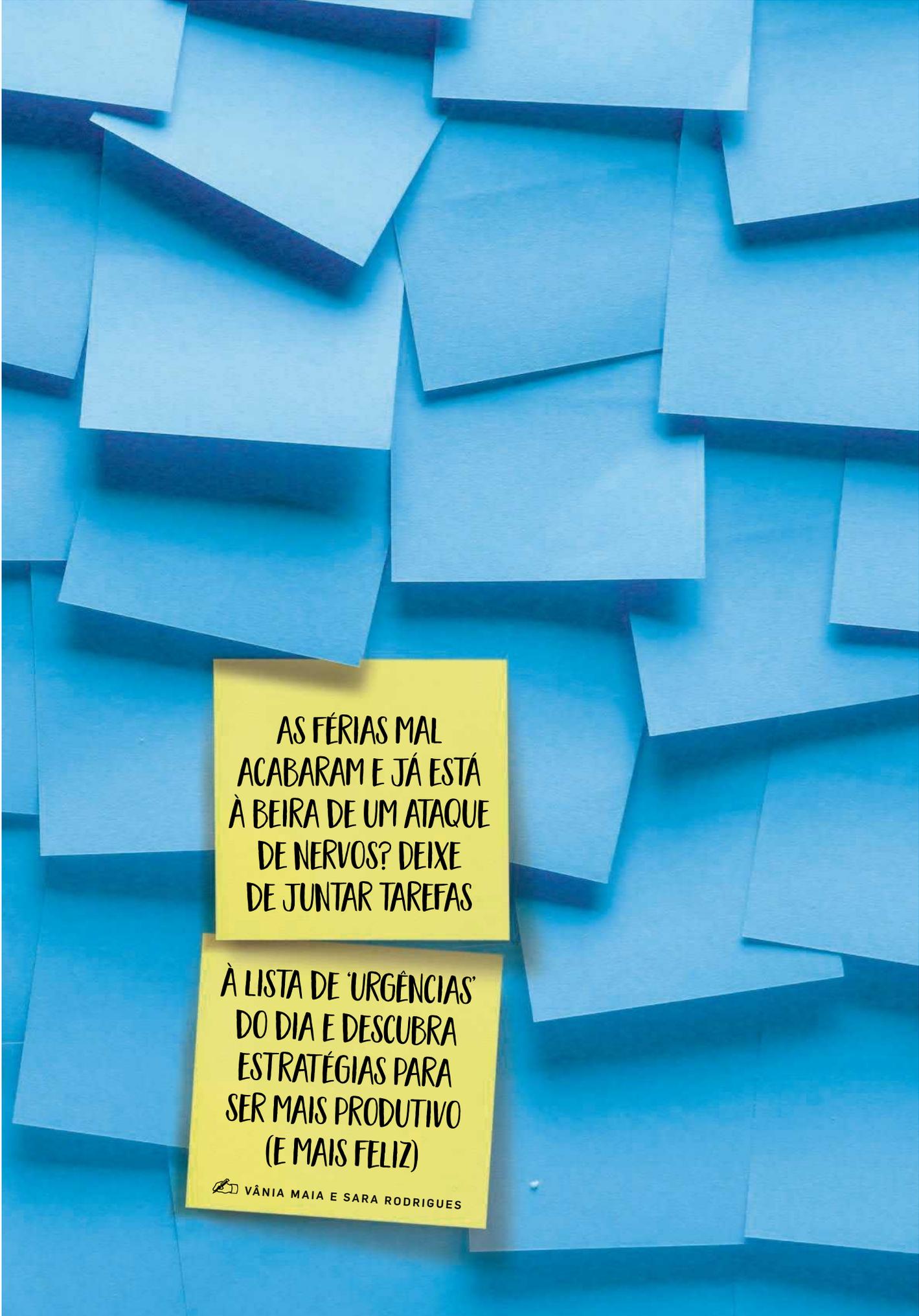


SEM
TEMPO

PARA
TUDO

O QUE
TEM

DE
FAZER?



