

GESTÃO TECNOLOGIA MARKETING FINANCIAMENTO NEGÓCIOS

bnTM

REVISTA BONS NEGÓCIOS

OUTSYSTEMS
WYGROUP
EDICÓPIA
MOBIZY

AS MUDANÇAS NA LIDERANÇA

A forma de liderar está a mudar. Os gostos dos jovens e um mercado cada vez mais competitivo assim obrigam, a pensar numa nova estrutura da liderança. Saiba o que pode fazer para ser um melhor líder

#17

JUNHO 2015 | TRIMESTRAL | 3€
BONSNEGOCIOS.COM.PT

BY **GRENKE**[®]

Portal para Clientes GRENKE

Faça a gestão de todos os seus contratos GRENKE de forma simples e eficaz



O portal para clientes GRENKE foi desenvolvido para que, de forma otimizada, o acesso a todas as informações relevantes dos contratos de renting dos clientes GRENKE seja efetuado de forma confortável, simples e eficaz.

- :: Visualizar, descarregar e imprimir os documentos dos seus contratos
- :: Editar e alterar moradas e dados bancários
- :: Submeter participações de seguro
- :: Visualizar, descarregar e imprimir as suas faturas

Ainda não é cliente GRENKE? Contacte-nos através do **218 934 140** ou **service@grenke.pt**

GRENKE RENTING S.A. · Lisboa · Porto · Leiria
service@grenke.pt · www.grenke.pt

4 **BREVES**

NOTÍCIAS, CURIOSIDADES, SUGESTÕES

Notícias, estudos e sugestões de leitura para se manter a par do que os empresários líderes andam a fazer

7 **OPINIÃO**

JOÃO VIEIRA DA CUNHA

O professor da Universidade Europeia defende que existe um desafio oculto da liderança que não está nos livros sobre a temática

8 **MEET THE LEADER**

EDICÓPIA

Luís Diniz, sócio-gerente da Edicópia, considera que na sua empresa se vive como uma grande família. São uma equipa unida e vivem num bom ambiente

9 **ANÁLISE**

JOÃO CATALÃO

O especialista em coaching executivo acredita que o sucesso das organizações vai depender, cada vez mais, de dinâmicas criativas

10 **EXPERIÊNCIA**

IAPMEI

Miguel Cruz, presidente do IAPMEI - Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação considera que o estatuto PME Excelência é um bom cartão-de-visita que atesta a credibilidade das empresas

16 **BASTIDORES**

OUTSYSTEMS

Empresa organiza sessões com o CEO para ensinar aos colaboradores o que é estratégia, conhecimento e liderança de equipas

18 **TEMA DE CAPA**

AS MUDANÇAS NA LIDERANÇA

A forma de liderar está a mudar. Os gostos dos jovens e um mercado cada vez mais competitivo obrigam as empresas a repensar na sua maneira de gerir equipas. Procuram novas tendências, novos modelos organizacionais, novas formas de aprendizagem. Tudo e com uma única certeza: devem concentra-se no seu maior capital, as pessoas. A Bons Negócios diz-lhe quais as características que um líder deve ter, revela alguns exemplos de liderança, e como pode aprender com eles a ser um melhor líder. No final, faça o teste

28 **NOVOS NEGÓCIOS**

MOBIZY

A plataforma portuguesa funciona como uma mini-app-store onde é possível fazer o download de diferentes aplicações de apoio à gestão dos seus negócios

30 **FILTRO**

APPS

Ser um líder à distância implica algum trabalho. A Bons Negócios fez uma seleção de algumas aplicações que prometem facilitar a vida dos empresários on the go

33 **FILTRO**

LIVRO

Os autores do livro "Como Funciona a Google" revelam um pouco dos bastidores da empresa, incluindo técnicas e estratégias inovadoras

34 **OLHARES**

WYGROUP

Pedro Janela, CEO do Wygroup, conta como de uma startup evoluiu para um grupo de 10 agências, lideradas por 20 empreendedores

Diretor Victor Ferreira
Subdiretor Marco Souta
Editora Marta de Sousa
Fotografia Marko Rosalline
Design Deadinbeirute, Lda
Publicidade pub@bonsnegocios.com.pt
Impressão
MX3 - Artes Gráficas, Lda
Parque Industrial Alto da Bela Vista
Pavilhão 50, Sulim Park
2735-340 Cacém
Sede de Redação
Deadinbeirute, Lda
Rua Conde Ferreira, Nr. 03, Sala 10
2804-521 Almada
Tel. (+351) 21 603 06 72
info@bonsnegocios.com.pt
www.bonsnegocios.com.pt
Propriedade e Sede
GRENKE Renting, S.A.
Av. D. João II, Nº 45
1990-084 Lisboa
Tel. (+351) 21 893 41 40
Fax (+351) 21 893 41 60
service@grenke.pt
www.grenke.pt
Tiragem 6000 Exemplares
Periodicidade Trimestral
Distribuição Por correio personalizada
Preço 3 Euros
Depósito Legal 330983/11
Nº Registo na ERC 126112
Edição Nº 17

bn
REVISTA BONS NEGÓCIOS



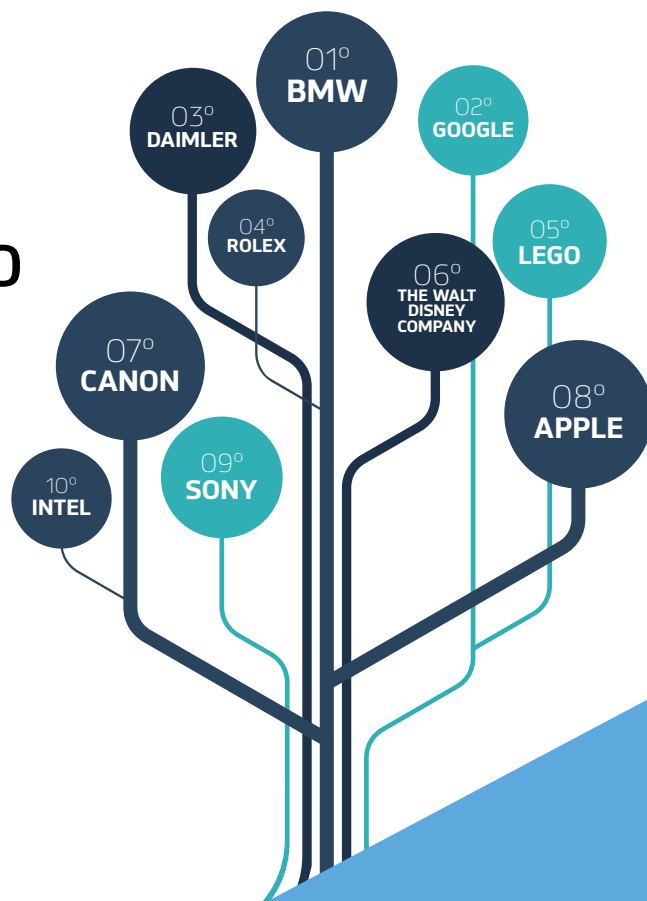
VICTOR FERREIRA
DIRETOR DA REVISTA

REPUTATION INSTITUTE DIVULGA AS EMPRESAS LÍDERES EM REPUTAÇÃO

A reputação importa. Há quem diga que pode representar até 70% do valor de um negócio. Por isso, um dos mais conhecidos rankings sobre este indicador – o chamado The Global RepTrak, elaborado pelo Reputation Institute – é sempre esperado ansiosamente pelas empresas. O resultado foi divulgado no final de abril e a empresa com melhor reputação do mundo é a BMW. Na lista segue-se a Google e a Daimler. “As empresas com as reputações mais sólidas estão focadas, mais do que nos produtos ou serviços que vendem, na responsabilidade social corporativa – cidadania, governance e local de trabalho – que tem vindo a assumir mais importância do que nunca”, disse Jamie Bedard, CEO do Reputation Institute, em comunicado. “Depois de vários anos de turbulência relacionada com a crise financeira global, a reputação corporativa começou a estabilizar à medida que as empresas reconstróem

a confiança e o respeito com os consumidores”. Segundo Bedard, melhorar a reputação em cinco pontos coincide com um aumento de 6,3% em recomendação e um aumento de mais do que 5% em propensão para comprar. Além disso, em momentos de crise, a maioria dos consumidores dá o benefício da dúvida às empresas com reputação, em comparação com apenas 20% para empresas com uma má reputação.

O Reputation Institute realizou mais de 60 mil entrevistas para este ranking, onde os inquiridos tiveram de avaliar as diferentes empresas com base em sete parâmetros: inovação, liderança, governance, cidadania, local de trabalho, performance e produtos/serviços.



@DANIELPINK

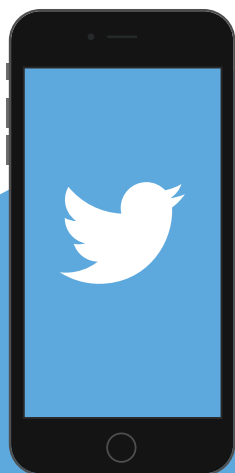
Daniel Pink é uma referência no mundo da gestão e do comportamento. É o autor do conhecido livro “Drive: The Surprising Truth Behind What Motivates Us”, onde explica como se pode conseguir uma maior entrega e produtividade por parte dos trabalhadores. Colabora regularmente com o jornal New York Times, a revista Fast Company e o canal de televisão CNN. No seu perfil publica tweets sobre estudos, livros e tendências no mundo do trabalho.

@RICHARDBRANSON

Richard Branson é um empreendedor nato. Lançou o seu primeiro negócio aos 17 anos e hoje tem uma fortuna avaliada em 5 mil milhões de dólares. É dono do grupo Virgin que tem negócios em diferentes áreas, que vão desde à música até viagens ao espaço. No Twitter partilha dicas para novos empresários e gestores, e algumas das suas aventuras.

WHO TO FOLLOW ON TWITTER

O Twitter é uma fonte de ideias. E inspiração. Empresários e especialistas em negócios, gestão e marketing alimentam todos os dias a rede social com novidades, tendências e conselhos. Sempre em 140 caracteres. Veja alguns perfis que pode seguir, para não perder nada do que alguns grandes líderes têm para lhe dizer



“O MAIOR LÍDER NÃO É NECESSARIAMENTE AQUELE QUE FAZ GRANDES COISAS. É AQUELE QUE FAZ COM QUE AS PESSOAS FAÇAM GRANDES COISAS”

Ronald Reagan, ex-presidente dos EUA

84%

A honestidade é considerada a característica mais importante num líder, de acordo com um estudo da Pew Research Center, divulgado em janeiro deste ano. A inteligência e a capacidade de decisão foram as seguintes características indicadas pelos inquiridos, ambas com 80%.

@GUYKAWASAKI

Guy Kawasaki é um dos maiores especialistas em tecnologia e marketing. Foi conselheiro da Apple nos anos 90 e é autor de mais de 10 livros sobre diferentes temáticas. O último, “The Art of The Start 2.0”, fala sobre começar um negócio, dando conselhos práticos sobre redes sociais, crowdfunding, cloud computing, entre outros. Na rede social divulga curiosidades e dicas de negócios.

