que “a parceria Portugal Tech com o FEI vem compensar a quebra de investimento institucional em capital de risco. O Portugal Tech tem contribuído para alavancar o investimento privado em Portugal e fez chegar às empresas de base tecnológica novo financiamento num curto prazo de implementação.”

Pier Luigi Gilibert, Diretor Executivo do FEI, refere que “o Portugal Tech é uma das mais bem sucedidas parcerias europeias com bancos de fomento dos Estados Membros – não só pela qualidade das equipas já selecionadas, mas também pela rápida implementação desde a negociação até chegar ao mercado e aos empreendedores Portugueses”.

O programa Portugal Tech, que se insere na Estratégia de Inovação Tecnológica e Empresarial para Portugal, tem ainda 40 milhões disponíveis para alocar a novas equipas, estimando-se que o capital mobilizado na economia portuguesa venha a superar os 300 milhões de euros. ■

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

Islândia – o sol da meia-noite



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

Em 2008, fui visitar o meu amigo Ivo à Islândia. O Ivo, português, tem uma relação muito especial com a Islândia. Começou por emigrar para trabalhar neste belíssimo país, no entanto, o seu lado curioso e aventureiro levou-o a aproveitar todos os momentos livres para descobrir os recantos e mistérios da ilha. Atualmente, partilha o seu conhecimento e as suas histórias, enquanto guia turístico, com grupos de todo o mundo. Poderão conhecer melhor a história dele no meu blogue 'Human at Work' (human-at-work.com).

Depois de passar um dia em Reykjavik, apanhei um pequena avioneta para Akureyri, no norte do país, onde estava a viver o Ivo. Decididos a explorar zonas da ilha que só estão acessíveis no verão, alugámos um carro e fizemos cerca de dois mil quilómetros mágicos com vista para vulcões e glaciares. Num desses dias, fomos a uma vila numa zona remota da Islândia, localizada num fiorde do noroeste da ilha. Um belo lugar para se ver o sol da meia-noite, uma vez que era 21 de Junho e a luz do dia tinha 24 horas. Nessa pequena comunidade aproveitámos para ver este fenómeno único de o sol pousar sobre a linha do mar e voltar a subir pouco depois. O anoitecer e o amanhecer fundem-se criando inesquecíveis paletas de cores púrpura no céu e nas montanhas. Depois, e uma vez que era sábado, fomos beber um copo ao único bar do local. Foi interessante verificar que, apesar de ser de dia, todos os comportamentos eram iguais aos que se podem ver numa 'noitada' de sábado. E no que se refere aos excessos alcoólicos, os islandeses são campeões. Nesse bar estavam os personagens que tínhamos visto ao longo do dia: o empregado do hotel, o rapaz da bomba de gasolina, o responsável pelo posto de turismo... Foi exatamente este último, um jovem alto, de cabelo comprido louro e olhos azuis, que, já bastante feliz com a sua caneca de

cerveja Viking na mão, se aproximou e nos perguntou como estávamos. Respondermos, ainda em estado de deslumbramento, que tínhamos acabado de ver o sol da meia-noite numa colina junto à costa. Eis a

A atratividade de um dado serviço, objeto ou situação é inversamente proporcional à sua disponibilidade

sua resposta: "Apesar de sempre ter vivido aqui, eu nunca vi. Estava em casa de uma amiga onde o poderia ter visto bem hoje,

Daí que o princípio da escassez seja um dos princípios da psicologia de influência propostos por Robert Cialdini.

Este princípio diz que a atratividade de um dado serviço, objeto ou situação é inversamente proporcional à sua disponibilidade. Cialdini concluiu, nos seus livros, com estudos consistentes cuja leitura aconselho, que as pessoas tendem a valorizar mais aquilo que percebem como sendo raro ou exclusivo (não importando se realmente é ou não). Ou seja, a escassez desperta o desejo: queremos mais aquilo que é único ou que só alguns podem ter.

Daí as estratégias publicitárias do "produto disponível por tempo limitado" ou "exclusivo para..." ou "tiragem limitada" ou, ainda, dos famosos avisos dos sites de reserva de hotéis, que querem acionar este princípio e fazer-nos agir, com os irritantes



mas pensei cá para mim, que se f...! Fica para o ano, vou mas é beber uns copos...". Isto fez-me pensar que, de facto, aquilo que para uns é surpreendente e motivador, para outros pode ser comum e indiferente. Não depende apenas da qualidade do produto, mas depende em grande parte do contexto de cada um e do grau de originalidade e novidade daquilo que é oferecido. Outro fator importante a considerar é que temos tendência a desvalorizar aquilo que possuímos em abundância.

avisos a vermelho "rápido, já só resta um quarto a este preço!"

Importa ter esta consciência dos nossos automatismos mentais para saber contrariá-los quando o que verdadeiramente importa está em causa. Além disso, às vezes aquilo que parece abundante pode ser mais escasso do que pensámos. Há que saber valorizar o que vivemos, e o que temos, principalmente quando falamos de momentos e de pessoas importantes na nossa vida. Como escreveu G.K. Chester-

ton: "Para amar qualquer coisa basta perceber que ela pode ser perdida."

INGLATERRA – O JOVEM NEPALÊS QUE SÓ TINHA TINDER

Estive, recentemente, em Manchester a receber um curso sobre gestão emocional e microexpressões faciais. Nestes eventos internacionais, habitualmente, tão interessante quanto o próprio curso, é a oportunidade de conhecer colegas de distintos países e ver como cada cultura interpreta os temas e participa nas atividades. Este foi o caso: éramos doze formandos de onze países diferentes! Um dos meus colegas, que me chamou imediatamente à atenção quando entrou, ainda atordoado pelo jet lag, era o Aaryan, um tímido

Nestes eventos internacionais, (...) é mais interessante a oportunidade de conhecer colegas de distintos países e ver como cada cultura interpreta os temas e participa nas atividades

jovem nepalês de vinte anos. Enquanto caminhávamos pelas ruas de Manchester após o curso, disse-me que era a primeira vez que saía do seu país. Era contagiante o

seu entusiasmo quando exclamava, olhando para todo o lado, "Isto é tudo tão diferente do sítio de onde eu venho!".

