

PME *Magazine*

Portugal.Mundo.EMPRESAS

JANEIRO 2023 • TRIMESTRAL • EDIÇÃO 27

DIRETORA: MAFALDA MARQUES
PMEMAGAZINE.SAPO.PT

pmemagazine.sapo.pt



**JOSÉ
ESFOLA**

O grande legado
de inovação
da Xerox



Figura de destaque

José Esfola

“Quando tratamos bem as pessoas, estamos a tratar bem o negócio”



O cerne de tudo são as pessoas



Texto:
João Carreira
Editor

Comecemos pelo título: as pessoas são o cerne de tudo. Seja nas relações pessoais como profissionais, são as pessoas e serão sempre as pessoas que farão a diferença.

Quando nos encontramos indecisos sobre qual empresa escolher, invariavelmente, iremos pender para a empresa que melhor recebeu/tratou o nosso pedido, mesmo que o preço seja mais elevado em comparação com a outra.

E é por isso que a primeira edição de 2023 se baseará em recursos humanos, sendo que a figura de destaque é José Esfola, diretor geral da Xerox Portugal, que por três anos alcançou o prémio de melhor empresa para trabalhar.

Fomos também perceber como as primeiras empresas que adotaram a semana de quatro dias em Portugal se estão a adaptar à novidade e descobrir como a CDI Portugal utiliza a tecnologia para proporcionar uma interligação entre a população mais jovem e empresas que necessitem de apostar no digital. Por falar em tecnologia, falámos com os fundadores da Splink, empresa que liga os adeptos às equipas de futebol através de realidade aumentada e conhecemos o novo robô da Beltrão Coelho, a Kettybot. Conheça estas e outras histórias na edição que agora desvendamos.

Esperamos que 2023 seja o ano da recuperação pós-pandemia, pelo que o desejo da PME Magazine é que estes doze meses vos tragam muitas alegrias.

Boas leituras e bons negócios!

ColorADD na PME Magazine

A PME Magazine conta com 15 grandes secções, que servem de guia estrutural para as temáticas abordadas. De forma a tornar a revista mais inclusiva, foi integrado nas secções o sistema de identificação de cores ColorADD. Assim, cada secção conta com uma cor diferente, identificada com um símbolo que permite a pessoas daltónicas identificarem as cores que estão a ver. Desenvolvido com base nas três cores primárias, representadas através de símbolos gráficos, o código ColorADD assenta num processo de associação lógica que permite ao daltónico, através do conceito da adição das cores, relacionar os símbolos e facilmente identificar toda a paleta de cores. O branco e o preto surgem para orientar as cores para as tonalidades claras e escuras.



DIRETORA: Mafalda Marques ● **EDITOR:** João Carreira ● **REDAÇÃO:** Ana Rita Justo, Emanuelle Bezerra, Marta Godinho e Martim Gaspar
● **VÍDEO E FOTOGRAFIA:** Nicolás Armoa, NortFilmes e João Filipe Aguiar
● **DESIGN GRÁFICO:** José Gregório Luís ● **DIGITAL MANAGER:** Gonçalo Figueira e Pedro Silva ● **COLABORARAM NESTA EDIÇÃO:** Duncan Lamont, João Marques, Mariana Santos, Sandra Laranjeiro dos Santos, Susana Miranda e Tiago Godinho ● **ESTATUTO EDITORIAL** (leia na íntegra em pmemagazine.sapo.pt) ● **DIREÇÃO COMERCIAL** - Daniel Marques ● **EMAIL:** publicidade@pmemagazine.com ● **PROPRIEDADE:** Massive Media Lda.
● **NIPC:** 510 676 855 ● **MORADA DA SEDE DA ENTIDADE PROPRIETÁRIA:** Rua da Meia Laranja, 14, 2660-532 Loures ● **MORADA DO EDITOR:** Avenida República da Bulgária, It 15 - 2º A e B, 1950-375 Marvila, Lisboa ● **REDAÇÃO:** Avenida República da Bulgária, It 15 - 2º A e B, 1950-375 Marvila - Lisboa
● **TELEFONE:** 218 471 310 ● **EMAIL:** info@pmemagazine.com ● **N.º DE REGISTO NA ERC:** 126819 ● **EDIÇÃO N.º:** 27 ● **DEPÓSITO LEGAL N.º:** 427738/17
● **ISSN:** 2184-0903 ● **TIRAGEM:** 1000 exemplares ● **IMPRESSÃO:** Sprint Zona Industrial Segulim, Rua José Pereira, Lote 3º, 1685-635 Famões, Odivelas
● **DISTRIBUIÇÃO:** por assinatura anual ● **PERIODICIDADE:** Trimestral