AS FÉRIAS MAL
ACABARAM E JÁ ESTÁ
À BEIRA DE UM ATAQUE
DE NERVOS? DEIXE
DE JUNTAR TAREFAS

À LISTA DE 'URGÊNCIAS'
DO DIA E DESCUBRA
ESTRATÉGIAS PARA
SER MAIS PRODUTIVO
(E MAIS FELIZ)

 VÂNIA MAIA E SARA RODRIGUES



C

Com um sorriso rasgado, Ana Paula Alho, 32 anos, entrega a filha de 4 meses nos braços do CEO da Liberty Seguros, José de Sousa, 62 anos. A pequena Carolina não sabe, mas o homem que a segura com um à-vontade surpreendente é patrão da mãe há sete anos. Ana Paula Alho, responsável pela Gestão de Parcerias e Apoio ao Cliente da companhia de seguros, termina a licença de maternidade em breve e decidiu levar a filha ao escritório. “Quando penso em produtividade, penso em pessoas que gostam de estar no local de trabalho”, afirma José de Sousa. “Temos de criar condições para as pessoas se sentirem acarinhadas, só assim elas ficam compelidas a darem o seu melhor”, acredita.

Atualmente, a insegurança laboral obriga a um ritmo frenético, uma constante prova de utilidade. Há formas de conciliar eficiência laboral e felicidade pessoal, mas estará o mercado de trabalho preparado para trocar eficácia por tempo?

“Ser produtivo não significa trabalhar mais, significa trabalhar melhor”, sintetiza o diretor do Gabinete de Estratégia e Estudos do Ministério da Economia, Ricardo Pinheiro Alves, 50 anos. “Os nórdicos trabalham menos horas do que os portugueses e são conhecidos por produzirem mais”, confirma o *coach* de Produtividade com Inteligência, Luís Gonzaga.

Nos períodos mais intensos, Miguel Figueiredo, 44 anos, trabalhava 16 a 18 horas por dia, na sua agência de publicidade. Se os picos de horas infundadas de atividade eram pontuais, a incapacidade de se desconectar das

MANUAL DE EFICIÊNCIA

Várias estratégias, aplicáveis durante o ano inteiro, ajudam a impedir o embate com o stresse laboral no período pós-férias. Saiba o que pode fazer para gerir melhor o seu tempo e os comportamentos que deve evitar

FAZER

ESTABELECEER PRIORIDADES

Estar concentrado numa tarefa de cada vez é mais eficaz do que tentar fazer tudo ao mesmo tempo. Não deixe o urgente sobrepôr-se ao realmente importante. Pergunte-se sempre se a tarefa em questão precisa mesmo de ser feita por si.

AGENDAR

Planear não é despejar coisas na agenda. As ferramentas de organização pessoal são essenciais para “arrumar” o tempo que tem disponível para cada objetivo.

LISTAS DE TAREFAS

Seja realista nos seus objetivos diários e, em vez de incluir dez tarefas no mesmo item, como “criar projeto”, divida a tarefa nas suas várias fases, como “pesquisar para o projeto, preparar apresentação...”.

PERÍODOS DE DESCANSO

Faça intervalos regulares enquanto cumpre uma tarefa. A técnica mais conhecida é a Pomodoro (inspirada nos cronómetros de cozinha em forma de tomate), que estabelece períodos de concentração de 25 minutos e pausas de 5 minutos.

PARTILHAR A RESPONSABILIDADE

Se mais alguém souber dos objetivos a que se propôs, será mais fácil sentir-se responsável por atingir resultados.

TER A SECRETÁRIA ORGANIZADA

Mantenha apenas o material necessário à missão que tem em mãos. Reserve cinco minutos ao final do dia para arrumar a secretária para o dia seguinte.

DORMIR

Sete a oito horas de sono diárias são essenciais. Durante a noite, novas ideias podem surgir no subconsciente, daí as ideias brilhantes associadas ao duche matinal. Desligue os dispositivos tecnológicos meia hora antes de dormir.

IR AO GINÁSIO

O exercício físico é muito eficaz na oxigenação do cérebro. Além de melhorar as funções cognitivas, ajuda a libertar a tensão muscular acumulada. Mesmo no escritório, vá à casa de banho ou buscar um copo de água quando sentir que está desconcentrado.

MEDITAR

O mindfulness, um treino mental que ensina a lidar com os pensamentos e emoções, tem vindo a ganhar adeptos no universo empresarial. Esta técnica ensina a distinguir os pensamentos úteis dos inúteis.