No final do curso, propus que ficássemos em contacto nas redes sociais, ao que ele responde; "Não tenho Facebook, Instagram ou Twitter. Decidi fechar essas contas para me poder concentrar mais na realidade, e no que acontece nesta viagem, e não no telefone e em publicar posts". Claro que compreendi e pensei que, se calhar, ele está mais certo do que eu, que passo, provavelmente, demasiado tempo das minhas viagens no Instagram.

Reparei, no entanto, que mantinha a aplicação de encontros Tinder no seu telefone. A procura de 'amor' não se desinstala...■

PUB

VIAGENS SEM JULGAMENTOS

Novidade!

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

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

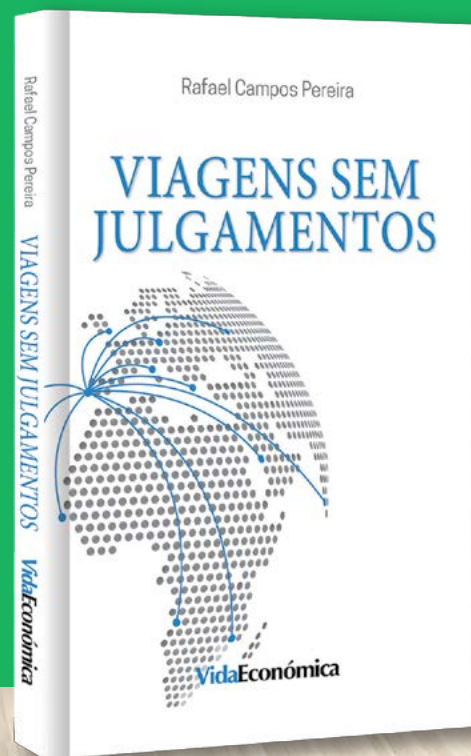
"Era inevitável que, em algum tempo da sua vida, o Rafael publicasse um livro. Mas tinha de ser um livro como este. Um livro em que consegue conciliar precisamente as 3 coisas que mais o encantam na vida: as viagens, a literatura e as pessoas."

Mariana Campos Pereira, in prefácio

Autor Rafael Campos Pereira

Págs. 160

PVP € 11,90 **PVP c/desconto** € 10,71



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

✉ encomendas@vidaeconomica.pt ☎ 223 399 400



Alfabeto positivo do primeiro semestre em Portugal



RUI PEDRO OLIVEIRA
Gestor
rpo@imaginew.pt

A Airbus escolheu a companhia de bandeira portuguesa TAP para entregar o primeiro A330-900 neo. O mais moderno avião do construtor europeu para viagens de longo curso. Com mais tecnologia, mais silencioso e poupando mais combustível foi estreado num vôo entre Lisboa e Miami em Março deste ano. Ser o primeiro é sempre um sinal de reconhecimento, antecipação e de desenvolvimento.

Barcos talvez o mais correto seja navios na linguagem técnica, a serem construídos nos estaleiros de Viana de Castelo. Quando há uns anos davam os estaleiros como mortos em 2011 e se iniciou o processo de privatização dos mesmos,

este ano, os Estaleiros de Viana voltam a ser referência mundial na indústria naval e empregam neste momento mais de 1200 pessoas. Ninguém, nem os mais céticos da altura, faltou à fotografia quando o NPO Setúbal foi batizado em Fevereiro de 2019.

Casillas. Iker Casillas. Não é português, mas o Porto adotou-o como tal, de tal forma que quis o destino que este adorável, simpático e profissional ser tivesse a infelicidade de ser no nosso país que tivesse que pôr fim a uma carreira fantástica e um grande embaixador do futebol em todo o mundo. Também teve a felicidade de tudo ter corrido pelo melhor e ter sentido de tal forma o calor portuense que se quer manter em Portugal por mais uns anos com a família. Força, Iker, força, Sara, não há bem que sempre dure nem mal que nunca acabe.

Desemprego em Portugal chegou, em Março deste ano, à sua marca

mais baixa nas últimas décadas (6,3%). Turismo, investimento, exportações, anos de maior e melhor formação académica e sem dúvida os jovens terem hoje em dia mais “mundo”, e, claro, conjeturas e governantes dos últimos anos, tudo isto contribui para estes valores recorde. Sempre de ressalvar.

Elétricos. Cada vez mais em Portugal o carro elétrico é o meio mais preferido pelos portugueses quando compram um carro novo. Só no primeiro semestre de 2019, as vendas superaram todo o ano de 2018. Claro que oferta é maior, o preço ainda pesa, mas a longo prazo a vantagem é substancial para todos, para o bolso de cada um e para o ambiente. Números que superam alguns países desenvolvidos europeus, não obstante eles terem adotado os métodos anteriormente. Fica a devida nota de mudança, que parece ter vindo para ficar.





Farfetch, primeiro unicórnio português com o um IPO na bolsa de Nova Iorque que no segundo dia já atribuíam uma capitalização de mais de 51%. Este ano não pararam de expandir e graças ao seu visionário, José Neves, que afirmou há dias: “A Farfetch dará lucro no dia que nós quisermos” após dizer aos 44 anos que vai doar 2/3 da sua fortuna para combater a iliteracia digital em Portugal. Toda a moda internacional de Portugal para o mundo.

Gastronomia portuguesa. Não pára de surpreender, mais estrelas Michelin este ano, pela primeira vez seis duplas estrelas e vinte estrelas em todo o território. Começam a aparecer estrelas fora dos lugares do costume, nomeadamente em Trás os Montes e no Minho. Descentralização de estrelas, embora a descentralização de “tascos” cada vez melhores por todo o país prolifere cada vez mais invadindo as grandes urbes, tudo ao gosto de cada freguês.

Hospital de São João no Porto, ala pediátrica. Finalmente as crianças saíram dos contentores que os albergava para instalações dignas de um país decente. Não devia ser motivo de regozijo

uma matéria destes, pois nunca deveria ter acontecido, mas como era um facto e mudou tudo para melhor, é um aspeto de evolução que muito saúdo e qualquer criança merece, principalmente as que, pelos motivos que sabemos, têm que lá permanecer.

Instituto Português de Oncologia do Porto administrou pela primeira vez em Portugal, em Maio, com base na modificação genética de células, uma terapia no tratamento ao cancro do sangue. A taxa de sucesso espera-se na ordem dos 40%. Com esta nova terapia os doentes que se encaixem nos 40% de casos de sucesso, terão a doença controlada ou definitivamente curados ao fim de dois anos. Número antes que, falhando uma opção destas, daria uma estimativa média de vida de seis meses. Uma boa notícia com excelentes perspetivas.