“Quando tratamos bem
as **peessoas,**
estamos a tratar bem
o negócio” – José Esfola

José Esfola é, atualmente, o diretor geral da Xerox Portugal, uma das melhores empresas no que toca à inovação e gestão de recursos humanos. Em conversa com a PME Magazine, conta-nos quais os segredos para alcançar este nível de produtividade e engajamento dos colaboradores.

P **ME Magazine (PME Mag.)** – Chegar à direção da Xerox Portugal estava no seu plano de carreira? Quando deu conta que esta era uma possibilidade real?

José Esfola (J. E.) – No fundo, não sou assim tão calculista que tivesse um objetivo muito claro ou definido desde que comecei a trabalhar. Praticamente, o meu primeiro emprego foi aqui na Xerox. De qualquer forma, temos muitos e bons exemplos de carreiras internas de sucesso e claro que, a dado momento, passei a gerir a área de vendas que veio a tornar-se mais relevante dentro daquilo que é o nosso resultado e que começou a materializar esta possibilidade que veio a acontecer há uns anos atrás. ▶



Texto:
João Carreira
Editor

Fotografia:
João Filipe Aguiar



A sede da Xerox Portugal situa-se em Lisboa

PMEMag. – A que atribui a sua escalada de sucesso dentro da Xerox?

J. E. – Há um poema do Miguel Torga que me vai ajudar a responder. É o prelúdio que diz que o destino destine e eu tenho de fazer o resto. E comigo passou-se muito isso. Eu venho de uma família muito dedicada a negócios, comércio, praticamente nasci dentro de uma mercearia e também de uma loja de eletrodomésticos e de negócios, que ainda continuam a existir hoje com outra dimensão, e sempre andei por ali. Fiz venda ambulante com os meus avós quando tinha

seis, sete anos. Ia buscar uma mala de cartão e ia à mercearia colher uns produtos para ser eu próprio a fazer a venda, porque as pessoas achavam engraçado e acabavam por comprar. Tudo isso desenvolveu uma aptidão, creio eu, pelas vendas. Também provavelmente com um ADN aqui à mistura. Nunca vivi com o meu pai, mas ele também sempre foi muito dedicado aos negócios e teve várias empresas. Portanto, tudo isso acho que me ajudou a criar esse espírito e paixão pelo negócio. Lembro-me de ser adolescente e estar nessas lojas e ▶

“

Há sempre uma fronteira entre o que é desejável e o que é a realidade e a nós cabe-nos gerir a realidade com os olhos postos naquilo que deveria ser o desejável.

José Esfola,
diretor geral da Xerox Portugal

”

passar o tempo a folhear as páginas amarelas a ver empresas, atividade de empresas, logótipos. Depois desenhava o logótipo do que seria a minha empresa. Portanto, todo esse caminho que eu fui percorrendo desde muito cedo (praticamente desde que nasci) ajudou a construir essa paixão pelo negócio.

PME Mag. – Já desde pequeno tinha essa aptidão?

J. E. – Sim, depois tive a felicidade de entrar para a Xerox. Procurava um emprego de vendedor, porque queria mesmo ser vendedor. Às vezes até fico chocado quando as pessoas veem isso como algo depreciativo, mas queria mesmo ser vendedor. Entrei para a Xerox e a Xerox era, na altura, a melhor escola de vendas que existia e, a partir daí, como dizia o Ronaldo “é fácil ter paixão pelo que faço”, fazer melhor todos os dias e, uma coisa que acho muito importante, que é nunca parar de aprender ou de querer aprender.