CONTROLAR O TEMPO

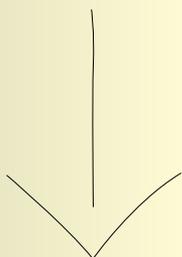
Contabilize o tempo despendido em cada tarefa e estabeleça prazos para as terminar. Reduza o tempo gasto em reuniões e, se forem indispensáveis, contribua para a objetividade da discussão.

SER SEXUALMENTE ATIVO

O stresse aumenta a produção de cortisol (considerada a hormona do stresse), enquanto o sexo liberta endorfinas, responsáveis pela sensação de bem-estar.

SER PACIENTE

É difícil alterar rotinas de um dia para o outro. Em vez de mudar tudo de uma vez só, o melhor é adotar pequenas mudanças e, gradualmente, descobrir o que funciona melhor. Quando correr bem, compense-se por isso.



EVITAR

MULTITASKING

Tentar fazer várias coisas ao mesmo tempo é contraproducente. A necessidade de mudar o foco da atenção quando alterna tarefas torna-o mais lento.

REDES SOCIAIS

Resista ao vício procrastinador de consultar as redes sociais antes de concluir uma tarefa. Faça-o apenas nos intervalos. Mantenha aberta no computador apenas a janela na qual está a trabalhar.

ZERO EMAILS

Não alimente a ilusão de ter zero mensagens por ler na caixa do correio. Na verdade, alguns deles não merecem mesmo a sua atenção.

TRABALHAR LONGAS HORAS

Além das perigosas consequências para a saúde (fadiga, exaustão, depressão) é fundamental ter intervalos de, pelo menos, dez horas entre períodos de trabalho, para recuperar a motivação e ter novas ideias.

PASSAR O DIA A REAGIR

Se estiver sempre a responder a solicitações – telefonemas, emails – estará apenas a reagir às necessidades dos outros. Tente reservar períodos do dia não-reativos: por exemplo, as primeiras horas do dia.

5 REGRAS PARA DOMINAR O EMAIL...

... Antes que ele o domine. Estar constantemente a receber mensagens na caixa de correio eletrónico pode ser altamente contraproducente, mas há formas de o contrariar.

- Limitar a consulta**
 Em vez de verificar o email sempre que chega uma mensagem nova, o ideal é programar a consulta para determinadas horas do dia ou dedicar-lhe apenas dez minutos por hora, por exemplo.
- Organizar por grupos**
 Bastam dois grupos para fazer toda a diferença: os que são de resposta rápida e os que exigem uma resposta ponderada. Mas também é importante distinguir aqueles que nem sequer merecem resposta.
- Enfrentar os mais difíceis**
 A tendência habitual é adiar a resposta a mensagens difíceis, sobretudo quando implicam uma resposta negativa, mas libertar-se dessa tarefa não desejada é importante para ficar mais disponível e concentrado noutras missões.
- Não consultar de manhã**
 A primeira hora ou duas do dia devem ser dedicadas às suas prioridades e não a reagir ao que chegou pela caixa do correio – corre o risco de desperdiçar um dos períodos mais produtivos do dia.
- Desligar as notificações**
 Quando precisar de se concentrar numa tarefa desligue as notificações de email pelo menos durante meia hora, para evitar ser interrompido.

NA PONTA DOS DEDOS

Há um mundo de aplicações gratuitas que podem ajudar a mudar (ou melhorar) hábitos



ASANA (ANDROID E IOS)

Gerir o caos? Sim, é possível, garantem os programadores desta app de gestão do tempo e de projetos. Pode ser utilizado de forma individual ou em grupo.



TRELLO (ANDROID E IOS)

Muito visual, dá uma nova perspetiva sobre o que é prioritário, facilita o trabalho em equipa e a gestão de prioridades à distância, com sincronização permanente.



IFTTT (ANDROID E IOS)

Incorpora serviços de outras apps para automatizar tarefas. Por exemplo: guardar as fotos em que nos identifiquemos no Facebook, ou arquivar num Excell os tweets publicados.



EVERNOTE (ANDROID E IOS)

Um escritório portátil que permite tirar notas, partilhar documentos ou fazer listas de tarefas no telemóvel, sincronizado com o email.



ROLO (IOS)

Este calendário usa animações circulares para mostrar as tarefas de cada dia e facilita a visualização do equilíbrio entre trabalho e lazer.



POCKET (ANDROID E IOS)

E se 'tropeçar' numa história fantástica online? Não se distraia, guarde para ler ou ver mais tarde os artigos e vídeos que lhe parecem interessantes.