João Félix. Quase anónimo para a maioria dos portugueses no início do semestre, hoje um nome conhecido em todo o mundo por ter jogado 6 meses e tornar-se a 4ª maior transferência a nível mundial por 120.000.000€. Independente-

mente dos clubes e agentes envolvidos, é obra de todos. Oxalá o rapaz não se perca e seja mais um grande português no mundo da bola como tantos temos e tivemos. Boa sorte, João.

Kg, cerca de menos 2137. Foi o que o Banco Alimentar contra fome registou na primeira campanha do ano em Maio, resultando numa quebra de 5% e relação ao ano passado. Tal como em outras causas, certamente no segundo semestre rebatemos esta caída como é nosso timbre, voltando a valores sempre crescentes, como esta causa bem merece e tantos portugueses alimenta, com mais de 1200 voluntários por média em cada ação.

Liga das Nações. Futebol português mais uma vez no topo. Desenhada em Portugal, acolhida por Portugal na sua primeira edição e, naturalmente de forma “limpinha”, em campo, Portugal levou o troféu. Um torneio que veio tornar os obsoletos jogos amigáveis em mais um meio lucrativo para todos no ópio do povo que agrada às massas. O nosso futebol, o nosso bom futebol com excelentes resultados praticado em Portugal.





Matilde, a união dos portugueses quando sentem que realmente algo injusto, sem a mão do Estado (no início claro) ou alguma causa que possa ser inalcançável, dota o mais pobre ou mais rico anónimo no maior poço de altruísmo alguma vez imaginado. O coração português não é grande, é gigante.

Nascimento de Salvador, o bebé milagre. A mãe, Catarina, entrou em morte cerebral após um violento ataque de asma ainda no ano passado, porém o pai manteve a mulher artificialmente em vida. Em finais de Março o Salvador vinha ao mundo. Embora não seja caso único, foi notícia além-fronteiras pelo tempo que a mãe esteve cerebralmente morta e o bebé saudável no seu corpo. Sempre é bom saber que nunca nada está perdido até ao destino final. Acreditar sempre.

OONU. O Secretário-Geral da ONU, o português António Guterres, foi capa da revista Time a alertar numa fotografia tirada em Tuvalu, de fato e gravata e um ar carregado, para o efeito das alterações climáticas em todo mundo e a subida do nível da água dos mares, arrasando milhares de ilhas e invadindo cidades inteiras neste século. A última capa da Time a falar de Portugal foi em 1975, apelando à "Lisbon Troika. Red Threat in Portugal" com a "foice" e a troika da altura na capa. Salazar e Spínola também já tinham sido protagonistas da mesma.

Partidos políticos, os novos que aparecem e prometem mexer com o sistema. Hoje em dia não há nenhum espaço político que não cubra qualquer tendência ou ideologia, só mesmo a apatia ou a preguiça podem continuar a alimentar altos níveis de abstenção. Sempre salutar numa democracia, rostos e ideias novas para todos os portugueses. Alternativas não faltam, depois, não se queixem.

Qatar. O mundial de 2022 está em causa realizar-se neste país do Golfo Pérsico que tinha sido atribuída por Blatter e Platini (remete para a letra seguinte) a organização do mesmo numa decisão inédita de nesse ano anunciar dois mundiais de uma vez. Este é o de 2018, na Rússia. Tudo soou estranho desde o início. Rumo-

res, e não passam disso nos últimos meses, dizem que poderia ser substituído por uma co-organização entre Portugal e Espanha, entre outros. Que bom seria ter cá a festa de um Mundial, a exemplo do que foi o Euro 2004. Mas atenção: só estas três frases é que podem ser um rumor, o resto são factos.

Rui Pinto, herói ou vilão? Há quem tenha a duas visões sobre este "miúdo". O que é certo é que muito do que ele descobriu já abanou com muita "fartar vilanagem" que existia por este mundo fora. E isto é o que sabemos até agora para já no mundo do desporto... Um assunto claramente a acompanhar neste semestre.

Segurança. Para todos os efeitos, tirando alguns piquetes de "stalkers" de uma televisão ou jornal espalhados por todos os lados para alguns crimes, geralmente passionais entre familiares ou vizinhos, Portugal é cada vez mais um país que cresce a nível de confiança global na sua segurança. Bom para quem nos visita, excelente para nós que o habitamos e fazemos a nossa parte.

Turismo. Apenas não gosto de chegar a alguns restaurantes e ter que pagar como um americano ou inglês, de resto, cidades e arredores recheadas de pessoas, gera mais emprego, promove a economia e o país. Quem se recorda outrora, há poucos anos, centros de cidades desertas e que hoje por via do mesmo exultam cultura, diversidade e alegria todos os dias. Como dizia o Zeca Afonso: "Seja bem-vindo quem vier por bem".

Uber e outras plataformas eletrónicas de transporte de passageiros já são obrigadas desde há 3 meses a identificação exposta, com uma placa (TVDE). Finalmente já não precisam de andar escondidos com medo dos taxistas enfurecidos, e estes últimos só perdem se não perceberem o que quer dizer civismo, educação, limpeza e utilização de meios eletrónicos de pagamento. Pelo que tenho verificado, parece que já têm evoluído, mas só alguns. Também a Uber começa a decair em alguns serviços, mas a convivência sem ter que ser escondida já é um avanço enorme num país civilizado.

Vinhos portugueses. Dos vinhos do Porto aos magníficos vinhos do Douro. Do Dão e do Alentejo sobretudo que se começam cada vez mais a revelar sejam os brancos os tintos e até bons rosés, nas palavras dos entendidos. Portugal não para de exportar, os grandes produtores de investir e o setor a evoluir, a qualidade sempre a aumentar e os apreciadores sempre a distinguir. Inclusive no concurso anual desta vez em Adelaide na Austrália, um galardão atribuído a Portugal de um "Best of Wine Tourism".

