

Manual de SOBREVIVÊNCIA para o Mundo CORPORATIVO

Um guia
essencial para
todos os que
se aventuram
na vida
corporativa



Joana Garoupa

Marketeer do Ano 2020

INFLUÊNCIA

Índice

<i>Introdução</i>	11
<hr/>	
1 Sucesso é sentir que se chega onde queremos — seja o que isso for	13
2 Falhar, falhar, falhar	21
3 Ganhar asas e voar	31
4 Gerir pessoas dá muito trabalho	49
5 O mundo dá-nos mundo	71
6 Somos melhores junto aos melhores	87
7 Quem somos (sem sermos o nosso cargo)	97
8 Nunca é a altura certa	105
9 Se não fixarmos os nossos objetivos, os outros hão de fazê-lo por nós	115
10 A importância de sermos nós	129
11 Não ter medo de sair da zona de conforto	143
12 Dá-me o que eu preciso, dar-te-ei o que tu precisas	153
13 A vida é uma roda viva	183
14 A tua marca	191
<hr/>	
<i>Epílogo</i>	199
<i>Posfácio</i>	201
<i>Agradecimentos</i>	203

Introdução

Estamos em 2003. São 08h45 da manhã. Primeiro dia de trabalho, estou a atravessar os torniquetes de acesso automáticos de uma empresa. Sinto o coração aos pulos, a respiração algo acelerada e um desconforto causado (também) pelos sapatos novos que comprei. Olho para o corrúpio de gente: mulheres e homens, vestidos de forma conservadora, entram e saem do edifício com um ar muito ocupado, talvez até atrasado. Sinto-me um pouco dececionada. Achei que tinha chegado cedo, mas, pelos vistos, não o bastante para impressionar. A rececionista olha para mim com um ar desconfiado. As sinaléticas também não ajudam, cheias de siglas que não entendo e que me deixam confusa. Onde é que me vim meter?

Estamos em 2021. São 18h40. Último dia de trabalho, e estou a sair de outra empresa através de um torniquete de acesso automático. Sinto a respiração algo acelerada e um sentimento de novo começo.

Onde é que me vou meter?

Foi este o início da minha vida corporativa. Eu, que vinha do mundo publicitário, por inerência mais informal, fui apanhada num universo completamente diferente, cheio de labirintos, códigos e políticas que têm de ser apreendidas para, mais tarde, poderem ser geridas.

Em mais de 20 anos de experiência, encantei-me pela área da Comunicação, gerindo as relações-públicas de grandes marcas, apaixonei-me pela Publicidade pura, trabalhando em várias agências, tive um namoro muito longo com a Comunicação Institucional e Corporativa, vários *flirts* com a área dos Recursos Humanos e acabei por me «casar» com o Marketing. Ao longo da minha carreira, cheguei a algumas conclusões que me parecem úteis para quem se passeia por estes caminhos. Muitas das minhas experiências serão, com certeza, comuns para quem anda nestas lides, mas achei que podiam ser proveitosas para quem se interessa por esta área de Gestão.

A minha ideia é que, ao ler este livro, se possa rever e refletir sobre os seus próprios comportamentos. Gostava que o meu testemunho mostrasse que, na vida profissional, há experiências que não se podem evitar, algumas delas boas, outras nem tanto; o fundamental, ainda assim, é aprendermos com elas.

A área da Gestão, como tudo na nossa vida, é relacional, pelo que aprendemos muito com as nossas experiências, até com as menos felizes. Em vez de fingir que não aconteceram, é muito mais vantajoso transformar os erros em oportunidades de crescimento e de aprendizagem. Como se verá, ao longo do livro falo abertamente deste assunto — tanto dos erros e desvios profissionais como pessoais —, pois considero que tudo o que vivi, as opções que fiz, os sucessos e insucessos, contribuíram para eu estar onde estou e ser quem sou.