PME Mag. – O que é que o motivou a crescer aqui dentro da Xerox?

J. E. – Como disse há pouco, nós temos muitos exemplos de carreiras internas de sucesso. Temos uma política de reconhecer um estado de espírito de empresa, que parece algo esotérico, mas existe esse espírito de reconhecer o mérito e premiar os resultados. Nós sempre tivemos isso. Temos muita competitividade interna, que achamos nós, saudável, mas que também nos empurra para ser bons e cada vez melhores ou tentar ser cada vez melhores.

PME Mag. – De que forma é que os líderes com os quais trabalhou impulsionaram a sua carreira dentro desta empresa?

J. E. – Ao fim de 34 anos (que completei há dias), claro que muitos. Correndo o risco de ser injusto para alguns, penso que a direção da companhia à altura dos meus primeiros tempos de Xerox influenciou determinantemente. Várias pessoas em diferentes níveis hierárquicos, em diferentes funções que me moldaram profissionalmente. Na altura, tínhamos uma estrutura muito mais piramidal do que temos hoje. Agora somos mais *lean*. Essa direção liderada pelo Nuno Melícias Correia, um nome icónico da Xerox em Portugal, e depois tinha pessoas como Silva Santos, Costa Pinto, Rogério Fangueiro. Como disse, corro o risco de falhar alguns. Rui Brito, Francisco Paquete, tudo pessoas que me ajudaram a construir e a moldar-me profissionalmente e, de alguma forma, também ao fim destes anos todos, de certeza, na personalidade. ▶



José Esfola integrou a Xerox desde muito cedo



“Eu sou um fervoroso adepto do “mais liberdade, mais responsabilidade”. Estamos a incutir um espírito de *accountability* ou de responsabilização, definindo objetivos, focando naquilo que são as prioridades e depois dando às pessoas a oportunidade de melhor gerirem esse seu equilíbrio de trabalho-vida.”

José Esfola,
diretor geral da Xerox Portugal



PME Mag. – Em termos de inovação, quais é que foram as principais transformações que tem visto na Xerox nos departamentos por onde passou?

J. E. – Eu não sou muito do auto-elogio ou das medalhas a mim próprio, mas acho que criar um espírito vencedor, querer sempre fazer melhor do que o que tínhamos feito antes (que se mantém adaptado àquilo que é hoje a geração com quem trabalhamos) acho que, também, enquanto líderes, há sempre uma fronteira entre o que é desejável e o que é a realidade e a nós cabe-nos gerir a realidade com os olhos postos naquilo que deveria ser o desejável. E também

conseguir um capital de credibilidade. Eu tento muito que as pessoas que trabalham comigo tenham essa consciência de que é preciso ser credível. Quando nós temos credibilidade, as pessoas podem não gostar da mensagem, mas não matam o mensageiro, é essa a ideia.

PME Mag. – Como é que avalia a educação da Xerox Portugal nas necessidades e reivindicações dos trabalhadores ao longo destes 20 anos? E qual é que foi o papel do CEO neste processo?

J. E. – Isto num ambiente multinacional, o papel nessa matéria é sempre muito de moderador e desafiador. No fundo, tentar implementar ou adaptar localmente aquilo que são diretrizes corporativas que nos são colocadas, diariamente, nessas matérias. Nós, em Portugal, concorremos por quatro vezes ao prémio de melhor empresa para trabalhar. Conseguimos três primeiros lugares e um segundo, portanto alguma coisa fizemos bem nessa matéria. E, por outro lado, nós, enquanto país, já passámos momentos muito difíceis em Portugal, e na Xerox sempre conseguimos alguma estabilidade de negócio. Creio que isso se deve muito a essa preocupação com as pessoas, com o bem-estar social, com o equilíbrio social. Isso sempre foi muito premente. Mesmo ainda não sendo muito um assunto do dia a dia.