@ERICSCHMIDT

Eric Schmidt dispensa apresentações. É o atual chairman executivo da Google, onde chegou em 2001, e um dos responsáveis pela evolução da empresa, que passou de uma startup de Silicon Valley para uma empresa líder no setor tecnológico. Antes, Eric foi presidente e CEO da Novell e diretor tecnológico da Sun Microsystems. No Twitter partilha notícias e conselhos para aplicar no mundo do trabalho.

@BOBURLINGHAM

Bo Burlingham é editor na revista Inc. Magazine, uma das conhecidas publicações sobre empreendedorismo onde podemos ler artigos sobre ferramentas e serviços que ajudam um negócio a crescer. É também autor de livros. Um deles: “Small Giants, Companies That Choose To Be Great Instead Of Big” em que dá exemplos de empresas que escolheram outros caminhos para o sucesso. No seu perfil da rede social aconselha leituras e dá dicas para empreendedores.

BAN BOSSY!

“Quando um menino se afirma, chamam-no de líder. Quando uma menina faz o mesmo, arrisca-se a que lhe chamem mandona”. Concorda? A frase pode ler-se no website www.banbossy.com, plataforma online de divulgação da campanha “Ban Bossy” lançada no ano passado pela chefe de operações do Facebook, Sheryl Sandberg. A ideia é acabar com o uso da palavra “bossy” e incentivar as mulheres a desenvolverem um perfil de líderes. No website é possível encontrar dicas de liderança para meninas, pais, professoras e gestoras.

www.banbossy.com

GESTOR ≠ LÍDER

O GESTOR ADMINISTRA.
O LÍDER INOVA. O GESTOR MANTÉM. O LÍDER DESENVOLVE.
O GESTOR CONCENTRA-SE EM SISTEMAS E ESTRUTURAS. O LÍDER CONCENTRA-SE NAS PESSOAS. O GESTOR DEPENDE DO CONTROLO. O LÍDER INSPIRA CONFIANÇA. O GESTOR TEM UMA VISÃO A CURTO PRAZO. O LÍDER TEM UMA PERSPETIVA A LONGO PRAZO. O GESTOR PERGUNTA COMO E QUANDO. O LÍDER PERGUNTA O QUÊ E PORQUÊ. O GESTOR FAZ AS COISAS BEM. O LÍDER FAZ A COISA CERTA.

Fonte: Warren Bennis, “On Becoming a Leader” (1989).



CATÓLICA
LISBON
BUSINESS & ECONOMICS

Executivos

Unleash your **full potential**

A ÚNICA BUSINESS SCHOOL EM PORTUGAL
NO NOVO RANKING GLOBAL DO FINANCIAL TIMES
PARA A FORMAÇÃO DE EXECUTIVOS.

ENTRE AS 40 MELHORES ESCOLAS DO MUNDO
E AS 20 MELHORES DA EUROPA.

MAIS INFORMAÇÕES

www.clsbe.lisboa.ucp.pt/executivos

Tel: 217 214 220 | 217 227 801

E-mail: executivos@ucp.pt



O DESAFIO OCULTO DA LIDERANÇA

TEXTO POR JOÃO VIEIRA DA CUNHA

Há um desafio que os líderes vivem todos os dias, mas do qual não se fala. Não se fala desse desafio porque as páginas dos livros sobre liderança têm que ser cor-de-rosa, senão o livro não vende. O trabalho dos líderes tem que ser apresentado como um trabalho que contribui para o Bem — que melhora os resultados das empresas e faz progredir a sociedade. É verdade. Parte é assim. Mas também há a outra parte. A parte que não vem nos manuais de gestão. A parte que nós achamos que só nos acontece a nós porque estamos na empresa errada. Antes fosse. Mas não é.

Os líderes enfrentam todos os dias um desafio oculto da liderança — o desafio de gerir a imagem que apresentam a quem manda neles e ter que aturar as tentativas dos colaboradores de fazer o mesmo. De mostrar que são fantásticos e imprescindíveis para a empresa.

A culpa é da forma como as pessoas são promovidas. A história que contam os livros de gestão, os tais das páginas cor-de-rosa, é que as pessoas são esco-

lhidas pelo mérito, pelos resultados. Nestes livros as empresas promovem gestores como o Sr. Tomé, que vive na minha rua, escolheu a máquina de lavar. Foi à loja de eletrodomésticos lá do bairro, pediu os folhetos todos, leu-os com muito, mas muito cuidado. E depois escolheu a máquina de lavar que gastava menos energia, mas que era suficientemente grande para o Sr. Tomé só ter que por a roupa a lavar duas vezes por semana.

Até pode haver empresas onde se recolhe toda a informação que há sobre as pessoas e se analisa tudo muito bem analisadinho no Excel, mas não é isso que diz a pilha crescente de artigos e livros sobre a carreira dos gestores. O que diz é que promover alguém é mais parecido com escolher um namorado ou uma namorada, do que escolher uma máquina de lavar. Depende do que as pessoas são e não dos resultados que conseguem. Até porque quando se está dois ou três níveis acima dos colaboradores, o controlo sobre os resultados da empresa pode ser pouco mais do que uma ilusão confortável.

Por isso, os gestores (e todas as pessoas nas empresas) passam todos os dias a fazer dois trabalhos muito diferentes. Há o trabalho que fazem para atingir os objetivos da empresa. Mas também há o trabalho que têm que fazer para impressionar os chefes. Um estudo realizado pela Universidade Europeia mostra que impressionar quem manda, não se faz através de elogios e exageros em conversas de corredores. Faz-se apresentando resultados e sucessos nos sistemas de informação das empresas que têm o efeito daquelas cintas que se usam por baixo da roupa para fazer as pessoas parecerem mais magras, embelezando sem mentir. O mesmo estudo mostra ainda que os processos de gestão de imagem podem sobrepor-se aos processos de liderança e de trabalho que garantem que a empresa atinge os seus objetivos. Mostra que os líderes podem ter sucesso se decidirem só fazer este trabalho oculto da gestão de imagem, preocupando-se tanto com parecer bons, que se esquecem de ser bons.



JOÃO VIEIRA DA CUNHA é o atual diretor do Instituto de Investigação e Escola Doutoral da Universidade Europeia. Estudou gestão na Universidade Católica Portuguesa e tirou um doutoramento, também em gestão, na Sloan School of Management do Massachusetts Institute of Technology. Os seus clientes de consultadoria e formação de executivos incluem o Barclays Bank, Novabase e Unilever. É coautor do livro de gestão "Terror ao Pequeno-almoço", da Actual Editora.

ESPÍRITO DE FAMÍLIA

Na Edicópia vive-se como uma grande família. Pelo menos é isso que Luís Diniz, sócio-gerente da empresa, pretende. O responsável defende que uma equipa unida, vivendo num bom ambiente, é meio caminho para atingir bons resultados. Mas, seguindo sempre algumas regras. As mesmas que existem num ambiente familiar e que também podem ser implementadas no mundo empresarial

“O NOSSO SUCESSO É O **SUCESSO DE TODOS**. NÃO PODEMOS TER UMA VISÃO EGOCÊNTRICA SÓ PORQUE SOMOS DONOS DA EMPRESA”

// Em casa ou no trabalho, a minha forma de estar é igual. A liderança numa empresa é igual à de uma casa. À de um pai com os filhos. Pelo menos para mim. Os valores - e as regras - que tento passar aos meus filhos são iguais aos que aplico no trabalho e que tento, de alguma forma, passar aos meus colaboradores. Rigor e educação acima de tudo”, revela Luís Diniz, sócio-gerente da Edicópia, empresa portuguesa de soluções de impressão instalada em Aveiro. “Aqui tudo funciona como uma família. Afinal, todos remamos para o mesmo lado, para atingirmos os mesmos objetivos. Equipa unida é o principal”, acrescenta.

Luís Diniz faz parte da família da Edicópia há pouco tempo, mas já se sente um “pai” de todos os colaboradores. Comprou a empresa em 2011, com mais dois sócios, perto de completar 50 anos. “Estava na altura de mudar. Era o momento certo. Adquiri, ao longo da minha experiência profissional, um conjunto de conhecimentos e maturidade suficientes para seguir em frente e gerir o meu próprio negócio. E estou muito orgulhoso, devia ter feito isto há 10 anos!” O empresário começou a sua carreira profissional no mercado de equipamentos e soluções de impressão, trabalhando em diferentes empresas, quase sempre na área comercial. “Nunca quis outra área. Comecei a trabalhar aos 18 anos no setor têxtil e, na altura, o que mais gostava era de ir para as feiras, onde tinha contacto direto com os clientes”, revela.

Luís Diniz sempre gostou de falar com pessoas. E ainda gosta. Acredita que qualquer líder deve conhecer bem os seus colaboradores para que juntos - em família - possam levar a empresa a alcançar bons resultados. “Sou um líder democrático, nunca fui de impor nada a ninguém. A empresa é um conjunto de pessoas. E o nosso sucesso é o sucesso de todos. Não podemos ter uma visão egocêntrica só porque somos donos da empresa”, defende Luís Diniz. “Um líder deve também ser flexível. Tem que se adaptar às características e circunstâncias de cada colaborador. Além disso, e o que aprendi com a minha experiência, é que devemos ser transparentes”. O empresário não tem nada a esconder da sua equipa. Não foge ao diálogo e gosta de ouvir o feedback dos seus colaboradores. Aliás, na sua opinião, o seu ponto forte enquanto líder é conseguir gerar um consenso entre os colaboradores. É honesto e “alguém em que podem confiar. E é essa chave: se as pessoas virem em nós um modelo, os resultados melhoram”, adianta.

Em casa, Luís Diniz também tenta ser um modelo para os filhos. Acredita que se for bem-sucedido na sua vida profissional, os seus filhos também vão tentar ser. “Mostro-lhes que devemos aplicar-nos no trabalho para que também nos possamos divertir na vida. Eu, por exemplo, não me importo de trabalhar muito durante a semana para aos fins de semana dedicar-me à minha mulher e aos meus dois filhos”, aponta o responsável. O que a família Diniz faz nesses dias? “Viagens, almoços e futebol, principalmente, são a nossa distração. Somos todos adeptos do Futebol Clube do Porto e vamos muitas vezes em família ver os jogos. E aí, a francesinha não falta”. **bm**



LIDERANÇA CRIATIVA⁵

TEXTO POR JOÃO CATALÃO, ESPECIALISTA EM COACHING EXECUTIVO

individualmente reconhecedores

Vamos a factos: tudo está diferente. Ninguém consegue prever com precisão o que será o futuro. Recomenda-nos o bom senso que fazer como sempre fizemos já não irá dar os resultados a que estávamos habituados. Logo coloca-se uma primeira questão: poderão as empresas garantir o sucesso sem uma cultura transversal que promova a criatividade e a inovação? Será possível implementar essa cultura sem líderes criativos? Claro que não. Coloca-se então uma segunda questão: será a liderança criativa um traço de personalidade, exclusivo de certas pessoas? Apesar de frequentemente parecer que sim, uma vez que os líderes criativos evidenciam de forma sistemática atitudes e comportamentos nesse sentido, a boa notícia é que a liderança criativa pode ser desenvolvida e assumida por todos. Tenho-o testemunhado na prática ao longo do trabalho que tenho dinamizado. E constato que apenas existe um requisito prévio: a organização e o líder tomarem consciência dos benefícios da liderança criativa e assumirem o propósito de caminharem rumo a ela.

A partir daí o caminho para lá chegar está aberto.