Não é, contudo, minha intenção substituir nenhum especialista destas matérias. Como diz a minha intro do Twitter: *tweets are my own and only*. Neste caso, estas páginas são apenas e só os meus pensamentos, e foi por isso que escrevi este livro: para partilhar as histórias que foram moldando a minha vida. Reflexões. Ensinaamentos.

Se conseguir ajudar quem me lê a encontrar energia positiva para navegar melhor no mundo corporativo, tanto melhor. O objetivo estará, positivamente, cumprido.

Joana Garoupa
Lisboa, 2021

1.

Sucesso é sentir que se chega onde queremos — seja o que isso for

Vivemos numa sociedade em que se tenta impor um modelo de sucesso único, mas a verdade é que o significado de «bem-sucedido» varia muito de pessoa para pessoa e de idade para idade, pelo que é impossível encontrar uma definição de sucesso que seja universal.

Quando terminei o curso, era para mim indiscutível que o sucesso se ligava exclusivamente à carreira, que a fonte da minha realização, tanto pessoal como profissional, seria o meu trabalho. Ainda não tinha terminado a licenciatura de Comunicação Empresarial, no Instituto Superior de Comunicação Empresarial (ISCEM), e já estava a estagiar numa Agência de Comunicação — a Emirec. A oportunidade de trabalhar com marcas e profissionais tão reputados e experientes (a agência era gerida na altura por João Tocha e Pedro Dionísio, ambos brilhantes estrategas e especialistas de comunicação) fazia-me sentir estar já na corrida para a construção da minha carreira, e tudo o que eu queria era ganhar embalo para ir crescendo e evoluindo profissionalmente.

Só bem mais tarde compreendi que a minha visão de sucesso não era necessariamente igual à de outras pessoas. Algures no tempo, fui a uma

conferência sobre sustentabilidade, no Centro de Congressos do Estoril, e as palavras de uma das oradoras nunca mais me saíram da memória: a então administradora do Hospital da Luz afirmou que aquilo que a fazia sentir-se realmente bem-sucedida era chegar a casa e poder jantar com a família, ter tempo para estar com a filha e ouvi-la contar as suas aventuras na escola — era isso o importante: sentir que fazia parte da vida de quem amava.

Até ouvir aquelas palavras, sucesso significava para mim «mais» — *mais* dinheiro, *mais* poder, *mais* oportunidades de subir na carreira e de ser reconhecida —, mas aquele testemunho revelou-me que o sucesso tinha vários rostos: para uns, significa êxito ao nível profissional; para outros, são as relações pessoais e humanas a grande conquista.

Foi um ponto de viragem, na minha perspetiva de carreira profissional bem-sucedida, perceber que a definição de sucesso que cada um tem condiciona a forma de gerir a sua vida.

#Myenergyspot

É fundamental que tenha claro o que é, para si, o sucesso. De que é que depende? Está relacionado com o quê? O foco está no lado pessoal, profissional ou no equilíbrio dos dois?

*É crucial sabermos o que nos realiza
para que possamos orientar-nos
e caminhar nesse sentido.*

QUANDO A VIDA NOS TROCA AS VOLTAS

Já perto dos 35 anos, a minha ideia de sucesso mudou, acrescentando o parâmetro família. De repente, ser mãe tornou-se decisivo para a minha concretização pessoal, passando a ocupar muito tempo «mental».

É importante que cada um construa a sua estrada pessoal para o sucesso, tendo consciência de que o destino final pode mudar. Não há nada de errado nisso, assim como não representa qualquer tipo de falhanço.

É um caminho que se vai percorrendo e é bom termos noção de que, ao longo dessa estrada, existem várias paragens até chegar ao destino. Estas pausas são essenciais para «sintonizar» os nossos valores e reavaliar os objetivos.

Ao longo dos anos, o meu ideal de sucesso ajustou-se várias vezes — inicialmente, queria chegar a diretora de marketing de uma grande empresa, com uma família composta por vários filhos. Neste caminho, percebi que muito não dependia de mim, nomeadamente a parte de ser mãe, pelo que tive de ajustar a minha perspetiva.