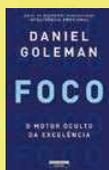
LEITURAS COM FOCO

Livros que ajudam a melhorar a gestão do quotidiano e a ser mais feliz



MAIS EFICAZ, MAIS RÁPIDO, MELHOR
Os Segredos da Produtividade na Vida e nos Negócios,
DE CHARLES DUHIGG

(Dom Quixote, 2016, €19,90)
Através de histórias reais de gestores, pilotos de avião ou agentes do FBI, este ex-jornalista do *New York Times* fala sobre oito conceitos-chave que explicam como algumas pessoas são mais produtivas.



FOCO

O Motor Oculato da Excelência,
DE DANIEL GOLEMAN

(Temas e Debates, 2014, €18,80)
As distrações inesgotáveis da sociedade contemporânea tornam indispensável apurar a capacidade de concentração, defende o psicólogo Daniel Goleman. O professor de Harvard defende que a atenção funciona como um músculo e, por isso, pode ser desenvolvida.



AINDA NÃO TIVE TEMPO

7 Passos para ser mais Produtivo com menos Disciplina,

DE GONÇALO GIL MATA
(Porto Editora, 2016, €15,50)
Uma viagem de 40 mil km de mota mudou a vida deste autor. Deixou a informática e fundou uma empresa de *coaching*. De forma prática, dá dicas para a gestão do tempo e a organização entre vida pessoal e laboral.

OS SEGREDOS DELES PARA DOMAR O DIA A DIA E TER MAIS SUCESSO



BILL GATES

61 ANOS

FUNDADOR DA MICROSOFT

O homem mais rico do mundo, segundo a revista *Forbes*, define como característica principal do seu sucesso o foco. Concentra-se numa coisa e vai até ao fim. Gates diz que é preciso ter visão, estar no sítio certo na hora certa e entrar de imediato em ação.



ARIANNA HUFFINGTON

67 ANOS

FUNDADORA DO "HUFFINGTON POST"

Aos 56 anos, acordou numa poça de sangue depois de uma queda que lhe fraturou o maxilar. Causa: colapso por exaustão. O sucesso do jornal e a influência que tinha levou-a a privar-se do sono. Acordou para uma nova realidade e passou a trabalhar menos. Percebeu que é mais produtiva e criativa se der prioridade ao seu bem-estar.



WARREN BUFFETT

87 ANOS

INVESTIDOR, FILANTROPO E PRESIDENTE DO CONGLOMERADO DE EMPRESAS BERKSHIRE HATHAWAY

Tem enorme sucesso como investidor e impõe a si próprio uma regra: só põe dinheiro em negócios que conhece. "Se sabes o que funciona para ti não te distraias com o que os outros estão a fazer", diz. O foco é, também, essencial para ele.



GINNI ROMETTY

60 ANOS

CEO DA IBM

É a primeira mulher a gerir a multinacional de tecnologia. Durante oito anos foi considerada pela *Fortune* uma das 50 mulheres mais poderosas nos negócios, chegando a estar no primeiro lugar. O segredo? "Fazer o que te assusta, sair da zona de conforto e enfrentar os desafios que a vida te coloca na frente."



JEFF BEZOS

53 ANOS

FUNDADOR DA AMAZON

Tem uma série de mandamentos que gosta de partilhar: inspira-te na concorrência, mas nunca a copies; sê teimoso no objetivo final, mas flexível nos detalhes; conhece as tuas limitações para que possas melhorar; não faças tudo sozinho; sê otimista.

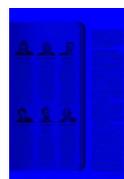


MARK ZUCKERBERG

33 ANOS

COFUNDADOR E CEO DO FACEBOOK

Só veste t-shirts cinzentas, para não desperdiçar tempo com frivolidades, e tem o hábito de estabelecer objetivos diários, semanais e anuais, mesmo fora da esfera profissional (em 2015 decidiu que iria ler um livro a cada 15 dias). Resolve os problemas mais fáceis primeiro para, depois, se concentrar nas tarefas mais exigentes.



MARY BARRA
55 ANOS

CEO DA GENERAL MOTORS

É a mais poderosa nos negócios, segundo o ranking da *Fortune*. Tem 55 anos (trabalha na GM desde os 18) e é a primeira mulher a chefiar uma construtora de automóveis. As suas chaves para o sucesso foram trabalhar com paixão e no duro, não procrastinar, tentar fazer a diferença, nunca deixar de aprender e tratar as pessoas com dignidade e respeito.