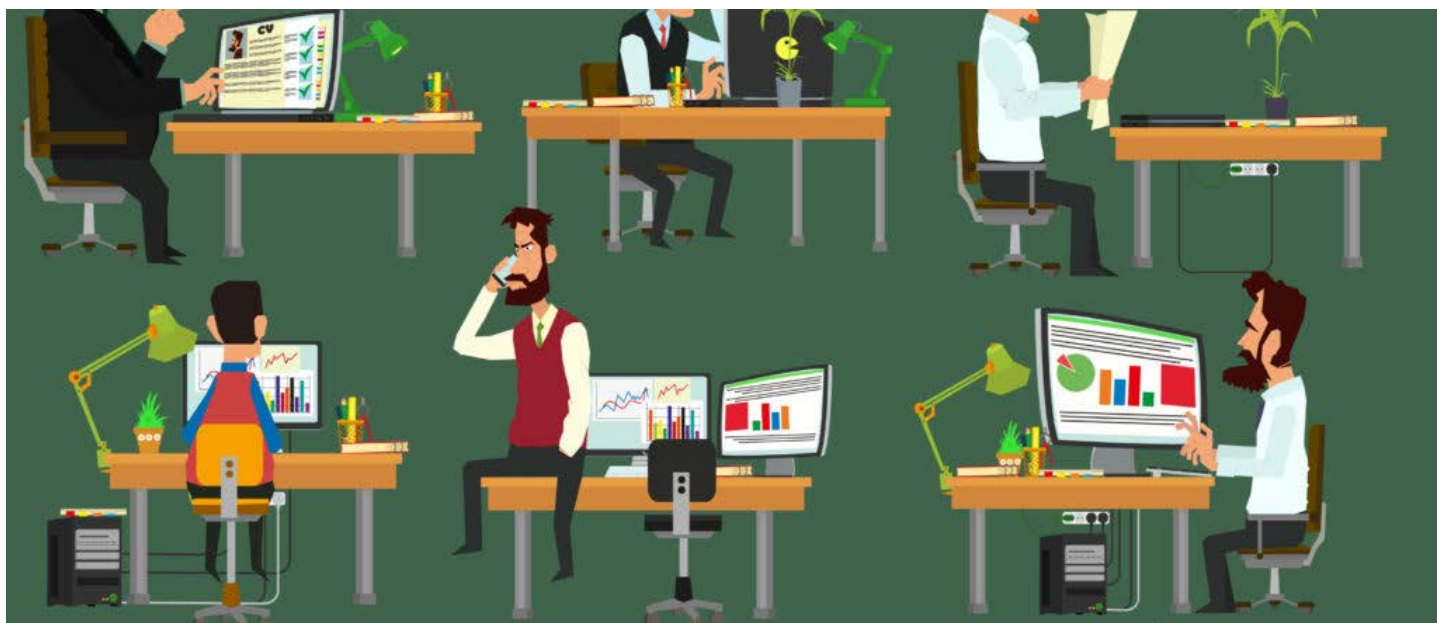
Web Summit, investimento para 10 anos na maior feira de alta tecnologia mundial. Oradores convidados de renome mundial, um alargamento para o maior centro de congressos do país receber na próxima década as centenas de milhares de visitantes, impulsionando a economia e visibilidade de Portugal. Um "income" em todos os aspetos. Uma década é muito tempo hoje em dia tecnologicamente falando, por isso que se reinvente sempre. A expectativa está alta.

Xxeque-Mate, o nome do cavalo abatido após uma tourada em Coruche. Primeiro alguém pôs o dedo na ferida, depois começaram a demolir praças de touros, por fim, depois de infelizmente um cavalo abatido e dois toureiros no hospital, onde o touro desta vez levou a melhor (também merece de vez em quando), parece que é desta que por cá acaba esta festa medieval.

Youngquest e Luma Grothe, o casal de namorados que são a cara de perfumes de Paco Rabanne, trocaram há poucos dias Paris pela Ericeira (onde já vi isto?) juntando-se a Madonna, Louboutin, Monica Bellucci e Starck, que já se instalaram em Portugal por imensas temporadas. Ao que parece, podem-se seguir, a estas estrelas, Scarlett Johansson e Phil Collins. "Portugal Fashion".

Zebinix, fármaco desenvolvido em Portugal, este ano já representa mais de 30% da faturação da Bial e a liderar no mundo no combate à epilepsia. Parabéns ao laboratório na sua investigação e desenvolvimento, e pelo seu enorme crescimento a nível mundial, alavancando mais uma vez tudo que de bom na área da saúde de Portugal exporta. ■

A tecnologia pode provocar uma sensação de isolamento



Uma dependência excessiva da tecnologia quando se comunica no local de trabalho pode levar a que os colaboradores se sintam isolados, segundo os especialistas em recrutamento da Hays. Com escritórios cada vez mais modernos, significa que os profissionais estão mais conectados do que nunca. No entanto, isso limita o número de interações cara-a-cara entre colegas, o que está a influenciar para que muitos colaboradores se sintam isolados no local de trabalho. Na última edição do Hays Journal, analisou-se como é que as empresas podem garantir que os colaboradores não se sintam isolados.

Joana Santos, HR Manager da Hays Portugal *"Visto que a era digital aproximou colegas de diferentes países, é contraditório que tenha criado um maior distanciamento entre colegas no mesmo local de trabalho. É importante que os profissionais de RH e líderes de negócios identifiquem os colaboradores que possam estar a sentir-se mais solitários, caso contrário, o custo de não fazê-lo pode ser grande e afetar o desempenho geral da empresa através da baixa produtividade e pouca retenção de talentos."* Este tipo de sensação pode ter um impacto direto no desempenho, no compromisso e

A limitação do número de interações cara-a-cara entre colegas influencia muitos colaboradores a sentirem-se isolados no local de trabalho

no bem-estar dos colaboradores. Também pode resultar numa maior rotatividade de colaboradores, se estes quiserem ir à procura de uma outra oportunidade devido à infelicidade no trabalho atual. Isto pode ser um enorme problema para as empresas que se deparam com a escassez de talentos com qualificações e a retenção é uma prioridade fundamental.

Trabalhar remotamente é visto como um benefício para muitos colaboradores, pois oferece flexibilidade. No entanto, trabalhar a partir de casa pode ser um fator que contribui para que os trabalhadores se sintam isolados. Ter uma boa relação com um colega de trabalho pode fazer uma grande diferença no bem-estar de uma pessoa.