Aprender a lidar de forma saudável com as contrariedades passou a ser um ingrediente essencial para o meu sucesso. Retirando a maternidade do meu «plano», abriram-se novos horizontes: porque não chegar a membro do *board* de uma grande empresa? E durante esse percurso, porque não escrever um livro sobre a experiência de gerir projetos em grandes empresas? E eis-nos aqui.

A noção de sucesso varia ao longo da nossa vida e esse processo é algo que faz parte do crescimento. É fundamental que cada um de nós se sinta em paz ao perceber que a sua perspetiva de sucesso se vai adaptando e reajustando.

Apesar de não haver uma fórmula para o sucesso, é muito importante que, ao longo da vida, consigamos perceber o que nos move e o que nos realiza, porque assim podemos caminhar nessa direção. Mesmo sem certezas, sabemos que, à medida que avançamos, vamos querendo mais, e este mais não tem de ser mais dinheiro ou mais poder, mas sim coisas diferentes do previsto.

As competências que vamos adquirindo, a experiência que vamos acumulando, as pessoas com quem nos vamos cruzando, os desafios da vida pessoal, tudo isso vai mexer no ideal de sucesso. Não se preocupem. Quanto mais fluido, melhor.

No fundo, todos podemos ser bem-sucedidos **se formos fiéis a nós mesmos.**

#Myenergyspot

É importante refletir sobre os objetivos que pretende atingir para proceder em conformidade. O sistema GROW é um dos modelos que ajuda nessa reflexão. De acordo com este sistema, devemos equacionar quatro fases para atingir os nossos objetivos:

GOAL — Definir o objetivo

REALITY — Explorar o contexto presente

OPTIONS — Analisar as possibilidades

WAY FORWARD — Fazer acontecer

COMO GERIR AS VÁRIAS DEFINIÇÕES DE SUCESSO NUMA EQUIPA

Numa empresa, é fundamental que se tenha em perspetiva os milhares de definições de sucesso que coexistem. Respeitar essa diversidade, enquanto nos asseguramos de que existem elementos unificadores entre equipas, garante que as relações humanas são positivamente geridas. Apesar de cada elemento ter um ideal próprio de sucesso, é basilar que haja um objetivo comum a todos.

Agora muito em voga, a ideia de **propósito** é essencial para a gestão deste tema. Acima dos ideais de sucesso de cada um, a equipa/departamento/empresa deve ter um propósito, um forte e claro sentido de missão, uma razão de existência que funcione como fio condutor e que una as diferentes visões em torno de um objetivo comum.

Trabalhar com um propósito é cada vez mais valorizado. Empresas como a Body Shop — *enrich, not exploit* —, a Nike, focada em expandir o potencial humano, ou a Patagonia, com o seu ativismo ambiental, são bons exemplos de uma gestão que combina os propósitos da marca com os de quem participa nessa jornada, sendo estes valores parte integrante da sua cadeia de valor — e quanto mais esse propósito se cruzar com o ideal de sucesso dos seus colaboradores, melhor e mais coeso é o «casamento».

#Myenergyspot

6 passos para criar um propósito aglutinador:

1. Escolha o tema/causa certa

Identifique o tema que quer que a sua equipa trabalhe e se destaque pela excelência. Este tem de estar bem alinhado com os valores da empresa, e ser possível de atingir.

2. Comece internamente

Inspire a equipa a fazer parte do processo. Se é para ser vivido por todos, então faça perguntas, discuta.

3. Seja autêntico

Independentemente do processo, seja genuíno. As pessoas percebem quando algo não o é. Comprometa-se a longo prazo.

4. Não conte uma história, seja a história

Depois de identificado o propósito, assegure-se de que todos o vivem no seu dia a dia, nos pequenos detalhes, na vivência diária. Se o fizer (e só quando o fizer), será «comprado» por todos.