PME Mag. – Durante este percurso na Xerox, a tecnologia ganhou ainda mais importância na vida quotidiana. Como é que a Xerox se adaptou e contribuiu neste processo em Portugal?

J. E. – A Xerox tem uma história de inovação. No fundo, nasceu de uma inovação à época (que era o processo de xerógrafo, xerografia, a capacidade de imprimir a seco) e continua a ter um grande legado de inovação. Nós temos uma filosofia de trazer produtos e serviços novos para o mercado, não só para aquilo que é o posto de trabalho num ambiente de escritório e as interações entre pessoas, tecnologia e documentos físicos e digitais vindo para o mundo de hoje, mas também na indústria gráfica com produtos inovadores que fomos lançando ao longo do tempo e serviços que acompanham esses lançamentos de produtos. Eu não consigo distinguir entre outros países e Portugal, se nós fomos mais ou menos efetivos. O facto é que em Portugal nós somos o líder de mercado em muitos dos segmentos em que atuamos e dispomos aqui de um centro de competências há vários anos que serve a nossa atividade corporativa na área de *managed print services*, ou seja, serviços geridos de impressão e que serve a nossa atividade ▶

“

Os clientes são pessoas, os nossos parceiros são pessoas, os nossos colaboradores são pessoas, os negócios são as pessoas. Não tenho outra forma de o dizer. Quando tratamos bem as pessoas, estamos a tratar bem o negócio.

José Esfola,
diretor geral da Xerox
Portugal

”



nos países da região em que estamos inseridos (Europa, Médio Oriente e África). Isso é também uma demonstração que nós, enquanto país e enquanto empresa em Portugal, conseguimos trazer conhecimento, inovação e criar emprego também, um objetivo muito interessante que conseguimos com este centro aqui em Lisboa.

PME Mag. – Como é que a Xerox se adequa ao modelo GLOCAL nos padrões globais e aplicados às necessidades locais dos portugueses?

J. E. – Como dizia há pouco, moderando e desafiando. No fundo, apresentando sempre ideias e iniciativas locais que possam ser também depois colocadas noutros países. No fundo, tentando ser uma filial ativa e não apenas um *bypass* daquilo que são as políticas corporativas.

PME Mag. – A Xerox oferece benefícios e adota políticas de bem-estar, até tendo sido recentemente premiada por esses esforços. Acredita que o chamado salário emocional faz os trabalhadores serem mais produtivos?

J. E. – Acredito, mas acredito que também há muitas outras variáveis. Essa é apenas uma das peças do puzzle. Acho que dentro dessas variáveis ou desafios, e olhando para nós, para dentro, uma empresa com tantos anos de mercado, temos hoje uma estrutura laboral com várias gerações. Pessoas que têm diferentes motivações, diferentes necessidades. Portanto, acho que é um desafio para nós, enquanto gestores de pessoas, e para a organização em si também, adaptarmos ou conseguirmos corresponder aos anseios de cada uma dessas gerações. Penso que o temos conseguido fazer ao longo dos tempos.

PME Mag. – Como é que a Xerox compensa a “pressão” de produtividade e a flexibilização para oferecer ao trabalhador equilíbrio qualidade-vida?

J. E. – Eu sou um fervoroso adepto do “mais liberdade, mais responsabilidade”. Estamos a incutir um espírito de *accountability* ou de responsabilização, definindo objetivos, focando naquilo que são as prioridades e depois dando às pessoas a oportunidade de melhor gerirem esse seu equilíbrio de trabalho-vida.

PME Mag. – A Xerox é uma das filiais com maior desempenho em termos de produtividade, como referiu. Como é que uma gestão preocupada com a satisfação do trabalhador colabora com estes resultados? ▶

Na Xerox sempre conseguimos alguma estabilidade de negócio e creio que isso se deve muito a essa preocupação com as pessoas, com o bem-estar, com o equilíbrio social.