Joana Santos, HR Manager da Hays Portugal *"Os líderes empresariais precisam de garantir que os trabalhadores remotos vão com regularidade ao escritório, pelo menos uma vez por semana. Isso ajudará*

a combater qualquer sentimento de isolamento, por interagirem apenas com os colegas por computador ou por telefone. Aos profissionais, eu aconselho que eles fiquem atentos aos colegas, especialmente aqueles que passam muito tempo longe do escritório, muitas vezes é uma pessoa que pode fazer a diferença"

Emma Mamo, Head of Workplace Well-being na Mind, constata que a solidão e a sensação de isolamento não são um problema de saúde mental, mas podem ser um fator que contribui.

"A sensação de isolamento pode contribuir para o desenvolvimento de coisas como a ansiedade e a depressão, enquanto as pessoas que vivem com questões de saúde mental são mais propensas a sentirem-se sozinhas." ■

HAYS Recruiting experts worldwide

Cloud Computing



RUI CARVALHO
Consultor SI na WebAppsGlobal

O conceito “Cloud” baseia-se numa rede global de servidores que em conjunto disponibilizam serviços informáticos de redes, servidores, armazenamento, bases de dados, software, projetos de “BigData”, inteligência artificial, entre outros. Estes serviços estão ao dispor de qualquer pessoa ou entidade, permitem oferecer tecnologia e inovação de forma contínua a custos muito reduzidos, sem a necessidade de recursos com conhecimentos técnicos especializados. O acesso é efetuado “online” através da Internet. Tudo isto ajuda a reduzir custos e permite ter a última tecnologia dimensionada às necessidades de cada entidade, numa base imediata e escalável.

As implementações de Cloud poderão ser públicas, privadas ou híbridas. Cada uma

delas poderá servir propósitos e necessidades diferentes. Antes de uma implementação de Cloud deverá ser avaliado o nível de necessidade que cada projeto tem de forma a poder implementar a mais indicada.

A **Cloud Pública** é fornecida por operadores de serviços externos. São disponibilizados servidores, armazenamento, bases de dados, projetos de “BigData” e inteligência artificial entre outros serviços, em forma contratual de aluguer onde o operador é responsável por toda a infraestrutura física ou virtual e efetua a gestão geral dos sistemas. Habitualmente, o acesso do cliente aos serviços é efetuado por plataforma disponibilizada via navegador ou outro meio mais específico.

A **Cloud Privada** está presente na infraestrutura e recursos informáticos das próprias entidades, estão implementados e são geridos em instalações próprias. Poderão existir situações em que o alojamento de toda a infraestrutura da enti-

dade está fisicamente num fornecedor de datacenters e é acedido remotamente, no entanto a rede onde funciona é totalmente privada e de acesso exclusivo da entidade cliente.

A **Cloud Híbrida** combina a Pública e a Privada através de ligações que permitem a interação entre ambas, partilhando todos os recursos disponibilizados online de forma transparente. Esta situação permite uma maior flexibilidade com inúmeras vantagens a nível de evolução e otimização dos serviços utilizados, tanto em produtividade como em segurança, tirando partido do melhor que disponibilizam as duas soluções.

Maiores vantagens e benefícios na utilização da Cloud

Custos - A utilização da Cloud reduz o investimento em aquisição de hardware, software, serviços de configuração e suporte que um Datacenter requer, tais como bastidores, servidores, consumo

de energia, refrigeração e técnicos para a gestão e manutenção, esta é a maior das vantagens, com impacto imediato nos orçamentos das entidades.

Disponibilidade – Todos os operadores de serviços na Cloud dispõem de imensos recursos que poderão ser disponibilizados no momento, a pedido, sempre que seja necessário aumentar a capacidade das infraestruturas, o mesmo será concretizado num espaço de tempo curto (horas), dando flexibilidade e evitando planeamentos demorados, eliminando a pressão das necessidades pontuais e imediatas.

Escalabilidade – Disponibilidade de recursos imediatos, permitindo redimensionar parte ou toda a infraestrutura existente (de armazenamento, processamento, memória e largura de banda) consoante as necessidades do momento, na localização ideal.

Produtividade – Liberta os recursos humanos de TI/SI para tarefas de apoio às áreas de negócio mais pertinentes da empresa, através da eliminação da necessidade de operações de manutenção e suporte à infraestrutura a nível de hardware e software, com a eliminação de tarefas de configurações, atualizações, entre outras tarefas habituais necessárias na gestão de um Datacenter.

Desempenho – Com a existência de redundância de Datacenters a nível mundial, pela regularidade das atualizações efetuadas, utilizando sempre equipamentos de última geração mais rápidos e eficientes, a dispersão geográfica permite níveis de latência de redes inferiores para utilização das aplicações nas diversas localizações, todas estas situações permitem elevados desempenhos.

Segurança – A segurança disponibilizada é mantida através de atualizações regulares, políticas rígidas e controlos efetivos, permitindo uma proteção da infraestrutura, dados e aplicações, evitando eventuais ameaças.

Os serviços Cloud não são recentes, já existem e são utilizados por todos nós há imenso tempo, apenas se tornaram mais conhecidos pela utilização do ter-

mo “Cloud”. Exemplo disso é o correio eletrónico (Email) e os web sites de empresas, são os serviços mais conhecidos, no entanto existe uma enorme lista de serviços que vai crescendo cada vez mais com a inovação constante e necessidade de Transformação Digital de todos os processos.

Tipos de Serviços disponibilizados na Cloud

Todos os tipos de serviços são disponibilizados em sistema de aluguer, usando um modelo de pagamento por utilização, podendo aumentar e reduzir as necessidades sempre que necessitar sem a obrigação de investimentos avultados iniciais para aquisição de equipamentos, licenciamentos ou técnicos especializados.

IaaS – Infraestruturas as a Service (Infraestruturas como serviço)

Consiste na disponibilização de infraestruturas informáticas a nível de servidores físicos ou virtuais, redes e sistemas operativos a pedido e consoante as necessidades, com disponibilidade imediata, contínua e total escalabilidade.

PaaS – Platform as a Service (Plataforma como serviço)

Disponibiliza ambientes completos para desenvolvimento, testes e implementações de aplicações na internet (web sites, aplicações empresariais e para dispositivos móveis) de forma rápida sem necessidade de ter conhecimentos de gestão e configurações técnicas da infraestrutura que disponibiliza os mesmos. Toda a infraestrutura necessária (IaaS) está incluída.