RICHARD BRANSON
67 ANOS

FUNDADOR DA VIRGIN

“O corajoso pode não viver para sempre, mas o cauteloso não vive de todo”, é um dos seus mantras; Outros conselhos: A perfeição não é atingível, é sempre possível melhorar; Há muitas coisas que não foram inventadas, nem descobertas; Temos de motivar os funcionários, se isso não acontecer o negócio fica comprometido.



ELON MUSK
46 ANOS

FUNDADOR DA SPACE X E TESLA MOTORS

Quer fazer voos comerciais até Marte e pôr toda a gente a andar em carros elétricos. O homem não para. Trabalha 100 horas por semana, despacha emails enquanto está com os filhos e defende o multitasking. Não gosta de seguir tendências, mas de inovar. Perseverança e não ter medo de falhar, diz, são características vitais.



INDRA NOOYI
61 ANOS

CEO DA PEPSICO

Chega ao escritório às sete da manhã e, para conciliar carreira e família, criou um sistema que a obrigava a regressar cedo a casa quando as duas filhas eram pequenas. Se não chegasse a tempo do jantar, as filhas davam-lhe um cartão preto; ao fim de cinco cartões tinha de tirar um dia de folga ou levá-las às compras.



JACK DORSEY
40 ANOS

COFUNDADOR E CEO DO TWITTER

Inimigo do multitasking, gosta de organizar os dias por temas. Ou seja, à segunda pode dedicar-se à gestão, à terça ao produto, à quarta ao marketing, e assim por diante. Este método ajuda-o a evitar distrações e a resolver mais rapidamente as questões de cada uma das áreas da empresa.



BARACK OBAMA
56 ANOS

EX-PRESIDENTE DOS EUA

O anterior inquilino da Casa Branca preparava sempre o dia seguinte na noite anterior, ficando com uma visão geral dos objetivos a atingir. Inegociáveis eram o seu treino matinal e o jantar em família. Ao estabelecer prioridades, organizava cada assunto por categorias: de acordo, em desacordo, a discutir.

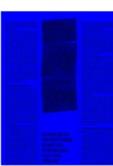
preocupações com a empresa tornou-se permanente. “O meu corpo não estava no escritório, mas a cabeça ficava lá”, confessa o agora *coacher* nas áreas da liderança e gestão de tempo. Os problemas de saúde começaram a aparecer e Miguel Figueiredo percebeu que precisava de desligar.

SER PRODUTIVO PARA QUÊ?

A meditação foi o primeiro passo. Reduz a ansiedade, aumenta a resiliência ao stress, facilita a gestão das emoções e também potencia a criatividade e a capacidade de concentração. Muitos dos truques que começou por pôr em prática na agência publicitária são os mesmos que ensina a quem o tem procurado nos últimos dois anos, desde que decidiu dedicar-se ao *coaching*. Saber quando dizer não, fazer listas de tarefas, identificar o período mais produtivo do dia, estabelecer prazos para cumprir determinada missão ou limitar o acesso às redes sociais são alguns dos seus mantras. Miguel Figueiredo acredita que o grau de motivação de cada um está intimamente ligado à perceção da importância do seu papel dentro da empresa. “Ser produtivo só para entregar dinheiro aos acionistas não motiva ninguém.”

O especialista em recrutamento Fernando Neves de Almeida, 56 anos, *Managing Partner* da Boyden Portugal, assegura que “as empresas mais bem-sucedidas sabem que o bem-estar dos trabalhadores é fundamental para elevar a produtividade”. Tanto que “muitos gestores de topo são penalizados na remuneração quando a satisfação dos subordinados é baixa”.

O colega que sai mais cedo é, muitas vezes, olhado de lado. Mas “em muitos casos, quem sai mais cedo é, precisamente, mais produtivo”, contraria Neves de Almeida. Os *millennials* (nascidos entre o início dos anos 80 e os anos 2000) têm uma relação com o trabalho diferente do estereótipo conservador e materialista associado aos *yuppies*. “Esta geração não quer trabalhar muitas horas porque entende o valor do seu tempo”, contextualiza Pedro Rocha e Silva, 46 anos, responsável pelo estudo *Índice da Excelência*, que analisa anualmente o clima organizacional de cerca de duas dezenas de empresas. Outro estudo das consultoras BCS D e Deloitte em parceria com a Sonae acrescenta que os trabalhadores desta faixa etária (e que representam 32% da população empregada) dizem



ser mais produtivos se trabalharem à distância, tiverem flexibilidade de horários e usarem os dispositivos móveis a seu favor.