Acredito que o sucesso das organizações vai depender, cada vez mais, de dinâmicas criativas. As organizações bem-sucedidas possuem, claramente, um propósito inclusivo: Onde estamos? Onde queremos estar? Estas têm um compromisso transversal, objetivo e claro, para com a energia, o foco e os resultados. Existe uma cultura de disciplina combinada com “fun”. Assim sendo, nestas organizações um líder criativo é alguém que se assume como original, útil e prático. O seu papel é fundamentalmente de inspirador. O seu “drive” principal é inspirar todos para novas associações, geradoras de novos resultados. O ambiente da organização é dominado por estruturas flexíveis, incentivo a atitudes proativas e prospetivas, tolerância para com o erro, tempo e espaço próprios para criar e partilhar ideias.

O líder criativo possui abertura, sensibilidade, responsabilidade e prazer para envolver e mobilizar as equipas. Transmite confiança e entusiasmo para fazer face à complexidade e à gestão de conflitos.

Os líderes criativos – e com quem mais gosto de trabalhar – são aqueles que integram quatro “I”. São **influenciadores**, porque mobilizam o coletivo para um propósito comum de criatividade; **inspiradores**, porque

fornece à equipa “pistas” que tornam os seus elementos capazes de promover a descoberta de novas possibilidades; **intelectualmente estimulantes**, porque mobilizam os colaboradores a gostarem de estar fora da zona de conforto e de assim terem vontade reforçada de aceitarem desafios e assumirem riscos, fazendo mais e melhor com aquilo que têm; e **individualmente reconhecedores**, porque assumem que cada colaborador é único. Estão focados em promover e reconhecer o talento individual.

Acredito na promoção de uma liderança criativa, inspirada na sabedoria milenar do general Sun Tzu, o qual nos ensinou que as grandes batalhas se ganham com exércitos liderados de forma criativa e inovadora. “Nas batalhas para o sucesso, as vitórias ficam mais fáceis quando queremos concretizar algo que desejamos”, dizia. Assim, é fundamental que a liderança criativa seja um propósito assumido por todos e que todas as oportunidades sejam aproveitadas para se celebrarem os sucessos individuais e coletivos.

inspiradores

intelectualmente estimulantes



ESTATUTO PME EXCELÊNCIA

É UM BOM CARTÃO-DE-VISITA
QUE ATESTA A CREDIBILIDADE
DAS EMPRESAS

MIGUEL CRUZ,
presidente do IAPMEI

Muitas empresas ambicionam alcançar o estatuto de PME Líder. É o primeiro passo para ser distinguida como PME Excelência. Uma das vantagens destas distinções? As pequenas e médias empresas obtêm um selo de reputação e de notoriedade que as ajuda a melhorarem as suas relações com os clientes e fornecedores. Seja no mercado interno ou externo. E para isso, o IAPMEI - Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação, que atribui estes estatutos, está cá para apoiar os empreendedores e as empresas na sua jornada. Através de assistência técnica, aconselhamento especializado, soluções de financiamento. No ano passado, a ambição das PME para se tornarem excelentes foi notória: o número de pequenas e médias empresas com este estatuto cresceu 67%. A qualidade do desempenho das PME foi a razão deste aumento, nas palavras de Miguel Cruz, presidente do IAPMEI.

Mais um ano em que o universo das PME Excelência aumenta. De acordo com os últimos dados, em 2014, o número de PME com este estatuto cresceu 67%. A que se deve este aumento?

Fundamentalmente ao mérito das empresas e à qualidade dos desempenhos demonstrados pelo segmento mais competitivo das nossas PME - as PME Líder, que está na origem do universo das PME Excelência, e que também cresceu relativamente ao ano anterior. São empresas de perfil superior que evidenciaram sinais de crescimento em praticamente todos os indicadores de desempenho, com valores muito acima das médias nacionais, e que têm sabido manter a sua capacidade competitiva em contextos macroeconómicos menos favoráveis como os que atravessamos, e que constituem, nos seus setores e nas suas regiões, um motor da economia, do emprego e das exportações nacionais. São empresas fortemente orientadas para o crescimento.

A crise está ultrapassada ou as PME estão a conseguir dar a volta por cima?

Se nos focarmos nos resultados obtidos pelo segmento das PME Excelência, o que verificamos é que as empresas conseguiram aumentar substancialmente o seu ativo em relação ao ano anterior, ao mesmo tempo que reforçaram os seus capitais próprios e evidenciaram melhorias significativas nos seus rácios de produtividade e de rendibilidade, fundamentais à sustentabilidade do seu crescimento.

A sua resiliência foi notável, disso não temos dúvidas. Mas temos a certeza que também souberam aproveitar os apoios públicos que tiveram à sua disposição para investir na melhoria da sua capacidade competitiva e de atuação em mercados externos.

Mais de 60% das PME Excelência distinguidas são exportadoras e conseguiram aumentar em média 16% o valor das suas exportações, um resultado aproximadamente duas vezes e meia acima dos valores apresentados pela estrutura empresarial nacional, e que, por si só, nos diz muito sobre a importância deste segmento de empresas e do seu contributo para a dinâmica de crescimento da nossa economia e do nosso comércio externo. Estes são bons sinais para a evolução da economia, são resultados importantes para este segmento de empresas, sendo fundamental continuar a apostar na capacitação competitiva das nossas empresas, na diversificação de mercados e no alargamento da base exportadora.

Para alcançar o estatuto de Excelência, uma pequena e média empresa tem de ser antes distinguida como PME Líder. Quais os principais critérios em ambas as distinções?

Para fazerem parte do universo das melhores PME, para além de serem certificadas pelo IAPMEI como pequenas

e médias empresas, têm que integrar os escalões de rating superiores e corresponder a determinadas exigências, em termos de autonomia financeira, volume de negócios, com resultados líquidos e EBITDA positivos. As PME Excelência são as melhores das melhores.

Para serem PME Líder, em 2015, as PME têm que estar classificadas num nível de rating equivalente aos melhores cinco níveis de rating do Sistema da Garantia Mútua, ter obtido resultados líquidos positivos em 2014, EBITDA positivo nos dois últimos anos, um nível de autonomia financeira superior ou igual a 30% e um volume de negócios superior ou igual a 1 milhão de euros no último exercício, com um número de trabalhadores superior ou igual a oito.

Para atingirem o estatuto de PME Excelência 2015, as empresas terão que enquadrar-se nos três níveis de rating superiores, demonstrar uma autonomia financeira superior ou igual a 35%, não ter crescimento negativo do volume

"MAIS DE 60% DAS PME EXCELÊNCIA DISTINGUIDAS SÃO EXPORTADORAS E CONSEGUIRAM AUMENTAR EM MÉDIA 16% O VALOR DAS SUAS EXPORTAÇÕES"

de negócios face ao exercício anterior, e apresentar níveis de rendibilidade dos capitais próprios e do ativo iguais ou superiores a 10% e 3%, respetivamente.

Qual o objetivo do estatuto PME Excelência e PME Líder?

Os estatutos PME Líder e PME Excelência têm como principal objetivo segmentar e dar notoriedade às pequenas e médias empresas que apresentem os melhores perfis de desempenho, conferindo-lhes um selo de reputação para utilizarem na sua relação com o mercado e ao mesmo tempo criando-lhes condições otimizadas de financiamento para o desenvolvimento das suas estratégias de crescimento e de reforço da sua capacidade competitiva.

Quais as vantagens e benefícios para as PME?

A vantagem principal é o capital de reputação e de notoriedade que estes estatutos trazem às empresas, nas relações com as suas redes de stakeholders, sejam eles clientes, fornecedores, o sistema financeiro ou o Estado. As relações de confiança são fundamentais nos negócios e o estatuto PME Excelência é um bom cartão-de-visita, que atesta a credibilidade das empresas. Para além do selo de qualidade que está associado aos estatutos, as empresas beneficiam também de acesso facilitado a financiamento, bem como a serviços diversificados protocolados com uma rede de parceiros do IAPMEI.

Em que resultados, as PME mais se destacaram este ano?

De uma maneira geral, em comparação com os últimos dados disponíveis da análise de empresas não financeiras do Banco de Portugal, verifica-se que há um grande desvio da média nos resultados apresentados pelo segmento das PME distinguidas. Por exemplo: as PME Excelência 2014 apresentaram crescimentos médios nas vendas na ordem dos 15%, quando a média nacional se situou no 1%; viram o seu EBITDA aumentar em quase 28% em comparação com os 12% da média nacional; e aumentaram as suas exportações em 16%, duas vezes e meia acima dos resultados médios obtidos pelas empresas nacionais.

Outros indicadores – onde a variação anual deste segmento de empresas é mais visível – são os valores das rendibilidades, dos capitais próprios, do ativo e das vendas, que se registaram acima dos 40%, com padrões médios de autonomia financeira superiores a 54%, valores que confirmam o perfil superior de desempenho destas empresas.

As melhores PME estão concentradas na cidade do Porto. Porquê, na sua opinião?

O Norte é tradicionalmente uma região com uma forte concentração empresarial, que apresenta um contributo relevante para a economia e as exportações nacionais, e é natural que as melhores PME também espelhem esta realidade. Não é por acaso que em três distritos, Porto, Aveiro e Braga, estão concentradas mais de 64% das PME Excelência 2014. Tendo por base os resultados do último quadro comunitário de apoio, e concretamente os apoios concedidos pelo IAPMEI, as empresas da região Norte estão à frente no montante do capital investido, com um valor superior a 2 mil milhões de euros, e captaram mais de 40% do total do financiamento atribuído, o que reflete o dinamismo e a aposta das empresas na sua capacitação em fatores competitivos que lhes confirmam uma maior eficácia de atuação e afirmação em mercados internacionais.

Do universo de PME em Portugal – que representam 99,9% do tecido empresarial e são responsáveis por 60,9% do volume de negócios (segundo os últimos dados do INE) – menos de duas mil alcançaram a excelência este ano. Na sua opinião, o que é fundamental para que uma PME seja excelente e líder?

Ter uma liderança de gestão forte e centrada em estratégias de crescimento sustentáveis e sustentadas num sólido conhecimento do mercado e das suas mutações. Ter a capacidade de inovar, diversificar oferta, antecipar tendências. E procurar parcerias para complementar competências internas e ganhar a dimensão necessária para uma afirmação mais eficaz, tanto na vertente nacional como internacional.

Apesar de existir um grande número de PME no País, ainda assim muitas não sobrevivem mais de dois anos, segundo um estudo do ISCTE. Na sua opinião, porque acha que isso acontece: falta de apoio, má gestão?

De facto, para as empresas recém-criadas, os primeiros cinco anos são críticos em termos de sobrevivência, mas isso não deve ser visto como um obstáculo ao empreendedorismo. É um fenómeno normal, que está para além das fronteiras nacionais, e que deve incentivar a perceção dos principais fatores que podem estar associados a estas situações, por forma a minimizar impactos e a promover aprendizagens a partir de casos que não tiveram o sucesso pretendido.

A criação de um negócio envolve sempre risco, mas o fundamental é que seja um risco calculado, assente num bom modelo de negócios, associado a competências técnicas e de gestão, a um bom conhecimento do mercado e a um plano de financiamento adequado, para além do estabelecimento de uma sólida rede de stakeholders.