José Esfola,
diretor geral da Xerox Portugal



J. E. – Os clientes são pessoas, os nossos parceiros são pessoas, os nossos colaboradores são pessoas, os negócios são as pessoas. Não tenho outra forma de o dizer. Quando tratamos bem as pessoas, estamos a tratar bem o negócio.

PME Mag. – **Que conselho é que daria a um jovem em início de carreira?**

J. E. – Gostava que saísse a pergunta de um milhão que eu gostava de dar esses conselhos aos meus filhos ou que eles os ouvissem, pelo menos (risos). Mas acho que, ao fim de alguns anos, nós vamos tendo a noção que o tempo passa mesmo a correr. O tempo passa muito depressa e o importante para a vida pessoal, e se calhar profissional, é que nós devemos preocuparmo-nos da forma como lidamos com as coisas que nos vão acontecendo e não com as coisas que nos acontecem. Preocuparmo-nos em lidar “aconteceu isto. O que é que eu vou fazer?” com o que me aconteceu. É o conselho que eu daria, sem querer ser exaustivo e Velho do Restelo. ●

José Esfola

Nascido em 1966, em Águas de Moura, conta com mais de 20 anos de experiência em funções de gestão e liderança, em vários contextos e mercados. Frequentou o programa Academia de Executivos do INSEAD (Executive Academy Program), o VP Development Program do centro de liderança CREATIVA (Center for Creative Leadership – USA) e o Programa Avançado de Gestão para Executivos (PAGE) da Universidade Católica Portuguesa e conta ainda com experiência acumulada de mais de três décadas na Xerox Portugal, onde foi responsável por várias áreas comerciais a nível nacional. Em 2017, assumiu o cargo de Iberia Channels *general manager* para, em 2018, assumir a direção geral da Xerox Portugal com o objetivo de reforçar o desempenho da operação em território luso que está ao nível das melhores a nível mundial em termos de produtividade.

REVISTA

PME Magazine

Portugal.Mundo. Empresas

JANUÁRIO 2023 - TRIMESTRAL - EDIÇÃO 27
DIRETORA: AMÉLIA TORQUES
PREMIERE: JAPOLFE

FIQUE POR DENTRO DE TODOS OS **NEGÓCIOS** EM 2023!



JOSÉ ESFOLA

O grande legado de inovação da Xerox

CDI PORTUGAL
@TUALIZA-TE E DE QUE FORMA IMPULSIONA OS JOVENS EMPREENDEDORES

ZENK CLUB
A NECESSIDADE SE INVESTIR EM BEM-ESTAR E SAÚDE MENTAL

SPLINK
TECNOLOGIA DE REALIDADE AUMENTADA COMO PONTE PARA OS ADEPTOS

FIGURA DE DESTAQUE

“Quando tratamos bem as **peças**, estamos a tratar bem o negócio”

— José Esfola



QUALIDADE

P José Esfola é, atualmente, o diretor geral da Xerox Portugal, uma das melhores empresas no que toca à inovação e gestão de recursos humanos. Em conversa com a PME Magazine, conta-nos quais os segredos para alcançar este nível de produtividade e engajamento dos colaboradores.

PEME Magazine (PEME) – Chegou à direção da Xerox Portugal há cerca de um ano e meio. Como se sente?

José Esfola (J.E.) – Na minha opinião, estou muito bem. Estou a gostar muito da Xerox Portugal e do trabalho que aqui se faz. Estou a gostar muito da equipa e do trabalho que aqui se faz. Estou a gostar muito da Xerox Portugal e do trabalho que aqui se faz.

PEME – A que atribui a sua capacidade de inovação e de liderança?

J.E. – Eu sou muito apaixonado pelo trabalho que aqui se faz. Estou a gostar muito da Xerox Portugal e do trabalho que aqui se faz. Estou a gostar muito da Xerox Portugal e do trabalho que aqui se faz.



27

FIQUE POR DENTRO
DE TODOS OS **NEGÓCIOS**
EM **2023!**



ASSINE EM:
pmemagazine.sapo.pt/assinatura



pmemagazine.sapo.pt