SaaS – Software as a Service (Software como serviço)

Permite a disponibilização de aplicações completas, geridas pelo fornecedor do serviço, por exemplo CRMs e ERPs, entre outros, sem necessidade de ter conhecimentos técnicos de configurações. O acesso é efetuado através da Internet via navegador e o modelo de comercialização é de aluguer por utilizador. Toda a infraestrutura necessária para o funcionamento das aplicações está incluída (IaaS e PaaS) e são garantidas todas as condições para disponibilidade total.

Outros tipos de serviço menos conhecidos, como:

DaaS – Development as a Service (Desenvolvimento como serviço)

Disponibilização de ferramentas para desenvolvimento de sistema/software “web-based” (baseados na Internet) e serviços baseados em “mashup”, códigos, aplicações, APIs, WebServices, Widgets e outros que juntos permitem formar aplicações funcionais.

CaaS – Communication as a Service (Comunicações como serviços)

Utilização de soluções de comunicações unificadas disponíveis em Datacenters dos fornecedores das mesmas, por exemplo, centrais telefónicas virtuais.

DBaaS – DataBase as a Service (Base de dados como serviço)

Disponibilização de serviços de Bases de Dados para tratamento de grandes quantidades de dados, por exemplo, análises de dados “BigData”.

SECaaS – Security as a Service (Serviços de segurança como serviço)

Funcionalidades de segurança como serviço, por exemplo, Firewalls, ferramentas de deteção de Anti-Virus, Anti-Spam e outros.

EaaS – Everything as a Service (Tudo como serviço)

Define a utilização de todos os serviços de TI disponíveis na Cloud, infraestruturas, plataformas, software, bases de dados, comunicações e outros como serviços em regime de aluguer por utilização.

Resumindo, os serviços na Cloud vieram para ficar e trazem, além de inovação, muitas funcionalidades que nos ajudam cada vez mais, no nosso dia a dia, a ser mais produtivos com menor esforço e a custos reduzidos. Além dos aqui apresentados, existem outros tipos de serviços e irão aparecer novos, a evolução é constante e o limite estará para além do que atualmente conseguimos visualizar. O presente é Cloud e o futuro?...

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

70/20/10. Será um mito? Será que funciona para desenvolver líderes?

Durante muitos anos acreditamos que os líderes deviam crescer passando 70 por cento do tempo a aprender com as experiências no trabalho, 20 por cento a aprender com outras pessoas, seja num processo de coaching ou mentoring, e 10 por cento em programas formais de desenvolvimento de liderança. Este rácio nasceu da pergunta a líderes eficazes sobre como tinham crescido. Passadas algumas décadas sobre esta análise, tentámos ir à procura das mudanças impostas pela evolução dos tempos.

Os estudos mais recentes, um dos quais realizados pelo The Conference Board e DDI, envolvendo mais de 13.000 líderes, 1500 gestores globais de recursos humanos e 2000 empresas, procuraram saber

'A vida é muito rápida. Por isso não paramos, e quando não paramos não reparamos.'

E quando não reparamos não reparamos.'
Gonçalo M. Tavares



qual o rácio ótimo para desenvolver líderes. O Estudo revelou que atualmente se tende a praticar o rácio – 55/25/20. Mas quando se pergunta qual o rácio que gostariam de praticar, a resposta foi

– 52/27/21. Menos tempo a experimentar? Não, mais tempo para parar e pensar sobre o que se experimenta. Mais insistência em fazer, mas aprender com o que se faz. ■

Gostaria de trabalhar 6 horas por dia? É brincadeira? Não. É verdade e alguns já o fazem!

Algumas empresas e países estão a quebrar certos paradigmas do trabalho. A ideia é trabalhar menos horas para aumentar a produtividade e satisfação das pessoas. Ou seja, recriar o jogo da vida no trabalho, onde se trabalha menos em quantidade e mais em qualidade. Tudo isso, enquanto o lado pessoal e familiar reocupa o espaço perdido nas últimas décadas. Já imaginou começar a trabalhar às 8h30 e sair às 15h30? Ou chegar às 10h30 e sair às 17h30? Paraíso!? Não, é já uma realidade.

As opiniões dos CEO que optaram por este novo horário de trabalho são consensuais – ‘as pessoas têm tempo extra para a sua vida pessoal, melhoram a sua performance no trabalho e são mais felizes.’ A experiência tem mostrado que as pessoas aumentam significativamente a concentração no trabalho, as reuniões de 1 hora são reduzidas para menos de metade do tempo, enquanto os gastos de tempo

'Mais horas não equivale necessariamente a mais resultados.'

John Pencavel



online a ‘encher chouriços’ desaparecem por completo. Isto mesmo com uma hora de intervalo para almoço. O objetivo deixa de ser “estar presente” e passa a ser “ser dinâmico”. São formas diferentes de ver as pessoas no seu horário de trabalho. O tempo hoje é tão ou mais valioso que o dinheiro. Ter mais tempo pessoal e para a família pode ser decisivo para as pessoas aumentarem a sua qualidade de trabalho.

A moda começou na Suécia, mas muitas empresas em Inglaterra têm ‘copiado’ esta nova forma de estar. A verdade é que o trabalho excessivo coloca-nos numa espiral negativa em termos de performance. Um estudo da Universidade de Stanford comprova isso, concluindo, através dos resultados da investigação feita, que não há qualquer aumento de produtividade entre quem trabalha 55 e 70 horas. ■

Mindset vencedor



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

Qual é o mindset para o sucesso? Quais os segredos dos **top performers**?

Tudo começa na mente. Pensar em começar um negócio, internacionalizar a empresa, fazer novas contratações, o que quer que seja que queira criar ou mudar, saiba que tudo começa numa ideia, no seu cérebro, um dos **“músculos”** mais importantes e tantas vezes subaproveitado.

Numa economia em que a maior parte de nós é remunerado pela capacidade desse “músculo mental”, nunca foi tão importante perceber como extrair o seu máximo potencial. No entanto, a maioria das pessoas não sabe que o seu **cérebro pode ser hackeado**, para ter mais **foco, memória, performance e lucidez**.

É sobre isso que hoje vamos falar neste artigo: **como hackear o seu cérebro para viver em alta performance!**

Interessado? Continue a ler que vai valer muito a pena!

Todos nós recebemos à nascença um presente incrível, um **supercomputador** com capacidades extraordinárias... a nossa mente!