O *coach* de Produtividade com Inteligência, Luís Gonzaga, reforça esta avaliação: “Não interessa se as pessoas estão no seu local de trabalho – com as devidas exceções para, por exemplo, a indústria – o que é importante é apresentarem resultados. Se o fazem na esplanada ou em casa é indiferente”. Na Full Fill, empresa onde ministra cursos nesta área, os formandos queixam-se da quantidade de emails e do excesso de informação com que são bombardeados a toda a hora. “Criou-se uma espécie de fobia de estarmos a perder alguma coisa e isso está a impedir-nos de ser felizes.” Muitos dizem-lhe, também, não ter tempo para fazer exercício físico. “E quanto tempo passou esta semana no Facebook ou no Instagram?” Há que tomar consciência “onde estamos a gastar a nossa energia” e quais são as nossas prioridades.

PRIORITÁRIO OU URGENTE?

Ricardo Vargas, psicólogo social e CEO da Consulting House – com cursos nas áreas de Liderança, Desenvolvimento Pessoal e Gestão do Tempo – usa uma expressão de Winston Churchill para exemplificar como a organização laboral é importante: “Se falhas a planear, estás a planear falhar.” Ter uma metodologia de planeamento e de gestão de comunicação é fundamental. Na agenda deve estar anotado o que é prioritário. E não vale a pena planear 10 tarefas num dia, não vai ser possível fazê-las. “Prioritário é diferente de urgente”, lembra. “As coisas urgentes surgem normalmente dos chefes que não planeiam.”

A interrupção de uma tarefa exige 15 a 20 minutos para retomar o foco. Daí que o multitasking seja um contrassenso. “Estar a dedicar os nossos recursos a diferentes tarefas tem um preço em termos de produtividade”, explica o psiquiatra Bernardo Barahona Correa, 43 anos, da Unidade de Neuropsiquiatria da Fundação Champalimaud. “Há interferência mesmo quando tentamos conjugar tarefas motoras e intelectuais.” Para estar focado é essencial remover as tentações (como as redes sociais), trabalhar num só ecrã (deixar de lado o telefone) e fazer pausas regulares que impliquem movimentar o corpo. A capacidade de concentração é

PRODUTIVIDADE VS. HORAS DE TRABALHO

Em Portugal trabalha-se por períodos mais extensos sem que existam ganhos nos resultados



HORAS DE TRABALHO/SEMANA



FONTE: PORDATA (2016)

O COLEGA QUE SAI MAIS CEDO É OLHADO DE LADO. MAS, EM MUITOS CASOS, É ELE O MAIS PRODUTIVO

um dos traços distintivos das pessoas com processos mentais mais eficientes e, por conseguinte, mais produtivas, refere o neuropsiquiatra.

A ansiedade, em doses moderadas, “aumenta a concentração e a resistência à fadiga mas, a partir de um determinado nível, torna-se contra-producente”, alerta Barahona Correa. Essa fronteira depende da tolerância de cada um. Pedro Rocha e Silva, *partner* da consultora Neves de Almeida, nota que “determinados perfis reagem bem à pressão, outros nem tanto. Um líder sabe ver a diferença.”

O ponto de equilíbrio entre produtividade e ansiedade alcança-se percebendo o que é prioritário. De outra forma, pode entrar-se num estado de perturbação com consequências até fisiológicas. Se alguém pensar que está sempre a falhar ficará com a sensação de que perdeu o controlo sobre a sua vida. “Pode gerar descargas quotidianas de cortisol (hormona do stress) que dão origem a depressões, *burnout* ou stress crónico”, alerta Ricardo Vargas. Uma das consequências é a falta de horas de sono. E tudo se joga num ciclo vicioso. Quem não produz fica ansioso; como está ansioso não dorme; e depois produz menos porque no dia seguinte está cansado.