5. Tome uma posição

Não é possível agradar a toda a gente ao mesmo tempo. Foque o propósito num só tema, uma única causa, uma mensagem, um caminho.

6. As pessoas fazem a diferença

Deixe de pensar na equipa como «executores» de um plano. Se se abrir de forma genuína, existe uma boa probabilidade de que cada membro da equipa se ligue de forma pessoal ao propósito comum — vivendo-o.

O objetivo final da equipa tem de ser um único, independentemente de cada elemento do grupo ter motivações distintas para alcançá-lo; e quem está à frente das operações terá de garantir que todos sabem que destino comum é esse e que todos partilham da mesma vontade de sucesso.

O sucesso vai-se conquistando e,
quando sabemos o que queremos,
é difícil errar no caminho.



2.

Falhar, falhar, falhar

O VALOR DO ERRO

Não tenho dúvidas de que o sucesso se vai construindo à medida que se vai errando, e parece-me crucial falar desses momentos que me marcaram e que me ajudaram a não cometer o mesmo erro duas vezes.

Quando erramos e o assumimos, perante nós próprios, em primeiro lugar, e depois perante o nosso chefe, o nosso cliente ou os nossos colegas, crescemos — e aprendemos que há sempre uma maneira de resolver o assunto, mesmo que assim não pareça num primeiro momento.

Vamos recuar aos meus tempos de *rookie*. Apesar de estar no início da minha carreira e de ter começado a trabalhar há muito pouco tempo, na Emirec, sentia que tinha liberdade e espaço para tomar a iniciativa, algo que, vejo-o hoje claramente, foi de extrema importância na minha formação profissional.

Um dos clientes da agência de comunicação, a Edifer, tinha uma campanha em curso chamada Andorinha Construtora (com o objetivo de colocar

5500 ninhos de andorinhas e andorinhões em 24 concelhos, por todo o país), para a qual criámos uma ação que assentava num passatempo na rádio. A campanha estava pronta e as gravações terminadas, e eis que me contactam da rádio a dizer que estavam prestes a começar o passatempo — em *direto* —, mas que lhes faltava o número de telefone para o qual as pessoas tinham de ligar para concorrer. Telefonei para a coordenadora da minha equipa, para o cliente e para alguns colegas, mas ninguém me atendia. Da rádio, pressionavam-me para lhes dar um número nos próximos minutos ou teriam de adiar o passatempo. Decidi avançar com o número que sabia de cor: o da casa dos meus pais. E a ação começou. Avisei a minha mãe (que nem percebeu bem o que se estava a passar) e, em menos de vinte minutos, já tinha atendido 15 chamadas. Após várias tentativas falhadas, consegui finalmente falar com a equipa e desbloquear um número oficial, libertando a minha mãe — mas não evitando um raspanete adequado.

A coordenadora ficou indignada com o amadorismo da minha ação; no entanto, deu-me os parabéns por ter tomado a iniciativa e resolvido a questão, porque, mal ou bem, tinha garantido que o passatempo fora para o ar. Pedi-me encarecidamente, contudo, que não voltasse a fazer semelhante coisa.

Decidi encarar a situação e a conversa como algo positivo, centrando a minha atenção no louvor por me ter desembaraçado e encontrado uma solução viável em tempo útil.

Até hoje, prefiro **pedir desculpa por ter feito do que deixar por fazer**.

#Myenergyspot

Percebi, anos mais tarde, que este meu lado determinado e proativo está muito relacionado com o meu estilo de liderança, quando, numa avaliação de perfil de competências, o fator que mais se destacou foi precisamente Liderar e Decidir.

Partilho de seguida um quadro para avaliação do perfil de competências. Preenchê-lo é um exercício muito útil e interessante, pois permite aferir que áreas dominamos e aquelas que temos de trabalhar.