“PARA AS EMPRESAS RECÉM-CRIADAS, OS PRIMEIROS CINCO ANOS SÃO CRÍTICOS EM TERMOS DE SOBREVIVÊNCIA, MAS ISSO NÃO DEVE SER VISTO COMO UM OBSTÁCULO AO EMPREENDEDORISMO”

O acompanhamento por quem tem um conhecimento profundo do setor, numa primeira avaliação e pré-teste de uma ideia para um novo negócio, pode ser muito importante para um jovem empreendedor. E foi justamente com este objetivo, que o IAPMEI criou a Bolsa Nacional de Mentores, tentando aproximar jovens empreendedores que estão a dar os primeiros passos na criação de um negócio próprio, a empresários e profissionais especialistas que os podem orientar e aconselhar nos seus projetos, partilhando a sua experiência, ajudando-os a repensar e a robustecer as suas ideias, e a acompanhá-los na sua implementação.

Como o IAPMEI sabe que empresas deve apoiar?

O IAPMEI apoia transversalmente qualquer empresa, em qualquer estágio do seu ciclo de vida, em função do enquadramento da sua atividade (projetos de turismo ou do setor agrícola são, por exemplo, acompanhados por outras entidades), e de forma alinhada com os objetivos de política pública em matéria de inovação, competitividade e abordagem ao mercado global.

O nosso objetivo é apoiar empreendedores e empresas nacionais no seu esforço de capacitação competitiva, oferecendo um conjunto de valências em domínios complementares, que vão desde a assistência técnica, integrando diagnóstico de

competências, capacitação e aconselhamento especializado, apoio ao empreendedorismo e às fases iniciais do arranque de novos negócios, com promoção de mentoria e soluções de financiamento, incentivos ao investimento empresarial em reforço de competências competitivas que facilitem a afirmação em mercados internacionais, para além de soluções específicas que ajudem as empresas a ganhar dimensão, através do ensaio de novas metodologias de trabalho colaborativo, associação a clusters competitivos, dinamização de processos de transmissão, de fusões e aquisições, e gestão de instrumentos na área da revitalização empresarial.

É fácil liderar uma empresa em tempos de crise? Os portugueses são líderes desenrascados?

Depende das condições em que a empresa se encontre em termos de solidez financeira e da sua capacidade estratégica e de know-how para se reajustar e adaptar a novos caminhos e procurando novos mercados. Os portugueses são culturalmente resilientes e pragmáticos e acredito que estes são dois atributos importantes também aplicados no âmbito da gestão empresarial. E, vale a pena dizer, esses dois atributos têm condições para sustentar comportamentos inovadores.

O que as PME Líder podem ensinar às grandes empresas?

As PME Líder podem ter a seu favor, pela flexibilidade que lhes advém da sua dimensão, uma maior facilidade e rapidez na correção de rotas estratégicas e na implementação da mudança, que em determinadas fases podem ser mais-valias importantes para a obtenção de resultados num menor espaço de tempo. Saliento flexibilidade e foco no mercado.

Um conselho para uma PME que queira ser líder.

Saber manter-se competitiva num mercado alargado, afirmando a sua individualidade pela qualidade e diferenciação dos produtos ou serviços que oferece, com uma aposta na inovação, na subida na cadeia de valor, eventualmente em marcas próprias, procurando ganhar dimensão através da ligação a polos competitivos e a parceiros estratégicos que lhe proporcionem o acesso a informação e a tecnologia e ajudem a consolidar a sua presença em mercados externos.

Um ano depois de assumir a função de presidente do IAPMEI, como está a correr a experiência?

Está a ser muito gratificante. Sinto que é ao mesmo tempo um privilégio e uma responsabilidade acrescida estar na gestão de uma instituição que celebra este ano os seus 40 anos de serviço às PME. Uma instituição que foi pioneira na conceção e implementação de muitas soluções e instrumentos adaptados às várias necessidades e fases de desenvolvimento das empresas, num registo de proximidade, criando condições

que lhes permitam ganhar capacidade competitiva.

Os desafios continuam a ser os de responder com eficácia às necessidades atuais das empresas, ajudando-as a reforçar os seus fatores de competitividade, a subir na cadeia de valor, e a reforçar as suas capacidades de atuação em mercados externos.

**“OS PORTUGUESES SÃO CULTURALMENTE
RESILIENTES E PRAGMÁTICOS E ACREDITO
QUE ESTES SÃO DOIS ATRIBUTOS
IMPORTANTES TAMBÉM APLICADOS
NO ÂMBITO DA GESTÃO EMPRESARIAL”**

Ainda tem muito trabalho pela frente?

Sempre. Sem dúvida. A inovação e a competitividade empresarial é um esforço contínuo das empresas e também nosso. Nunca acaba, embora se altere pelo contexto e pela evolução natural das coisas. É essa a nossa função, ir melhorando, inovando, concebendo novas soluções e instrumentos que melhor respondam às necessidades das nossas pequenas e médias empresas.

Quais as principais planos e iniciativas do IAPMEI para este ano?

O novo quadro de incentivos às empresas, o Portugal 2020, que tem neste momento a decorrer os primeiros concursos para investimentos individuais de empresas, designadamente no âmbito da inovação produtiva, empreendedorismo qualificado e criativo, qualificação e internacionalização. Sendo o seu lançamento recente não o posso deixar de destacar: este é o momento do investimento. As PME vão ter à sua disposição neste novo quadro comunitário mais de 8 mil milhões de euros de apoio ao reforço das suas estratégias de competitividade e internacionalização até 2020.

Ainda ao nível do financiamento, fechámos recentemente a 2.^a fase do programa Comércio Investe, uma medida especialmente direcionada para apoiar a modernização e a requalificação do comércio local, com uma dotação de 20 milhões de euros de incentivos e outro tanto de linha de crédito E protocolámos a linha de crédito PME Crescimento 2015, com uma dotação de 1,4 mil milhões de euros, que tem associada quatro linhas específicas destinadas respetivamente a micro e pequenas empresas (com 300 milhões de euros), fundo de maneo e investimento (com 800 milhões de euros), empresas de elevado crescimento (com 100 milhões de euros), e crédito comercial a exportadoras (com 200 milhões de euros), já a funcionar desde 1 de abril, bem como a linha de crédito à revitalização, num montante de 50 milhões de euros.

Temos vindo, em conjunto com outras entidades, a trabalhar ainda numa linha de crédito direcionada para operações em Angola. Está também a ser preparada uma linha numa área que nos preocupa particularmente e que é a da capitalização de empresas. **bn**

IERA - Incubadora de Empresas da Região de Aveiro

www.iera.pt

www.facebook.com/iera.pt

/ Incubadora única

A IERA é uma incubadora única constituída em agregação voluntária e colaborativa que apoia, qualifica e potencia a criação de novas ideias de negócio e novas empresas capazes de alavancarem o desenvolvimento económico da Região de Aveiro.

Em termos de infraestruturas, a IERA é constituída por 12 espaços de incubação (polos) com uma estratégia e serviços comuns, geridos de forma autónoma e apoiados pelo conhecimento e experiência de incubação da Universidade de Aveiro.



IERA
INCUBADORA DE EMPRESAS
DA REGIÃO DE AVEIRO



ESPAÇOS E
EQUIPAMENTOS



SERVIÇOS BASE



SERVIÇOS DE
CAPACITAÇÃO

Uma estratégia comum

/ Espaços, equipamentos e serviços

Os polos da IERA disponibilizam um programa de incubação de apoio a ideias de negócio e empresas recém constituídas, que inclui o acesso a espaços e equipamentos, bem como serviços base e serviços de capacitação.



TOP 5 ÁREAS DE ATIVIDADE

12 polos
31 ideias de negócio
65 empresas



TICE



TECNOLOGIA



DESIGN



CONSULTORIA



COMUNICAÇÃO

INICIATIVA



IERA
INCUBADORA DE EMPRESAS
DA REGIÃO DE AVEIRO

PROJETO

PAVEI

Plataforma para apoio e valorização
do empreendedorismo e da inovação

PROMOTORES



universidade de aveiro
theoria boresis praxis



Região
Aveiro

COFINANCIAMENTO

mais
CENTRO
Programa de Inovação Regional do Centro



QUADRO
DE REFERÊNCIA
ESTRATÉGICO
NACIONAL
2014-2020



UNIÃO EUROPEIA
Fundo Europeu
de Desenvolvimento Regional

ASK WHY

Para uma empresa ser líder no negócio, tem de haver algumas regras. E para Paulo Rosado, a primeira e a mais importante é a 'regra do porquê'. "Na OutSystems, ninguém é obrigado a trabalhar naquilo que não percebe. Os nossos colaboradores têm de saber o porquê de um projeto, porque estão a trabalhar nele. E aqui, os líderes também têm um papel importante - têm de saber comunicar bem a sua visão. Uma visão coerente". A OutSystems tem um livro de regras - "The Small Book of the Few Big Rules" - que dá aos colaboradores quando começam a trabalhar na empresa e onde explica todas as regras da casa. A primeira, como Paulo Rosado afirmou, é a 'regra do porquê'. No livro a empresa defende que o colaborador além de ter de perceber o porquê, tem de perguntar porquê. Seja quando o líder lhe dá uma tarefa para realizar ou quando uma reunião começa. O CEO da multinacional acredita que é uma cultura difícil de implementar, mas na OutSystems tem corrido bem: "As pessoas sabem que aquilo que fazemos faz sentido, tem um propósito, um objetivo, e gostam de trabalhar aqui. Às vezes trabalham 14 a 16 horas sem lhes pedirmos! E só assim conseguimos uma high performance, um karma positivo. Ao contrário, trabalhariam menos e não davam o extra mile. Seria a morte do artista".

GLOBAL LEADER

A OutSystems não para de crescer. E em pouco mais de uma década de existência – a empresa foi fundada em 2001 – esse crescimento foi bastante acelerado, segundo Paulo Rosado, atual CEO da multinacional especialista no desenvolvimento de aplicações web e mobile para empresas. “Estamos presentes em 25 países. Temos escritórios em Portugal, Holanda, Reino Unido, EUA, Singapura e Emirados Árabes Unidos. Somos uma empresa líder na nossa categoria a nível mundial, pela inovação e pelos nossos produtos diferenciadores”, aponta o responsável. A prova do sucesso é também visível na carteira de clientes da OutSystems: ao todo são quase 450 clientes, distribuídos por 22 setores de atividade, onde se encontram empresas como Portugal Telecom, Galp, Brisa e Jerónimo Martins. Mas o reconhecimento não vem só da parte dos clientes. No ano passado, a OutSystems foi considerada uma PME Líder e conquistou um lugar no ranking do IDG Connect que lista as 20 tecnológicas mais promissoras do mundo.

SESSIONS WITH THE CEO

O crescimento da OutSystems só é possível graças ao desempenho e talento dos seus mais de 350 colaboradores. Por isso, Paulo Rosado decidiu há dois anos dedicar algum do seu tempo à equipa. Criou o programa interno “leadership sessions with the CEO” onde aborda temas relacionados com estratégia, conhecimento e liderança de equipas. “É um coaching prático onde todas as pessoas são incentivadas a serem os próximos líderes. Porque na OutSystems tentamos sempre que os líderes sejam pessoas já da nossa equipa”, adianta o responsável. Nestas sessões, o CEO tenta ensinar aos participantes como pensar out of the box, como transformar uma equipa numa máquina de inovação, e transmitir as regras da OutSystems. “Aqui não há espaço para aquele líder típico que diz ‘eu digo, posso e mando, e tu fazes como eu quero’. Isto é totalmente proibido na OutSystems. O espírito dos nossos líderes deve ser mais colaborativo”, defende.