O único problema é que não veio com manual de instruções e a maioria desconhece as suas reais potencialidades. A boa notícia é que existem **técnicas e hábitos apoiados pela ciência** que podem ajudá-lo a otimizar sua máquina mental para alcançar um desempenho fora de série!

Quer conhecê-los?

Eis **3 segredos** que os **Top Performers** sabem (e que talvez desconheça):

1 - TEMOS DOIS “SOFTWARES” A FUNCIONAR EM SIMULTÂNEO

- O **mindset primitivo**, o *software* que vem de origem e cuja função é garantir a nossa sobrevivência. Deriva dos nossos instintos primitivos e está focado em

ver problemas e riscos inerentes a cada situação. Baseado no medo, procura dissuadir-nos de tudo o que seja desconhecido; é fatalista e pessimista. Não dá para desinstalar.

- O **mindset vencedor**, um *software* mais recente, calibrável rumo à excelência. Não é o primeiro a aparecer perante uma nova situação, mas tem a capacidade de se sobrepor aos instintos primitivos, quando devidamente treinado. Está focado em soluções, na quebra de padrões que não



nos empoderem; é otimista e procura construir um futuro melhor. Permite atualizações.

O conflito que sentimos na tomada de decisão é uma batalha diária entre os dois *softwares*. Os **Top Performers** sabem que, **para vencer**, têm que fazer **uma escolha diária consciente sobre qual mindset deixarão prevalecer!**

2 - MINDFULNESS

Menos de 5% das ações diárias do ser humano são conscientes, pelo que, quando em piloto automático, a tendência é que repitamos os nossos comportamentos condicionados. Ansiedade, dificuldade em relaxar, em aprender coisas novas, cansaço, e dificuldade de mudar de *mindset* são problemas atribuídos ao hábito de não estar presente. Os verdadeiros campeões sabem a importância de estarem presentes em tudo o que fazem, e vêm no treino de **mindfulness**, a **ciência do desenvolvi-**

mento da consciência, da “atenção plena”, uma excelente solução para ativarem o seu *mindset* vencedor!

3 - O SEU CÉREBRO É UM “MÚSCULO”

Ao perceber o seu cérebro como um “músculo”, compreenderá que, para estar em forma, é fundamental:

- **exercitá-lo** - técnicas de **mentalização** e **meditação** diárias têm excelentes resultados.

- **boa hidratação** - beba um copo de água logo ao acordar; em média recomenda-se que ingira entre 2 a 4 litros de água ao longo do dia, dependendo de alguns fatores como o seu *lifestyle*, peso, altura e atividade física.

- **oxigenação** - aprenda **técnicas respiratórias** que capturem e bombeiem mais oxigénio para todo o seu corpo e cérebro.

- **boa alimentação** - inclua na sua dieta alimentos que protejam e forneçam vitalidade ao seu cérebro, tais como abacate, mirtilos, nozes, brócolos e outras verduras.

- **descanso** - dormir bem e fazer algumas pausas ao longo do dia vão exponenciar a sua produtividade e criatividade!

Se gostou deste artigo, fique atento porque em cada edição partilharei novas dicas para **hackear** o seu corpo e cérebro para ter mais desempenho, mais entusiasmo e mais qualidade de vida! ■

Superação é ir além dos próprios limites



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

Numa empresa com mais de 22 anos de existência, se há coisa que eu e o meu irmão Ruben Soares tentamos fazer, dia após dia, é despertar nos outros a vontade de fazer ou, pelo menos, tentar que fiquem sensíveis a isso. O segredo, ao longo destes anos, tem sido conseguir plantar uma semente que esteja alinhada com os valores e cultura da Samsys e conseguir que cada talento desta equipa reveja nesta premissa um caminho a percorrer.

Se cada um de nós sente dificuldade em manter o foco para chegar ao fim da sua missão? Claro que sim, é possível que, em algum momento, venhamos a sentir que não somos capazes de atingir os objetivos a que nos propomos.

O que define o nosso carácter é a nossa resiliência para vencer e nunca desistir. Manter a consistência pode ser o nosso maior desafio no dia-a-dia, mas estarmos conscientes disto pode ser o primeiro passo para nos lembrarmos de que só um foco inabalável nos leva a chegar mais longe.

E se vos disser que acabo de resumir aquilo que aprendemos na **8ª edição** do DDC?

Verdade, o evento que surgiu com o nome “Dia do Cliente” e que recebeu cerca de 300 pessoas na 1ª edição, este ano alcançou o recorde de **2500 visitantes**, no Pavilhão Multiusos de Gondomar!

O dia 6 de junho de 2019 foi um dia histórico para a nossa equipa. Não porque tenhamos tido a oportunidade de apresentar a nossa empresa a 2500 pessoas, não porque tenhamos batido recordes de vendas, não porque tenhamos fechado parcerias que cobrissem os custos de um evento desta dimensão, até porque o intuito não é falar da Samsys nem dos seus produtos e serviços, mas sim porque



ajudámos a comunidade a desenvolver-se pessoal e profissionalmente.

Levámos conhecimento de forma gratuita, pelo mais genuíno gosto de sentir cumprido o nosso dever no âmbito de responsabilidade social.

O *feedback* não poderia ser mais positivo, inspirámos milhares de pessoas a “fazer acontecer” e a não ter medo de falhar, já que tentar e não abrir mão de ir até ao fim é motivo de orgulho.

Aquilo a que assistimos no DDC tem origem na escolha do tema, que se relaciona com a minha história de vida. A maior lição que tive foi que posso ir além dos limites que eu próprio coloquei.

Há uns anos cheguei a pesar 106 kg, estava irreconhecível... não me revia no ser humano em que me tinha tornado e que via ao espelho. Um dia disse que bastava, queria mudar! E foi então que regresssei à prática de desporto e comecei a reeducar a minha alimentação. Foi um desafio diário tremendo! Eu tinha imensos maus hábitos tão enraizados, que só depois de parar para refletir percebi que deixaram de fazer sentido. Passei por avanços e recuos, até conseguir chegar aos 76 kg que peso hoje. Valeu muito a pena todo o sacrifício. Hoje sou viciado em desporto e nunca me senti tão bem, nem com tanta energia!

Foi isso que fizeram André Leonardo, Paulo Azevedo, Tim Vieira, Jorge Coutinho, Carla Rocha e Luís Fernando nas suas palestras, com o mote “Vamos Superar Limites”, tema do DDC 2019.