Competência	1	2	3	4	5	Importante para o seu sucesso? (assinale)
LIDERAR E DECIDIR						
1.1 Decidir e Iniciar a Ação						
1.2 Liderar e Supervisionar						
APOIAR E COOPERAR						
2.1 Trabalhar com Pessoas						
2.2 Aderir a Princípios e Valores						
INTERAGIR E APRESENTAR						
3.1 Relacionar-se e Trabalhar em Rede						
3.2 Persuadir e Influenciar						
3.3 Apresentar e Comunicar Informação						
ANALISAR E INTERPRETAR						
4.1 Escrever e Redigir Relatório						
4.2 Aplicar Conhecimentos Especializados e Utilizar a Tecnologia						
4.3 Analisar Documentos e Relatórios						
CRIAR E CONCEPTUALIZAR						
5.1 Aprender e Investigar						
5.2 Criar e Inovar						
5.3 Formular Estratégias e Conceitos						
ORGANIZAR E EXECUTAR						
6.1 Planear e Organizar						
6.2 Apresentar Resultados e Corresponder às Expectativas dos Clientes						
6.3 Cumprir Instruções e Procedimentos						
ADAPTAR-SE E TOLERAR						
7.1 Adaptar-se e Responder à Mudança						
7.2 Lidar com a Pressão e as Contrariedades						
EMPREENDER E REALIZAR						
8.1 Alcançar Objectivos Profissionais						
8.2 Ser Empreendedor(a) e Ter Orientação Comercial						

UMAS VEZES CORRE BEM, OUTRAS NÃO

Uma outra situação confrangedora ocorreu durante um projeto que desenvolvemos para a Alfa Romeo. Em 1995, Pedro Couceiro era piloto de testes para a marca, no campeonato DTM que decorria no autódromo do Estoril, e uma das iniciativas de relações-públicas envolvia a distribuição de alguns postais autografados com a cara do piloto. Toda a organização do evento era irrepreensível (base alemã) e, ao chegar ao autódromo, fiquei seduzida pelo ambiente que ali se vivia. O barulho dos carros, o público a vibrar, a sala de imprensa cheia de jornalistas de todo o mundo. Embora a minha função fosse apenas distribuir os postais de Pedro Couceiro, sentia-me parte daquele megaevento. A determinada altura, convidaram-me para ir ver a corrida da *paddock*, pelo que, não podendo recusar, guardei os caixotes com os postais num camião de assistência da equipa Alfa Romeo, fazendo tenções de posteriormente os distribuir pelo recinto e na sala de imprensa. Com o barulho das luzes, nunca mais me lembrei de os ter lá guardado e, quando me caiu a ficha, o camião já tinha regressado à Alemanha.

Resultado: não houve distribuição dos postais no recinto! Quando me apercebi do sucedido fiquei completamente em pânico, tornando-se a situação ainda pior ao receber um telefonema do cliente a pedir as sobras, para serem utilizadas num outro evento. Foi uma daquelas noites mal dormidas. No dia seguinte, falei com o meu chefe, contei-lhe o sucedido, assumi a culpa e ofereci-me para pagar os postais com o meu ordenado. Não precisei de os pagar, mas tive de contar pessoalmente ao cliente e reconhecer a minha falha.

Nunca mais me esqueci desse momento e, desde esse dia, tenho **listas de tarefas** — inicialmente, em papel; agora, em programas mais sofisticados — para garantir que tudo o que está estipulado num projeto acontece como previsto.

Quando algo não corre bem é preciso **perceber qual foi a falha, assumir o erro e seguir em frente com mais uma aprendizagem na bagagem.**

#Myenergyshot

Como é que se organiza? Seja qual for o método, é determinante garantir que as tarefas mais importantes são listadas e as prioridades definidas.

Um outro desaire, também dos meus tempos «verdes», foi com a Câmara de Comércio Luso-Sueca (CCLS), o meu primeiro cliente na Emirec e, portanto, alvo de toda a minha devoção e dedicação. A minha principal função era gerar notícias nos jornais sobre as suas atividades e programas; o problema era que tinha sempre muita dificuldade em atrair a atenção dos jornalistas para os seus temas.