TEMA DE CAPA

AS MUDANÇAS NA LIDERANÇA

AS MUDANÇAS NA LIDERANÇA

A FORMA DE LIDERAR ESTÁ A MUDAR. OS CUSTOS DOS JOVENS E UM MERCADO CADA VEZ MAIS COMPETITIVO ASSIM OBRIGAM, A PENSAR NUMA NOVA ESTRUTURA DA LIDERANÇA. A ÚNICA CERTEZA? QUALQUER ESTILO OU TENDÊNCIA QUE UMA EMPRESA ADOTE, DEVE CONCENTRAR-SE NO SEU MAIOR CAPITAL: AS PESSOAS. E OS RESULTADOS VÊM POR ACRÉSCIMO

PARA 6 EM 10 MILLENNIALS, O SENTIDO DE MISSÃO FAZ PARTE DA RAZÃO QUE OS LEVOU A ESCOLHER A EMPRESA NA QUAL TRABALHAM ATUALMENTE.

FONTE: MILLENNIAL SURVEY 2015 DA DELOITTE GLOBAL



A mensagem é clara: as empresas precisam de repensar as suas causas. Apesar do impacto positivo que têm gerado, precisam focar-se mais no desenvolvimento e bem-estar da sociedade. É esta a opinião da geração millennial, os líderes de amanhã. E a conclusão vem no último estudo Millennial Survey da Deloitte Global, que inquiriu os futuros líderes de 29 países sobre liderança e a forma como as empresas operam e impactam a sociedade. Os resultados mostram bem os seus ideais: os millennials consideram que os líderes atuais devem dar mais atenção às pessoas e ao propósito do seu negócio. No entanto, 75% dos jovens acha que as empresas estão mais concentradas na própria agenda. E no lucro.

“Os millennials pretendem trabalhar em organizações que estimulem as suas capacidades e lhes permitam desenvolver as suas competências mas,

sobretudo, que tenham um propósito com impacto relevante e positivo na sociedade”, adianta Gonçalo Simões, partner & recruitment leader da Deloitte. Esta geração – que inclui todas as pessoas nascidas após 1982 – está literalmente a dizer aos líderes mundiais que é preciso uma mudança. Uma mudança na forma de liderar. “Os líderes de hoje têm que ser mais flexíveis e aprenderem a adaptar-se, a compreenderem a geração millennial, a encontrarem formas de os ouvir, de lhes dar espaço e de lhes criarem condições para que deem o seu contributo para a missão, o propósito da organização que lideram”. Afinal, acrescenta Gonçalo Simões, “as pessoas são um capital valioso para as organizações e quem define o seu padrão de excelência e qualidade de serviço. Ter os melhores talentos significa estar na linha da frente e ser reconhecido pelo mercado”. O grande desafio, por isso, é conseguir alinhar a missão com a forma de gerir estes profissionais, tanto em pequenas como grandes empresas. “As organizações com maior sucesso serão aquelas que forem mais ágeis e mais perspicazes na adaptação à mudança. Os modelos de gestão nunca evoluíram tão depressa como hoje e as diferenças entre gerações nunca foram tão significativas”, aponta o responsável.

As mudanças, por vezes, podem começar internamente. Algumas empresas, grandes empresas, têm tentado começar por aí: mudar a sua

“liderança interna”. Ou gestão interna, se preferir. A Zappos é um dos exemplos. Tony Hsieh, dono da empresa norte-americana de comércio eletrónico – já conhecida pelas suas estratégias inovadoras – anunciou recentemente em comunicado que iria adotar a holocracia de vez. E quem não gostar, pode sair. Mas o que significa holocracia? É um modelo de gestão, criado pelo empresário Brian Robertson, onde qualquer colaborador tem autonomia para tomar decisões. Não há chefes. Não há uma estrutura hierárquica. Segundo a consultora HolacracyOne, criada por Robertson, só assim uma empresa conseguirá ultrapassar todos os obstáculos e tensões para trabalhar mais rápido, com maior transparência e eficiência, e concentrar todos os esforços no propósito do seu negócio. E como? Imagine que um colaborador quer resolver uma situação da empresa, no seu departamento, no entanto tem de falar primeiro com o seu manager para obter uma “autorização”. Este está atolado de trabalho, com várias decisões para tomar em cima da mesa, e não pode ajudá-lo na hora. Seguindo a holocracia, o colaborador, em vez de esperar e pedir ao seu manager para atuar, tem autonomia para decidir e avançar. Ou seja, com este modelo de gestão cada um pode ser líder nas suas tarefas. Nos seus projetos. E isso é o mais importante, mais que o cargo. Segundo os autores da holocracia, a principal vantagem é essa mesma: a autonomia dada a cada pessoa. Algo muito apreciado pela geração millennials.

Mas, apesar desta tendência para adotar novos modelos organizacionais, há empresas que preferem manter a sua estrutura. Porque funciona. A aposta pode passar por alternar o estilo de liderança, consoante a realidade da organização e do mercado. Tradicionalmente, e segundo especialistas, há dois tipos de liderança no mundo atual: a transacional e a transformacional.

“Existem dois tipos de comportamento no que toca à liderança. A transacional consiste numa relação entre um líder e os seus colaboradores baseada numa troca. O líder dá alguma coisa ao trabalhador em troca do seu trabalho, esforço e ideias. É uma liderança baseada em recompensas, tendo em conta o seu desempenho e resultados. Depois, a transformacional consiste em transformar as pessoas, em pessoas melhores. O líder faz isso através da inspiração, do desenvolvimento das suas competências, do empowerment. Ou seja, dá-lhes autonomia mas também significado ao seu trabalho”, adianta Luís Curral, diretor da Faculdade de Psicologia da Universidade de Lisboa e investigador na área da psicologia das organizações.

O estilo de liderança mais comum é o transacional. Mas, segundo o

professor, estes dois tipos de líder podem e devem coexistir numa empresa. “O desafio de um bom líder é perceber quando deve ser mais transacional ou mais transformacional”. Por exemplo, em situações de estabilidade a liderança transacional funciona melhor, mas para situações de crise, onde se tem de resolver problemas, a liderança transformacional é mais eficaz.

Uma coisa é certa para Luís Curral: independentemente do estilo, todos os líderes devem ter duas características, dois traços na sua personalidade. Conscienciosidade e abertura à experiência. “A primeira está relacionada com a maior ou menor dificuldade em cumprir regras e aceitar obrigações, deveres e limites. A segunda tem a ver com a preferência por coisas diferentes, por aprender e aceitar desafios novos. Estes estão mais preparados para lidar com o imprevisto e as crises, do que as pessoas que fazem as coisas by the book. Os líderes que desenvolvam estas duas características durante o seu percurso têm melhores condições para serem bons líderes”. Porque para o investigador, “ser líder tem pouco de inato e pode aprender-se”.



“HOLOCRACIA É UM SISTEMA DE GESTÃO RADICALMENTE DIFERENTE QUE MUDA A FORMA COMO UMA ORGANIZAÇÃO É ESTRUTURADA, COMO AS DECISÕES SÃO TOMADAS E COMO O PODER É DISTRIBUÍDO”

FONTE: WWW.HOLACRACY.ORG

CARACTERÍSTICAS DA NOVA LIDERANÇA

A DELOITTE GLOBAL QUESTIONOU A GERAÇÃO MILLENNIAL
SOBRE A DEFINIÇÃO DE UM VERDADEIRO LÍDER.

37%

SER INSPIRADOR



31%

SER VISIONÁRIO



39%

TER PENSAMENTO
ESTRATÉGICO



34%

SER AFÁVEL



FONTE: MILLENNIAL SURVEY 2015 DA DELOITTE GLOBAL

A opinião é partilhada por outros tantos especialistas. Muitos defendem que os líderes empresariais podem aprender a ser bons líderes. E que podem aprender com a experiência de líderes de áreas bem diferentes! O coach executivo Alan Stevens, por exemplo, depois de assistir ao concerto de celebração dos 50 anos dos Rolling Stones identificou as principais lições de gestão que se pode aprender com Mick Jagger e a sua banda. Alice Gast, presidente do Imperial College of London, escreveu num artigo publicado no website do Fórum Económico Mundial que os líderes das organizações deviam pensar como cientistas. Porém, é na área de desporto que surgem mais exemplos de liderança a seguir. Tomaz Morais, diretor técnico nacional da Federação Portuguesa de Rugby e orador em conferências sobre liderança e gestão de equipas, aponta Gordon Tietjens como um líder para manter debaixo de olho. “Há mais de 20 anos que o treinador

de sevens da Nova Zelândia lidera a equipa de forma irrepreensível. E já foi várias vezes campeão do mundo ao longo deste período. Realço a sua atitude plena de rigor e a exigência que compele à excelência do desempenho dos seus jogadores”. Além de Tietjens, o responsável destaca ainda outro líder mais conhecido: Alex Ferguson, treinador de futebol, “pela sua inteligência emocional e grande capacidade de gestão da equipa”.

Áreas à parte, para Tomaz Morais, a forma de liderar é igual seja numa empresa ou numa equipa desportista. “A liderança assenta num processo de desenvolvimento de pessoas e do conhecimento que requer o uso de soft skills específicas, articuladas em três níveis de orientação (estratégico, tático e operacional), e associando os diferentes estilos de liderança consoante as características das equipas e os requisitos das ações a empreender. A liderança é exercida com e para pessoas, por isso a única coisa que

muda será o perfil de cada indivíduo em cada ambiente”.

Para o diretor técnico nacional da Federação Portuguesa de Rugby o mais importante são as pessoas, a equipa. Um líder deve ter consciência disso e trabalhar em função disso. “Um bom líder será aquele que impacta e influencia a sua equipa através de uma atitude positiva, iniciativa e sentido de orientação. Através da compreensão dos outros gere, promovendo o trabalho em equipa e o desenvolvimento individual ou coletivo. Através de um pensamento analítico e conceptual analisa as oportunidades, define as estratégias e organiza a equipa que se propõe liderar”. E nos tempos que correm, apesar de toda a inovação nos diferentes setores, Tomaz Morais defende que são as competências comportamentais que podem fazer toda a diferença na liderança. “São essencialmente as competências comportamentais, de relaciona-

mento, a disponibilidade constante e um honesto espírito de entreatura que fazem a diferença. É em equipa que encontramos soluções eficazes para encarar as adversidades e os desafios que o progresso nos proporciona”.

No entanto, gerir uma equipa pode não ser uma tarefa fácil. São muitos colaboradores com perfis diferentes. O que um líder pode fazer? Seguir o exemplo de José Mourinho, treinador do Chelsea e atual campeão de Inglaterra. “Em primeiro lugar, o técnico português tenta conhecer bem os jogadores e perceber aquilo que cada um é capaz. E porquê? Para que possa usar as suas qualidades, ou fragilidades, em prol da equipa”, aponta Sérgio Freitas, executive partner da ADN & Benefícios, empresa de formação na área de liderança. Depois disso, o que Mourinho faz é ensiná-los a jogar em equipa. “Normalmente numa empresa cada um faz o seu trabalho. Aham que as suas áreas são estanques e não se relacionam umas com as outras. Para o técnico português não. Este olha para o grupo e vê como os pode transformar numa equipa. Porque o todo é mais importante do que a soma das partes. Ou seja: imagine que sou fraco numa área, outro que esteja ao meu lado pode ser relativamente bom nessa área e pode ajudar-me. As sinergias são muito importantes”. Por isso, numa equipa não deve haver espaço para egos individuais. “Há equipas que têm superestrelas mas não sabem jogar em equipa”, adianta o responsável.