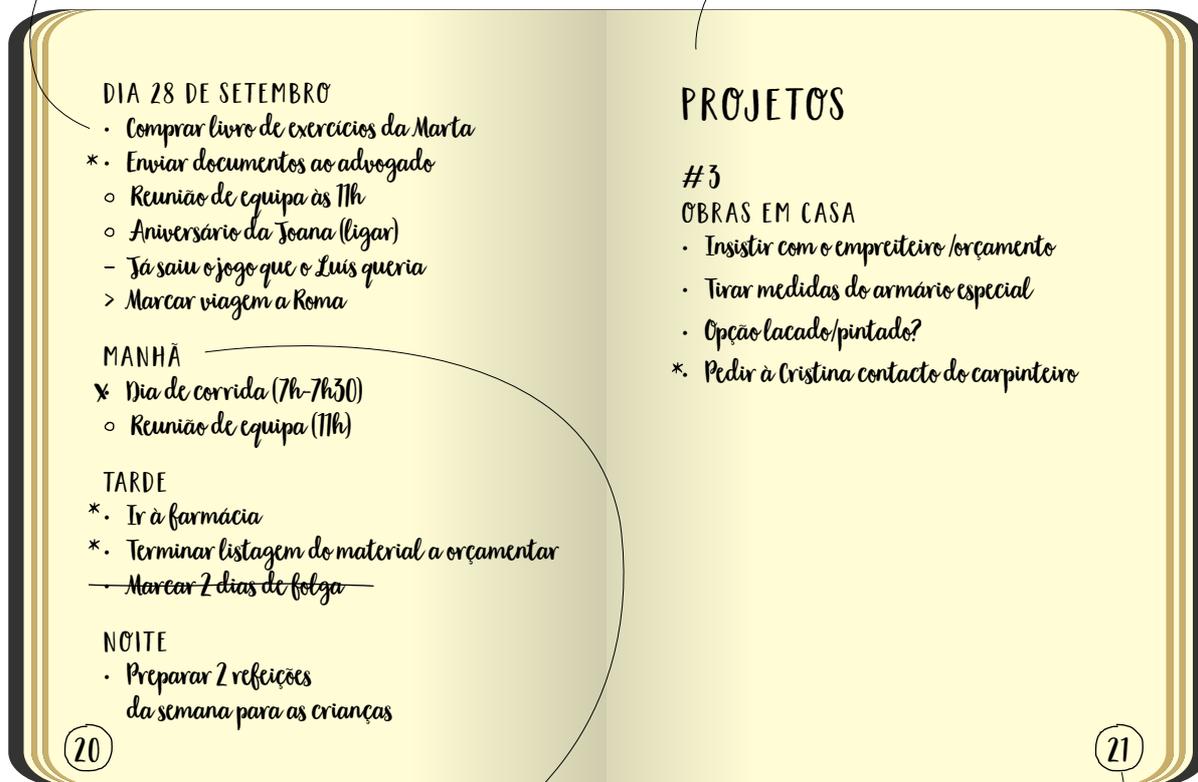
O psicólogo Ricardo Vargas aponta a “reunite aguda” como um dos principais entraves à produtividade. “As pessoas são chamadas e não sabem porquê, depois não têm os elementos que lhes são pedidos e acabam a marcar nova reunião para discutir o que deviam ter falado naquela.” O CEO da Liberty, José de Sousa, diz mesmo que as reuniões são “uma das piores doenças” das empresas. “Só servem para partilhar responsabilidades em vez de as assumir.”

RECURSOS HUMANOS OU PESSOAS?

José de Sousa até pode passar uma tarde no cinema durante a semana, mas a seguir terá mais de três dezenas de emails por ler. E não admite falhar, já que uma das suas regras é nunca demorar mais de 24 horas a responder. O trabalho por objetivos, com remuneração variável, é uma das estratégias habituais para estimular a motivação e a produtividade dos trabalhadores. Mas pode ser desastrosa se não for bem aplicada. “Tem que se conhecer muito bem o negócio para estabelecer objetivos realistas”, defende, sob pena de arrasar a motivação dos funcionários.