Certo dia, informaram-me de que o próximo almoço mensal dos membros da CCLS iria decorrer num dos hotéis mais prestigiados de Lisboa, contando com a presença de João Salgueiro, conhecido economista e político, na altura apontado como possível futuro ministro das Finanças. Senti-me como se tivesse ganhado a lotaria, e, como habitualmente, informei as redações dos meios de comunicação social acerca do almoço (onde nunca nenhum jornalista aparecera), sublinhando a presença do político. Adicionalmente, estendi o convite de almoço a um repórter do jornal *Expresso*, que teria o exclusivo da discussão da CCLS. Quando cheguei ao hotel, deparei-me com um grande alvoroço — carrinhas e câmaras — e percebi que o sítio estava apinhado de jornalistas. Como não tinha avisado ninguém da equipa, foram todos apanhados de surpresa: os responsáveis do hotel estavam em pânico, os membros da CCLS trancaram-se numa sala e os jornalistas estavam indignados por terem sido convocados para nada. Resumindo, João Salgueiro teve de fazer uma pequena declaração, e eu, que tinha assinado a comunicação à imprensa, tive de admitir o lapso e mandar todos embora. No meio da confusão, nem vi quem era o jornalista do *Expresso*.

Fui altamente repreendida pelo meu chefe e percebi que há **muito poucas decisões que podemos tomar sozinhos**.

É bom ser proativo e tomar a iniciativa, mas, ao fazê-lo, é essencial que não nos esqueçamos de envolver os outros no processo, pedindo a opinião, explicitando qual o plano e incluindo as partes interessadas. Nada se faz sozinho.

Mas, felizmente, há situações que correm bem e que nos ficam na memória pela positiva. Tenho, até hoje, muito orgulho de um projeto que desenvolvemos na Galp, em 2017, ano que, se bem se recordam, ficou marcado pelo incêndio mortífero que aconteceu em Pedrógão Grande. Uma tragédia sem precedentes no nosso país.

O movimento de voluntariado www.terradeesperanca.pt, para reflorestar o país com meio milhão de árvores cedidas pela Galp, foi montado em dois meses. A rapidez era o elemento fulcral para que o projeto fosse valorizado e diferenciador. Para tal, mobilizei a equipa inteira, que tratou de efetivar todas as fases do projeto — falar com parceiros do terreno, envolver fornecedores e orçamentar, desenvolver a proposta para aprovação do CEO, fazer o *briefing* para a agência e desenvolver a campanha de lançamento, criar site e o plano de comunicação, desafiar clientes e fornecedores para a maior ação de voluntariado de sempre (plantou-se o maior número de árvores de sempre, em 23 de novembro de 2017). Todos os elementos da Direção de Marketing e Comunicação, sem exceção, desde o estagiário aos gestores, foram envolvidos, não esquecendo que este projeto era complementar às responsabilidades normais de cada um. Foi simplesmente incrível o que se entregou. Lembro-me, até hoje, dos rostos surpreendidos quando mostrei o *clipping* TV da ação de lançamento na reunião da Comissão Executiva. Não estava lá para discutir a ideia, mas para mostrar o resultado. Apesar dos riscos, correu muito bem.

MAIS AUTONOMIA, MAIOR RESPONSABILIZAÇÃO

Tive a sorte de trabalhar em empresas que me deram espaço para fazer, falhar e, assim, crescer. Sinto que ter esta liberdade de ação me foi fundamental, uma vez que podia aplicar a minha criatividade aos processos em que estava envolvida e, simultaneamente, fazer e falhar ensinou-me muito. Aliás, é algo que assumo sem problemas: os erros que cometi ao longo da minha carreira também me ajudaram a estar onde estou hoje; deram-me a confiança para ir ganhando mais e melhor autonomia.