O estilo de liderança de Mourinho é transformacional, segundo Sérgio Freitas. Porque este tenta, a todo o custo, transformar os seus jogadores nos melhores, mesmo que isso signifique ter que espicaçá-los. “Por exemplo, José Mourinho tinha uma relação muito peculiar com Maniche. O técnico português sabia que este era motivado pela ‘dor’ e por isso, por vezes, não o deixava ser titular ou substituí-lo a meio de uma partida. Os atletas são motivados de formas diferentes. Mourinho sabia que ele daria o litro no próximo jogo, que ia tentar fazer o melhor jogo da vida dele, porque queria provar que era capaz. E isso só iria beneficiar a equipa”.

Esta capacidade de entender o outro, de conhecer bem os seus pontos fortes e fracos, de saber quando e como motivar, não é uma característica exclusiva dos líderes masculinos. Linda Pereira, empresária que trouxe até Portugal a primeira conferência sobre liderança internacional no feminino – a WOW Conference, acredita que as mulheres também o sabem fazer. E até melhor. “As mulheres têm uma sensibilidade maior para entender o outro. Sabem adaptar o seu discurso tendo em conta a pessoa que está do outro lado. Por exemplo, numa simples conversa, conseguem perceber se a outra pessoa está bem, ou se sente constrangida, e se devem mudar o seu discurso. E essa sensibilidade pode

ser muito útil no mundo empresarial, quando falamos com um colaborador ou quando falamos com um cliente durante uma negociação”.

Além disso, segundo a responsável, as mulheres sabem trabalhar melhor em equipa, sabem criar culturas de empowerment em que cada pessoa tem uma voz dentro do grupo, sabem transmitir melhor os seus objetivos, sabem partilhar o sentido de missão. “A mulher tem mais tendência para trabalhar em equipa, algo que os jovens de hoje muito apreciam. Mais: as mulheres lideram de porta aberta sem barreiras à comunicação. Ouvem o que o outro tem para dizer. E só isso é uma motivação extra para os colaboradores fazerem um bom trabalho”.

Linda Pereira não poupa elogios às capacidades de liderança das mulheres, mas também lhes aponta o dedo por não batalharem mais pelas suas carreiras. “Ainda existem poucas mulheres em lugares de topo nas empresas. E as mulheres têm alguma culpa no cartório. Por exemplo: no networking. As mulheres são péssimas nesta área. Não constroem uma rede de contactos como os homens fazem. Ou porque têm receio de serem mal interpretadas pela sociedade ou porque têm pouco tempo devido às responsabilidades familiares. Os homens têm a tradição de serem mais associativos. Pertencem a clubes de negócios onde procuram apoio e criam redes de contactos e de influência. Fundamental no mercado do trabalho”.

Não admira, portanto, que os homens dominem em termos de liderança em qualquer parte do mundo. Portugal não foge à regra. Segundo a responsável, as mulheres ocupam 31,1% das funções de gestão e direção e lideram 26,8% das empresas portuguesas. A participação feminina é maior nas microempresas (34%), único caso em que a percentagem é superior à média.

A empresária só vê vantagens em contratar uma mulher. “Se as empresas tiverem mais mulheres nos

OS LÍDERES EMPRESARIAIS TAMBÉM PRECISAM DE UM TREINADOR?
“QUALQUER ELEMENTO DE UMA EQUIPA PRECISA DE UM COACH EM DETERMINADO PERÍODO DA SUA CARREIRA, O QUE OS LÍDERES EMPRESARIAIS TÊM DE DIFERENTE? NA MINHA PERSPETIVA QUALQUER LÍDER, EM QUALQUER ÁREA, SÓ BENEFICIA QUANDO SE SOCORRE DA AJUDA DE UM COACH QUE O AUXILIA A OLHAR PARA AS SITUAÇÕES DE UMA FORMA ISENTA, IMPARCIAL E INTEGRADA COM NOVAS PERSPETIVAS, ESTRATÉGIAS E METODOLOGIAS DE TRABALHO. INTRODUZINDO E PROMOVENDO A MUDANÇA E A ADAPTABILIDADE NECESSÁRIA À CONSTANTE INOVAÇÃO QUE O MERCADO EXIGE NOS DIAS DE HOJE”, TOMAZ MORAIS

DESENVOLVA AS SUAS CAPACIDADES!

Algumas características são indispensáveis para desempenhar um bom papel de liderança. Por isso, um líder deve estar em constante aprendizagem. Já dizia David Ulrich, investigador e professor de gestão na Universidade de Michigan - "Prosperidade só ocorre quando os líderes são humildes e estão dispostos a aprender sempre". Desenvolva as suas capacidades. Tire cursos, veja filmes, assista a vídeos, ouça podcasts. Eis algumas sugestões

UM FILME **INVICTUS (2009), DE CLINTON EASTWOOD.**

Baseado em factos reais, o filme conta como Nelson Mandela conseguiu com a ajuda de François Pienaar, capitão da seleção nacional de rugby da África do Sul, levantar e fortalecer um país inteiro em 1995, por altura do Campeonato Mundial de Rugby.

UM PODCAST **WHAT GREAT BOSSES KNOW, POR JILL GEISLER.**

Jill Geisler é especialista em liderança e gestão. Durante anos, desenvolveu e liderou programas de liderança e de gestão no Instituto Poynter onde treinou líderes em todo o mundo. Nestes podcasts, partilha aulas práticas de liderança para managers que querem ser grandes chefes. É gratuito.

UM VÍDEO **EVERYDAY LEADERSHIP, DE DREW DUDLEY.**

Todos nós já mudámos a vida de alguém, muitas vezes sem darmos conta. Drew Dudley, fundador da Nuance Leadership, diz que devemos celebrar a liderança como um ato em que melhoramos a vida uns dos outros.

UM CURSO **LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO DE EQUIPAS, NA GALILEU.**

O curso destina-se a gestores de topo e intermédios, a todos os quadros com responsabilidades de chefia. O objetivo é saber reconhecer quais os elementos centrais dos processos de funcionamento de uma equipa e quais as formas de intervenção para melhorar a sua eficácia.

seus quadros de direção, vão conhecer melhor os clientes decisores. Afinal, 80% das compras globais são decididas por mulheres". A sua opinião é reforçada pelo último estudo da Ernest & Young, Women Fast Forward, que pretende chamar a atenção das organizações para os benefícios da igualdade de géneros no mundo empresarial. De acordo com o relatório, existe uma correlação positiva entre o PIB e a igualdade de géneros nas empresas. "Aumentar a taxa de participação feminina no mercado de trabalho teria um impacto positivo no PIB em países em desenvolvimento e desenvolvidos. Por exemplo, o PIB da Índia subiria cerca de 27%".

Diferenças de género, diferenças de estilo. A maior verdade é que as empresas querem um líder que apresente resultados. Mas como se recruta



um líder? Como se sabe que é a pessoa ideal para comandar a sua equipa, durante uma entrevista de trabalho? Recentemente Oprah Winfrey, que procurava um presidente para o seu canal de televisão, perguntou a vários candidatos qual a sua prática espiritual. A pergunta não foi bem “aceite” por alguns. Mas a empresária norte-americana explicou, numa entrevista sobre carreira e liderança na Stanford Graduate School of Business, que pretendia saber o que a pessoa faz por si própria, como se mantém equilibrada. Porque o considera fundamental.

“De certa forma, o que uma pessoa faz por si própria é importante para ser bem-sucedida profissionalmente. Seja ter um passatempo, ir ao ginásio, passar um fim de semana fora. Apostar no work, life balance é vital para ter

dentro de cada empresa”, defende Sandrine Veríssimo.

Mas o que devemos perguntar numa entrevista de emprego, quando se procura um candidato para liderar uma equipa? “Se pretendemos avaliar a competência de persistência e determinação, será interessante pedir que o candidato fale sobre um objetivo que se propôs alcançar e que, por alguma razão, não tenha conseguido ou tenha acabado por desistir, e o porquê. Para avaliar a orientação para resultados, podemos solicitar que nos diga qual o projeto mais importante onde esteve envolvido e qual o seu nível de participação. Outro exemplo, será pedir que o candidato fale sobre uma situação em que tenha decidido implementar uma ideia em que mais ninguém

**AS MULHERES OCUPAM 31,1%
DAS FUNÇÕES DE GESTÃO E DIREÇÃO E LIDERAM 26,8%
DAS EMPRESAS PORTUGUEAS. A PARTICIPAÇÃO
FEMININA É MAIOR NAS MICROEMPRESAS (34%)**

sucesso”, aponta Sandrine Veríssimo, regional director da Hays. Fora isso, os empregadores procuram líderes que também sejam resilientes, flexíveis, dinâmicos e proactivos. Que saibam trabalhar em equipa, estejam orientados para os resultados, que tenham capacidade de gestão face à mudança, segundo a responsável da empresa especialista em recrutamento de profissionais qualificados. “Um processo de recrutamento não se limita a uma simples avaliação de competências técnicas, experiência profissional e formação. É fundamental conseguir identificar candidatos verdadeiramente alinhados com os valores, a marca e a cultura organizacional de cada empresa, e até mesmo com a dinâmica muito particular das diferentes equipas

acreditava, acabando por ser bem-sucedido”, adianta.

Porque acreditar numa ideia, num projeto, diz muito de nós próprios. O importante é não desistir. Os líderes não se fazem em três tempos. O êxito não surge do nada. “A sua história de sucesso da noite para o dia é sempre o resultado de tudo o que você fez na sua vida até àquele momento”, disse Bel Pesce. Uma jovem com apenas 26 anos, que estudou no Massachusetts Institute of Technology - MIT, que trabalhou em grandes empresas, como Microsoft, Google e Deutsche Bank, e lançou a sua própria escola de empreendedorismo FazINOVA. Porque sempre acreditou em si. Nas suas capacidades. Você, acredita que pode ser um bom líder? **bn**

fnacpro

DEDICADA À SUA EMPRESA



A FnacPro é um serviço dedicado exclusivamente para o mercado empresarial, que oferece um conjunto de soluções únicas e competitivas para o seu negócio.

COMECE HOJE MESMO A USUFRUIR DAS VANTAGENS
DE SER CLIENTE **FNACPRO**.



ATÉ 15% DESCONTO

. Consulte a FnacPro
para orçamentos à medida



**CONDIÇÕES ESPECIAIS
DE PAGAMENTO**

. Em parceria com a Grenke



**SERVIÇO ESPECIALIZADO
E PROFISSIONAL**

. Avaliação de necessidades
e aconselhamento de produto

CONTACTOS

INFORMAÇÕES GERAIS EMPRESAS E INSTITUIÇÕES

email: **fnacpro@fnac.pt**



www.fnac.pt

VOCÊ É UM LÍDER?