- Tarefa > Adiar
- *. Prioridade - Nota
- Evento x. Feito ~~— Sem-efeito —~~

Planear Obras em casa, viagens...
entre o registo dos dias nascem páginas fora do tempo, onde se vai anotando o que a esse projeto diz respeito



Compartimentar Deve dedicar-se uma dupla página a um planeamento semestral sumário, uma página a cada mês (para uma vista geral mais detalhada), e outra página para cada dia, dividida em períodos (tornando realistas os prazos a cumprir)

Localizar As páginas podem ser numeradas para criar um índice no início do bloco de notas

“Fico preocupado quando dizem que o problema da produtividade é dos colaboradores”, diz Nadim Habib, professor na Nova School of Business & Economics, em Lisboa. Para o especialista em Produtividade das Organizações, as empresas precisam de dar mais autonomia aos funcionários, “para que não estejam sempre à espera da assinatura do chefe”, e acabar com uma série de regras que “destroem a motivação”. Se as empresas tiverem normas mais libertadoras, a produtividade aumenta porque as pessoas (e não “recursos humanos”, termo que abomina) se sentem responsáveis.

O cineasta Pedro Pinho, 40 anos, não simpatiza com a palavra produtividade. “É a rentabilidade aplicada ao ser humano, mas a quem favorece esta otimização do esforço?”, questiona o realizador de *A Fábrica de Nada* (já nas salas), distinguido no festival de cinema de Cannes com o Prémio FIPRESCI. Inspirado no caso real da fábrica de elevadores Fateleva que, entre 1975 e 2016, funcionou em autogestão, o filme acompanha um grupo de operários que se recusa a abandonar as instalações e deixar a administração levar

as máquinas essenciais à laboração. “A produtividade coloca-nos como peças de uma máquina que não nos favorece”, acusa o cineasta. “Ao fazer este filme, deparei-me com esta coincidência absoluta entre quem é uma pessoa e aquele que é o seu trabalho. A nossa função social é produzir. Há qualquer coisa de trágico nisso”.

Já há 150 anos se prometia uma era em que o ser humano poderia explorar todas as suas potencialidades pelo decréscimo do trabalho. Mas a revolução tecnológica trouxe antes desemprego. A diminuição do trabalho será mais uma promessa ou uma ameaça?

**JÁ WINSTON
CHURCHILL DIZIA:
“SE FALHAS
A PLANEAR, ESTÁS
A PLANEAR FALHAR”**

“A resposta a essa pergunta está na redistribuição. Se houver uma acumulação de riqueza cada vez maior nas mesmas pessoas, se os que são ‘libertados’ do trabalho estiverem votados à pobreza, então é uma ameaça”, vaticina Pedro Pinho.

O investigador do Instituto de Sistemas e Robótica do Instituto Superior Técnico, Pedro Lima, 56 anos, defende que é fundamental antecipar a necessidade de redistribuir a riqueza gerada pela produtividade das máquinas pelos seres humanos. E já há soluções a serem discutidas, como os robôs pagarem taxas para a segurança social ou instituir o rendimento básico incondicional (já testado em países como a Finlândia).

No seu estilo descontraído (não usa gravata), o CEO da Liberty Seguros valoriza acima de tudo as pessoas e acredita que são as decisões que melhoram o bem-estar dos trabalhadores aquelas que mais contribuem para o aumento da produtividade. Passando Carolina de novo para o colo da mãe, José de Sousa frisa “a importância de ser feliz no local de trabalho”. E fora dele. vfmaia@impresa.pt



A NEWSMAGAZINE MAIS LIDA DO PAÍS

WWW.VISAO.PT

AUTÁRQUICAS
CENÁRIOS
POLÍTICOS
DO DIA SEGUINTE

IDEIAS
ANTI-STRESSE
COMO SER
MAIS EFICIENTE
NO TRABALHO
E EM CASA

VISÃO

POR DENTRO
DO ENCONTRO
SECRETO
DOS RADICAIS
DE EXTREMA-
-DIREITA
QUE ASSUSTAM
A ALEMANHA

POR **MAFALDA ANJOS**
EM BERLIM

O GRANDE NEGÓCIO DE ALUGAR QUARTOS A ESTUDANTES

OS MAIORES INVESTIMENTOS E AS MELHORES OPORTUNIDADES
COMO DISPARARAM OS PREÇOS NOS BAIRROS MAIS PROCURADOS DE LISBOA E DO PORTO
O 'BOOM' DAS RESIDÊNCIAS PRIVADAS
POR QUE RAZÃO É MAIS SEGURO DO QUE ARRENDAR A TURISTAS

Vista sobre Lisboa
Estudantes francesas
e belgas convivem no
terraço da residência U.hub
Picoas, muito procurada por
universitários estrangeiros



JOSÉ CARLOS CARVALHO