Por **autonomia** refiro-me à segurança e ao conhecimento prévio necessários para que possamos tomar a iniciativa nos momentos certos, tendo sempre como base o modo como a organização utiliza esses mesmos conhecimentos e quais são os valores por que se guia. Lembre-se de que, ao ter/dar autonomia, está também a ter/dar mais responsabilidade. Afinal, se chegámos a um ponto em que somos capazes de tomar decisões, também deveremos ser responsáveis pelas consequências das nossas ações.

Essa liberdade — esse *voto de confiança* — que uma empresa dá a um colaborador ou equipa é um dos maiores impulsos para que se contribua mais, para que se faça melhor e se explorem novas metodologias de trabalho: é algo que nos oferece uma sensação de importância. E o oposto, por seu lado, é também verdadeiro: se formos demasiadamente controlados, não nos sentiremos convidados a contribuir: não há qualquer sentimento de recompensa ao fazer-se algo apenas por fazer.

#Myenergyspot

Como assegurar uma cultura de aprendizagem e autonomia, tanto para si como para a sua equipa?

Partilho algumas sugestões que resultaram comigo:

1. Confiar em si e nos membros da sua equipa;
2. Estar à vontade com a equipa, abordando diretamente os conflitos e procurando resoluções dentro do próprio grupo;
3. Sentir-se disponível e confiante para experimentar novas soluções;
4. Observar atentamente o que está a ser feito e saber intervir quando identificar uma má decisão.

Ao contrário do que se possa pensar, não é necessário começar a delegar todas as tarefas para incentivar uma cultura de aprendizagem. Na verdade, no início do processo, o que se pretende é a **autogestão**, ou seja, que cada elemento consiga, dentro dos seus limites, tomar determinadas decisões.

Por mais tentador que seja controlar tudo, não dar espaço de manobra para que aconteçam falhas é um garante de pessoas desmotivadas, pouco criativas e sem iniciativa.

Se quem gere uma equipa não permite que os outros façam, que sejam proativos e tenham iniciativa, então não se dá espaço para que as pessoas cresçam e evoluam.

(Um ponto importante: ao cometer o mesmo erro duas vezes, o caso muda de figura porque quer dizer que não se aprendeu, que não o usou para crescer e evoluir. Errar uma vez acontece a todos. Repetir o erro é uma escolha.)

O universo empresarial pode ser um lugar difícil. Os níveis de exigência são altos, o ritmo é imparável, o *stress* acumula-se, cada decisão tem impacto no contexto em redor (assim como na nossa própria vida), e tudo isto faz com que, por vezes, seja fácil perdermos o rumo — sejamos nós gestores, colaboradores ou estagiários.

Joana Garoupa não é estranha a esse mundo. Iniciando-se desde cedo na vida corporativa, a sua experiência em empresas de destaque, como a Galp, a Siemens ou a Sonaecom, serviu-lhe para, lição a lição, compreender o que é necessário para vingar nesse meio. Este «manual de instruções», criado a partir da sua própria vivência, é o guia necessário para todos aqueles que se veem diante desse universo tão particular e que procuram alcançar sempre o melhor, tanto das oportunidades que surgem, como de si mesmos.

«Um excelente compêndio prático.»

Carlos Gomes da Silva
Vice-presidente do MCA Group

«Aprender com o erro, liderar com verdade, rodear-se de pessoas melhores, saber dizer não, agradecer e negociar — eis o que pode aprender neste livro com a rica experiência empresarial da Joana.»

Pedro Dionísio
Professor Catedrático na ISCTE Business School, coautor de *Mercator* e *Publicitor*




«Joana Garoupa tem a capacidade de subir alto como as águias e ver mais longe, e de descer ao terreno, conciliando as duas visões e ações.»

João Tocha
CEO da F5C e *managing partner* da KREAB



Penguin
Random House
Grupo Editorial

Gestão e Marketing

 penguinlivros.pt
  penguinlivros

ISBN 9789895649716



9 789895 649716 >