Nos dias atuais, muito competitivos, liderar equipes é uma competência fundamental para alcançar os objetivos de uma empresa. Reflita sobre a sua atuação no dia-a-dia, em relação à sua liderança.

CRÉDITOS: SEBRAE-SP.

1. COMO COSTUMA ABORDAR OS SEUS COLABORADORES EM CASO DE FALHAS?

- a) Vou direto à questão, para que o erro não se repita (0 pontos)
- b) Abordo a situação com imparcialidade e procuro orientá-los para que o erro não ocorra novamente (2 pontos)
- c) Procuro ser justo na análise da situação (1 ponto)

2. EXISTE UM AMBIENTE DE CONFIANÇA ENTRE OS ELEMENTOS DA SUA EQUIPA?

- a) Sim, e para isso transparência e senso de justiça são fundamentais (2 pontos)
- b) Não, as pessoas preferem trabalhar individualmente, sem colaboração e não confiam umas nas outras (0 pontos)
- c) Sim, mas a interação entre a equipe pode ser melhorada (1 ponto)

3. COMO REAGE AOS BONS RESULTADOS DA SUA EQUIPA?

- a) Procuro partilhá-los com a equipe, valorizando e reconhecendo o seu mérito (2 pontos)
- b) Acho que os colaboradores realizaram aquilo para o qual são pagos (0 pontos)
- c) Debato os resultados alcançados com a equipe (1 ponto)

4. COMO COSTUMA AGIR EM SITUAÇÕES DE INSTABILIDADE?

- a) Tomo decisões conjuntas com a equipe e assumo a responsabilidade (2 pontos)
- b) Procuro transferir a decisão para outra área (0 pontos)
- c) Tomo decisões por conta própria e comunico à equipe (1 ponto)

5. A SUA EQUIPA É ENVOLVIDA NOS OBJETIVOS DA EMPRESA/ÁREA?

- a) Sim, comunico intensamente a visão da empresa e as responsabilidades da área, além de mobilizar e inspirar a equipe para a causa organizacional (2 pontos)
- b) Sim, mas prefiro concentrar-me nas atribuições da área (1 ponto)
- c) Não, a minha opção é manter o foco sobre as operações da empresa (0 pontos)

6. ACREDITA NA IMPORTÂNCIA DA FORMAÇÃO DE OUTROS LÍDERES?

- a) Não, acho que isso ocorre naturalmente (0 pontos)
- b) Sim, mas preciso aprimorar-me nesse sentido (1 ponto)
- c) Sim, procuro identificar potenciais líderes e contribuir diretamente para a sua formação (2 pontos)

7. DELEGA ATIVIDADES?

- a) Não, acredito que centralizar atividades reduz as falhas (0 pontos)
- b) Sim, procuro delegar sempre, dando o apoio necessário (2 pontos)
- c) Delego algumas atividades, mas nem sempre. Posso melhorar (1 ponto)

8. QUANDO AS COISAS NÃO DÃO CERTO, COMO REAGE AO FRACASSO EM RELAÇÃO À EQUIPA?

- a) Procuro, com a equipe, aprender com as falhas (1 ponto)
- b) Procuro imediatamente identificar os culpados para puni-los (0 pontos)
- c) Procuro identificar, com a equipe, as causas do problema, gerando soluções (2 pontos)

9. COSTUMA DAR FEEDBACK À SUA EQUIPA?

- a) Sim e com frequência, em conversas periódicas (2 pontos)
- b) Sim, somente quando é possível (1 ponto)
- c) Prefiro não dar feedback (0 pontos)

10. COMO É A SUA ORIENTAÇÃO PARA OS RESULTADOS?

- a) Sou muito comprometido com os resultados e transmito esse compromisso à equipe em forma de desafios (2 pontos)
- b) Não me preocupo com os resultados, existe sempre uma boa justificativa (0 pontos)
- c) Comunico à equipe o que deve realizar (1 ponto)



ESCALA:

0 A 10 PONTOS: Deve melhorar as suas características de liderança. Uma maneira de o fazer é aprender com outros líderes. **11 A 15 PONTOS:** Apresenta algumas características de liderança, mas pode melhorá-las e isso contribuirá para o seu crescimento profissional. **16 A 20 PONTOS:** Está bem preparado para atuar como líder, mas lembre-se que existem sempre aspetos a melhorar.

OBS: este quiz é baseado em características dos líderes e tem uma finalidade meramente ilustrativa e de sensibilização.

MOBIZY, A SUA LOJA DE APLICAÇÕES DE NEGÓCIOS

"Os empresários não têm de se preocupar com tecnologia mas sim com o seu negócio. E é esse o nosso princípio: providenciar às organizações um software de apoio à gestão sem complicações", adianta Pedro Moura, diretor executivo da Mobizy, uma plataforma alojada em cloud que funciona como uma loja de aplicações essenciais à gestão de negócios. Existem várias à escolha, todas simples e fáceis de usar, segundo o responsável. Por exemplo, com a app "Sales" é possível gerir a sua equipa de vendas, ter acesso a informação dos seus clientes, organizar os produtos em catálogo, adicionar novas encomendas e ver o estado em que estas se encontram. Já a app "Clients" permite aceder a informação importante para melhorar a eficiência das vendas da sua empresa. Pode consultar o calendário e ver as reuniões que tem marcadas com os clientes, verificar os contratos e os valores das transações. À disposição dos utilizadores, na loja, ainda existe uma aplicação para comunicação interna e outra para organização de tarefas. Todas gratuitas.

"O utilizador pode construir uma aplicação através do serviço 'Build Your Own' para responder às suas necessidades. E, se quiser, até pode vender a ideia através da nossa loja"

A plataforma portuguesa funciona como uma mini-app-store onde é possível fazer o download de diferentes aplicações de apoio à gestão dos seus negócios. Todas simples e fáceis de usar, segundo Pedro Moura, diretor executivo da empresa. Tanto, que até à data, já convenceram 20 mil pessoas, de 70 países, a registarem-se na Mobizy. O preço? Ainda em versão beta, o custo é zero

O mais interessante da Mobizy? Caso não exista na app store aquilo que pretenda, pode criar a sua própria aplicação! E não é preciso qualquer conhecimento técnico e de programação, garante o diretor executivo. "O utilizador pode construir uma aplicação através do serviço 'Build Your Own' para responder às suas necessidades. E, se quiser, até pode vender a ideia através da nossa loja. O preço seria estabelecido pelo próprio. Seria como o modelo da Apple Store, em que o custo da app é estabelecido por quem a cria".

A simplicidade das aplicações e o facto de serem "affordable", como defende Pedro Moura, já convenceu meio mundo a fazer o download. Em termos de utilizadores, 20 mil pessoas de 70 países já se registaram na plataforma. Além disso, recentemente, a Mobizy foi eleita como a melhor aplicação do mundo na área de negócios, num evento organizado pela ONU, em Abu Dhabi, nos Emiratos Árabes Unidos.

As soluções da Mobizy são compatíveis com Android, iOS, Windows ou Mac e podem ser utilizadas a partir de um smartphone, tablet ou computador pessoal. Em qualquer lugar. **bn**



O futuro da sua empresa começa hoje!

Sabia que pode informatizar a sua empresa recorrendo a Fundos Comunitários?

Tem 4,4 mil milhões de motivos para conhecer estas oportunidades e beneficiar destes apoios, com taxas a partir de 45% a Fundo Perdido.

Saiba como o podemos ajudar!

ON THE



SKYPE

Reuniões... nem sempre podem realizar-se cara a cara, como muitos líderes gostariam. Pelo menos fisicamente. Mas com plataformas como o Skype, já é possível falar com a sua equipa como se estivesse frente a frente, mesmo a quilómetros de distância. A ferramenta é gratuita e permite realizar videochamadas com um máximo de 10 pessoas, e chamadas de voz em grupo com até 25 pessoas. Isto, claro, se essas pessoas também forem utilizadoras da plataforma. Caso contrário, pode pagar uma pequena quantia para ligar ou enviar SMS para os seus colaboradores. O Skype tem ainda um serviço para empresas com o qual poderá falar no máximo com até 250 pessoas em reuniões. Aí o custo já é de 1,50 euros por utilizador/mês.

www.skype.com



GATEGURU

A aplicação já foi considerada uma das cinco melhores apps de viagens para o canal norte-americano CNN. E porquê? É uma espécie de Yelp dos aeroportos onde o utilizador poderá aceder a informações muito importantes quando viaja em negócios. Por exemplo, com esta aplicação poderá saber qual o status do seu voo em tempo real, qual a porta de entrada para o avião, onde comer no aeroporto, quais as lojas e serviços em cada terminal do aeroporto, e a temperatura no local. Além disso, e também muito útil, a Gateguru permite alugar um automóvel no destino. A app tem ainda uma "secção" onde é possível ler alguns reviews dos utilizadores. É gratuita.

www.gateguru.com



HBR TIP

Porque um líder deve estar sempre em constante aprendizagem, ter uma aplicação que disponibilize conteúdos sobre gestão deverá fazer parte da sua lista de must haves. A HBR TIP da revista Harvard Business Review pode ser uma delas. A aplicação disponibiliza uma dica por dia à distância de um click, abrangendo diferentes tópicos sobre gestão. Manage yourself, manage your time, manage your business são as áreas exploradas, onde poderá ler artigos sobre as melhores práticas de gestão e insights de especialistas. As dicas podem ser partilhadas via Twitter, Facebook ou email. A aplicação é gratuita.



DROPBOX

O Dropbox é um serviço de armazenamento na cloud que pode ser muito útil para qualquer líder. A aplicação permite guardar, partilhar e fazer o download de grandes ficheiros quando está on the move. Uma das vantagens na utilização deste serviço? Pode consultar os documentos mesmo quando não tem acesso à internet, o que poderá ser útil se tiver que mostrar um ficheiro a um cliente e não tiver rede. Mais: é possível editar uma apresentação (em ficheiro), por exemplo, com a sua equipa sem ter que dar indicações em troca de emails. Ou seja, pode editar o ficheiro partilhado, que automaticamente toda a equipa recebe o update. O Dropbox tem uma versão gratuita (até 2 GB), mas tem outras versões pagas com maior capacidade de armazenamento.

www.dropbox.com

GO!