Acredito que não é possível obrigar alguém a crescer e a desenvolver-se, mas podemos comunicar de forma a inspirar a que isso aconteça!

A nossa existência enquanto seres humanos não faz sentido se não tivermos um propósito, uma missão a cumprir, uma causa e objetivos bem definidos. Assim, quando as dificuldades aparecerem, vamos ter uma causa à qual nos vamos agarrar.

Durante um dia inteiro, assistimos a palestras sobre comunicação, liderança, empreendedorismo, PNL e foram partilhadas histórias inspiradoras que são verdadeiros exemplos de superação. Aquelas seis pessoas criaram a sensação no público de que as suas histórias podiam ser as nossas e que está ao nosso alcance mudar o nosso rumo. A 8ª edição do DDC Samsys revelou a importância de definir objetivos, acreditar, ser persistente, relativizar quando algo corre menos bem e ser consistente.

A próxima edição promete trazer um novo ciclo: o DDC passa a ser associado não a “Dia do Cliente”, passando a ser associado a “Dia do Conhecimento”, já que é aberto à sociedade.

Já estamos a trabalhar no próximo DDC e para já, para além desta novidade, que avançamos em primeira mão, podemos dizer que será um evento focado em liderança e que será motivador e revelador. Vamos contar com mais de 3000 participantes, naquela que será a melhor edição de sempre.

As inscrições já estão abertas e continuam gratuitas, em ddc.samsys.pt! ■

Não tenho tempo



PEDRO AMENDOEIRA
Partner na Expense Reduction
Analysts

A frase “gostaria muito mas não tenho tempo” soa familiar? Sentida por nós, dita por familiares, amigos ou colegas, parece aflorar em todo o lado. Noto que surge com frequência em temas como fazer exercício, voluntariado ou face a um novo projecto pessoal ou profissional.

É certo que somos bombardeados com solicitações de uma quantidade de formas que não cessa de aumentar e isso talvez ajude a explicar este fenómeno.

Há 30 ou 40 anos (sim, sou desse antigamente) para contactar com alguém, além de o encontrar na rua ou em casa, podíamos ligar para um número fixo e esperar que estivesse, escrever uma carta ou, com outros meios, usar um dos canais de televisão (eram 2), rádio ou imprensa. E ponto. Depois de acrescentar ferramentas de produtividade extraordinárias como os telemóveis, sms, mail, internet, ficamos todos com mais tempo disponível? E depois de mil redes sociais, *smartphones*, *tablets*, *WhatsApp*, *YouTube* e *Netflix*?

Aumentaram as ferramentas de produtividade, é certo, mas com elas incrementou exponencialmente o número de solicita-

ções a que estamos expostos e aos quais dedicamos a nossa atenção. Isso cansa-nos e, pior, faz-nos sentir que perdemos o mais valioso dos nossos recursos, porque insubstituível: o tempo.

Se não tínhamos tempo disponível há uns anos, como conseguimos encaixar horas de *Facebook* ou de vídeos? Como toleramos interrupções de mensagens instantâneas a cada minuto? Porque temos 24 horas por dia um telefone pronto a tocar?

A resposta parece óbvia: temos todos exactamente os mesmos 1440 minutos num dia e, se encaixamos agora espaços que antes não existiam, então no passado tínhamos mesmo tempo disponível (e não sabíamos). Se assim for, e porque continuaremos inevitavelmente a encaixar novas apps ou distrações, decorre que agora também temos tempo disponível (e não sabemos).

Se existem pessoas que conseguem resultados melhores que os meus com esses mesmos 1440 minutos - seja na parte física, profissional ou espiritual, pode dever-se a que façam uma gestão de tempo melhor que a minha. Que posso aprender com eles? Posso modelá-los de alguma forma?

Talvez a sensação de que o tempo é um escoadouro infundável se deva a uma gestão de blocos de minutos que não advém de uma definição consciente das prioridades. Deixamos que o mais fácil seja com frequência a decisão: exercício ou televisão? Voluntariado ou *Facebook*?

Não encontrei soluções mágicas para fazer as tarefas importantes e não as que se intrometem, só algumas práticas que me parecem resultar e que luto por implementar progressivamente, com pequenos passos. Algumas delas são:

- **Começar pequeno** - se não tenho tempo para fazer exercício, posso começar só com uma flexão, ao acordar. Ou 10. Uns 30 segundos tenho seguramente, posso começar por aí. À medida que incorporo esse hábito, posso ir incrementando mais uma flexão à rotina. E começar o dia com um objectivo já cumprido é poderoso.

- **Reduzir distrações** - posso escolher um dia da semana sem redes sociais, televisão ou ambas. De repente criei umas horas. Que faço com elas? Decido antecipadamente se vou passá-las a ler, a ter formação ou meditar.

- **Reduzir interrupções** - interromper um trabalho é a melhor forma de garantir que se prolonga. Se substituir ver o e-mail a cada 2 minutos por 3 ou 4 vezes ao dia, tenho ganhos de produtividade garantidos. Se cortar todas as demais notificações, o ganho será exponencial.

Sei que nunca vou ter tempo para tudo o que quero fazer, mas luto pelo dia em que em vez de dizer “gostaria muito mas não tenho tempo” sairá automaticamente ou “não está nas minhas prioridades de vida, por isso não irei fazer” ou então “sim, faço”. Só. ■

Se a vida te dá limões, faz limonada!

Novidade

LEMON-Umaviagemparaafelicidade



“Bravo pela obra e pelo legado deixado às novas gerações”

Hélder Preza, Presidente do CA da TAAG Linhas Aéreas de Angola

“Para ti leitor, não duvides, vai-te ajudar no dia-a-dia profissional!”

Francisca Adelantado Aliaga, Diretora Geral, ESEM Business School Madrid

“Definindo-o numa só palavra: Visionário!”

Gisela H. Maia, Fundadora da Medibrain

“Trabalhar com o Sérgio torna-nos melhores profissionais mas fundamentalmente melhores pessoas.”

Nuno Ricardo, Diretor de Formação da ANJE

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

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

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

Título LEMON - Uma viagem para a felicidade

Autor Sérgio Almeida

Páginas 160

PVP normal € ~~13.90~~

PVP c/ desc. € 12.51

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

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

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

✉ encomendas@vidaeconomica.pt ☎ 223 399 400