Ser um líder à distância implica algum trabalho. Um trabalho extra. Mas, felizmente, essa tarefa já não é assim tão difícil. Graças às inúmeras aplicações que existem para smartphone e que prometem facilitar a vida dos líderes on the go. Conheça oito aplicações que não pode deixar de ter no seu telemóvel



POCKET

Estar a par das novidades, das tendências, é fundamental nos dias de hoje. Seja um líder de uma startup ou de uma grande organização. Mas nem sempre é possível ler todas as notícias dos jornais, revistas e websites que mais gosta. A falta de tempo durante o trabalho pode ser o grande entrave. No entanto, existe uma forma de pôr a leitura em dia através da Pocket. A aplicação permite guardar os links das notícias que não pode ler naquele momento mas que pretende ler mais tarde. A grande vantagem? Pode ler todos os artigos offline! Também é possível guardar vídeos e imagens. Os conteúdos ficam disponíveis não só no telemóvel, mas também no seu tablet e computador. A aplicação é gratuita.

www.getpocket.com



ELEVATR

Teve mais uma ideia de negócio? A aplicação certa para o ajudar a organizar-se chama-se Elevatr. A app - que se assume como uma forma rápida e divertida de organizar e partilhar ideias - ajuda o utilizador a elaborar o seu plano de negócios de uma maneira bem simples. A aplicação está dividida em cinco secções: The Idea, The Market, The Product, Business Model e Execution, com o objetivo de o ajudar a organizar-se em cada fase do projeto. A Elevatr, que só está disponível para iPhone, custa 4,99 dólares. www.elevatr.com



PIPEDRIVE

Se é líder de uma equipa de vendas, a ferramenta ideal para dar aos seus colaboradores é a Pipedrive. Do que se trata? De um software de gestão de vendas, com aplicação para smartphone, que permite aos sales managers organizar os seus negócios e controlar melhor os seus resultados. E em qualquer lado. Através da app, por exemplo, o utilizador pode aceder aos seus contactos, consultar a sua lista de tarefas, pesquisar o histórico de um negócio antes de uma reunião com o cliente, criar notas e até fazer chamadas telefónicas. Todas as atividades na aplicação são automaticamente sincronizadas com a versão web. A app é gratuita, mas para usá-la terá de ter uma conta na plataforma Pipedrive. O custo do serviço é de 12 dólares por utilizador/mês. www.pipedrive.com



WI-FI FINDER

Nos dias de hoje ter acesso à internet é um "bem" essencial. Até para um líder. Por isso, o Wi-Fi Finder poderá ser uma ferramenta muito útil se precisar de consultar algum website quando está na rua e, ao mesmo tempo, poupar na fatura do telemóvel. A app mostra quais os hotspots wi-fi mais próximos, quais é que são gratuitos ou pagos e quais é que têm o sinal mais forte. Além disso, indica ainda o endereço e a distância até ao local. É possível pesquisar por redes wi-fi em qualquer parte do mundo. A app é gratuita.

CAMPANHA SOLIDÁRIA

• 1 LÁPIS POR 1 ESCOLA •

NA ALDEIA DE MATSINHO



CONHEÇA O DIA A DIA DE UMA MENINA
DA COMUNIDADE DA ALDEIA DE CHIPACO



The Big Hand® promove o bem-estar de crianças que vivem em condições desfavoráveis garantindo o seu acesso à educação, cuidados de saúde e nutrição, a água e saneamento básico. Focando o trabalho no modelo Escola-Amiga da UNICEF.

Somos um projeto com uma imagem e atitude positiva que atua em Moçambique, em 3 escolas e comunidades: aldeia de Messica, aldeia de Matsinho e Bairro Nahurir - Chimoio. Atuamos em parceria com os agentes locais e o Governo de Moçambique.

O mundo de Joana



**APADRINHE UMA CRIANÇA EM RISCO
E AJUDE A MELHORAR A COMUNIDADE DA JOANA.**
SAIBA COMO AJUDAR EM:

f WWW.FACEBOOK.COM/THEBIGHAND.ORG

p WWW.THEBIGHAND.ORG **t** T. (+351) 92 636 20 67

@ GERAL@THEBIGHAND.ORG **t** T. (+351) 21 887 10 72





Como Funciona a Google

**Eric Schmidt
e Jonathan Rosenberg**
com Alan Eagle • prefácio de Larry Page

VOGAIS

Eric Schmidt e Jonathan Rosenberg revelam neste livro um pouco dos bastidores da Google, incluindo técnicas de gestão e estratégias inovadoras que levaram a empresa ao sucesso

A Google é uma das empresas mais valiosas do mundo. De acordo com o último relatório da agência Millward Brown, em 2014, a empresa de Larry Page está avaliada em 159 mil milhões de dólares, ultrapassando a Apple que estava no topo desde 2011. O segredo deste sucesso poderá estar na forma como a tecnológica funciona. Como gere a sua equipa e como faz apostas inovadoras. Eric Schmidt, chairman executivo e ex-CEO da Google, e Jonathan Rosenberg, antigo diretor de produtos e atual conselheiro do CEO da Google, revelam um pouco desse segredo no livro “Como Funciona a Google”, adiantando algumas ideias, técnicas e estratégias que desenvolveram e que permitiram à Google superar os complexos desafios da sua atividade. Os autores apontam que para sobreviver nesta área “tendencialmente revolucionária” – onde o avanço da tecnologia transferiu o poder das empresas para os consumidores – é importante concentrar esforços na qualidade dos produtos e investir numa nova categoria de profissionais: os “criativos inteligentes”, que aliam conhecimento técnico, sentido comercial e uma criatividade sem limites. “Agora, a característica que define as empresas de sucesso é a capacidade de desenvolverem continuamente bons produtos. A única maneira de fazer isto é atrair criativos inteligentes e criar um ambiente onde eles podem ter sucesso em grande escala”.

O livro revela ainda alguns dos princípios de gestão baseados na atividade da Google, com exemplos reais, que ajudaram a construir a empresa. Da cultura corporativa à estratégia, tomada de decisões, talento, comunicação e inovação. **bn**

COMO FUNCIONA A GOOGLE

EDITORA VOGAIS

PREÇO: 19,99€

www.howgoogleworks.net



DE FAZER **TUDO** PARA NÃO FAZER **NADA**

TEXTO POR PEDRO JANELA, CEO DO WYGROUP

A liderança evolui. A liderança, no desenvolvimento de uma empresa ou de um grupo, não é sempre igual. Um fundador de uma startup tem de evoluir na sua forma de estar para conseguir deixar de fazer, passando a apontar o caminho. Para passar de fazer tudo para não fazer “nada”. Efetivamente.

O WYgroup, que lidero, é hoje o maior grupo de capitais nacionais dedicado aos serviços de marketing digital, operando também nas áreas de comunicação, design e publicidade. Composto por 10 agências, lideradas por 20 empreendedores, conta com mais de 185 colaboradores que realizam projetos para os nossos clientes a partir de Oeiras, Porto, São Paulo e Boston. O grupo foi passando por todas as fases de desenvolvimento de um negócio, começando como uma startup, em 2002, evoluindo para uma empresa de pequena dimensão com 50 colaboradores, em 2006, crescendo depois para um grupo com 150 pessoas, em 2012, passando para a fase atual que é de desenvolvimento de uma multinacional com operações em diversas cidades com relevo para o negócio. Com outras em preparação.

Mas como se ajusta a liderança?

Numa startup, no início, o papel dos sócios fundadores – éramos três, a Rita Baltazar, o Gonçalo Castelo Branco e eu – passa sobretudo por explorar as forças de cada um, distribuindo o que há a fazer por cada um. Nesta fase não há muito tempo para pensar. No nosso caso, queríamos conquistar clientes, vender efetivamente e entregar trabalho de comunicação de forma exemplar. Cada um fazia o seu papel de chefe de sala e chefe de cozinha, vendendo e entregando sem parar.

Por cada cliente e novo projeto ajustava-se a equipa da empresa, fazendo-a crescer adequadamente. E este

momento de criação de equipa, é o primeiro ponto de viragem, pois passa-se de ser um executante, ainda que sócio, para começar cada vez mais a dar atenção à motivação e organização de uma equipa crescente. Costumo dizer que se passa de um grupo de freelancers, mais ou menos organizado, para a criação de uma equipa.

Nesta altura, é fundamental manter as equipas por dentro dos aspetos do negócio. Ser transparente, exigente e marcando o ritmo e nível que se quer de cada um. Comunicar permanentemente nos bons e nos maus momentos é uma das características que nunca pode mudar. Pois cria cultura. No WYgroup, por exemplo, ainda hoje fazemos uma mítica festa de verão que começou a ser realizada com pouco mais de quatro pessoas, em 2003. Esta cultura, que é uma teia invisível que marca o modus operandi de uma empresa à medida que vai crescendo, é a chave para a sua resistência e proteção para os maus momentos que vão sempre existir.

Após a criação desta primeira pequena equipa, e à medida que se vai crescendo, os líderes focam-se cada vez mais em procurar novos clientes, em motivar e organizar a equipa, afastando-se cada vez mais do trabalho de execução. O crescimento pessoal e profissional de qualquer pessoa em uma empresa passa sempre por evoluir de estagiar e aprender, para executar cada vez melhor, liderar equipas e depois “visionar”.

Não há como fugir do fazer tudo inicialmente, para fazer parte, de motivar para fazer bem, e de ver o que deve ser feito e que inovação se deve trazer ao negócio de forma permanente. Tudo isto sem nunca, nunca tirar o olho dos números chave do negócio que sustenta a empresa. Que é sempre a base de tudo...

EM SETEMBRO, NÃO FALTE AO PRÓXIMO EVENTO BONS NEGÓCIOS

Os eventos **Bons Negócios / GRENKE** têm como objetivo principal proporcionar formação gratuita na área de gestão às empresas do setor das novas **tecnologias de informação**. Estes eventos acontecem em Lisboa e no Porto e contam com uma assistência média de 600 pessoas.
Não falte!

Mais informações em:

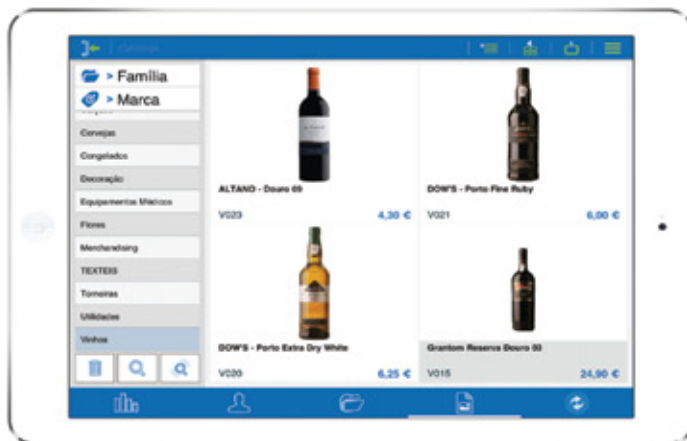
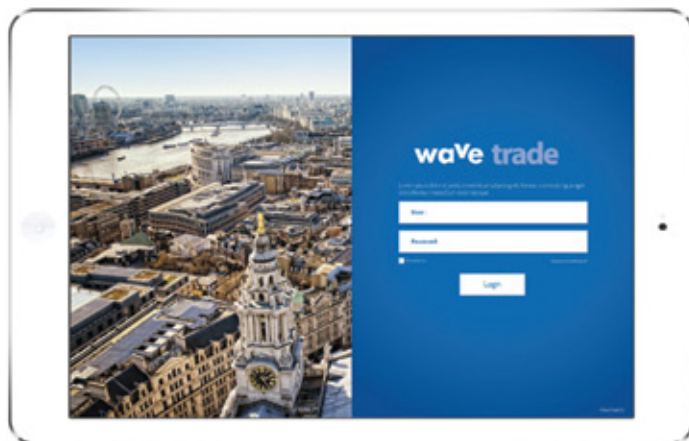
www.bonsnegocios.com.pt





waVe trade

powered by good ideas



Encomendas | CRM | Catálogo | Recibos | Multi-língua | Multi-empresa

Wave Trade trata-se de uma aplicação de Sales Force Automation, CRM e Catálogo Digital concebida exclusivamente para dispositivos tablet.

Integrado com os principais ERP's do mercado



> Torne-se um distribuidor Wave Solutions, contacte-nos para mais informações
contacto@wavesolutions.pt

Eticadata, SAP, CIL - Millennium, etc...