



**FITFORTHE
FUTURE**

Entrevista - Núria Xixona

WP 2

Atividade 1 (Entrevista com Líderes)

Desenvolvido por Edensol | Julho, 2025



PROJECT NUMBER: 2024-1-FR01-KA220-VET-000244092



**Co-funded by
the European Union**

Metadados da entrevista

Data da entrevista:	07/07/2025
Nome do entrevistador:	Helena Areválo
Consentimento para recolha de dados	Sim
Comentários adicionais sobre a entrevista	N/A

Conheça o Líder

Nome:	Núria Xixona
Idade:	45
Género:	Feminino
Função e cargo atuais:	Gerente e proprietário da empresa familiar
Anos de experiência profissional:	Desde 1999, há aproximadamente 25-26 anos
Anos em Cargos de Liderança:	10 anos
Organização:	Xixona - Five-generation family business
Setor de atividade:	Gelataria / comida artesanal
País / Cidade:	Espanha /Reus
Tamanho da organização:	☐ Micro ☒ Pequena ☐ Média ☐ Grande

Conteúdo principal da entrevista

Secção de Entrevistas	Resumo das respostas	Citações selecionadas
O Caminho para a Liderança Momentos-chave, desafios, valores	Núria começou a ajudar nos negócios da família ainda jovem, enquanto mantinha inicialmente uma carreira profissional paralela. Ela decidiu assumir os negócios quando os seus pais envelheceram. Antes de assumir a liderança, passou por um período intensivo de aprendizagem de dois anos. Agora gere a empresa com o marido há uma década. Na sua abordagem, Núria esforça-se por compreender profundamente as pessoas, perguntando sobre os seus horários, motivações e aspirações de crescimento. Organiza os horários de trabalho para se alinharem com a vida pessoal dos colaboradores e realiza breves reuniões semanais de nove minutos para partilhar o progresso. Ela dá grande importância ao alinhamento das equipas com base no carácter e nas capacidades individuais. O seu objetivo é criar um ambiente que valorize o compromisso a longo prazo, respeitando a liberdade e as fases da vida de cada pessoa. Por exemplo, ela adapta os horários de trabalho à situação pessoal de cada colaborador, sempre que possível. Ela vê a flexibilidade não apenas como uma questão de eficiência, mas como uma expressão de humanidade, acreditando que esta promove uma ligação profunda com o trabalho.	“Passei por um período intenso de aprendizagem de cerca de dois anos antes de assumir a liderança.” “Já há uma década que gerencio a empresa com o meu marido.” “Não se trata apenas de eficiência, mas de humanidade. Este tipo de flexibilidade incentiva as pessoas a permanecerem mais tempo e a darem o seu melhor.” “Quando alguém percebe que o seu bem-estar é importante, isso cria um vínculo profundo com o trabalho.”
A sua abordagem para liderar Inclusão, tomada de decisões, visão	A empresa está ativamente comprometida com o bem-estar dos seus colaboradores, oferecendo espaços dedicados ao diálogo e identificando prontamente o sofrimento emocional para prestar apoio psicológico. Sessões de formação anuais focadas no bem-estar emocional e na consciência postural também são organizadas. Para reconhecer o bom trabalho, a empresa utiliza um sistema de reforço positivo através do reconhecimento público em grupos de chat. Uma iniciativa significativa foi a introdução de um novo turno da manhã, prolongado até às 17h00, especificamente para os funcionários veteranos. Esta mudança não só recompensa a sua lealdade, como também permite um melhor alinhamento dos horários com as diferentes fases da vida dos colaboradores. Representa um reconhecimento concreto da sua experiência e transmite uma mensagem clara aos colaboradores mais jovens sobre o valor do esforço e da lealdade dentro da empresa. O entrevistado considera estas práticas um	“Oferecemos espaços para conversarem, identificarem dificuldades emocionais e oferecerem apoio psicológico.” “Criámos um novo turno da manhã, com término às 17h00, para os colaboradores veteranos.” “Esta mudança de turno representou muito mais do que uma melhoria logística – foi uma forma de reconhecer

	exemplo tangível de como a empresa se pode tornar num ambiente que se preocupa, ouve e recompensa de forma justa.	o percurso dos colaboradores veteranos e de cuidar deles.” “Acredito que é um exemplo concreto de como podemos fazer da empresa um local onde as pessoas são cuidadas, ouvidas e justamente recompensadas.”
Impulsionando a Mudança Estratégias para resultados sustentáveis e positivos	Para decisões complexas, Núria conta com o marido, que descreve como o seu “contraparte realista”. Procura também o apoio de uma psicóloga e discute assuntos com pessoas de confiança, como familiares e amigos empreendedores. A sua formação como educadora social torna-a profundamente voltada para as pessoas. Em termos de colaboração, cada turno tem um líder designado, geralmente a pessoa mais experiente, e as responsabilidades são atribuídas com base nas aptidões naturais de cada indivíduo. A empresa mede anualmente o seu impacto na sustentabilidade através da redução do consumo de água e de eletricidade, verificando se as vendas se mantêm apesar do menor consumo. Para promover a inclusão, Núria contrata com base na atitude e na capacidade, e não na origem. O objetivo final é um forte desempenho das vendas, enquanto os dados de poupança não só ajudam a controlar os custos, como também reforçam a coerência com os valores da empresa, oferecendo uma forma de “adorar este ofício e deixá-lo melhor do que o encontramos”.	“Sou uma pessoa muito idealista e emotiva, e o meu marido é o meu contraponto realista.” “A minha formação como educadora social torna-me muito focada nas pessoas.” “Contratamos com base na atitude e na capacidade, não na origem.” “Saber que estamos a consumir menos e a gerar menos impacto dá-nos uma sensação de coerência com os valores que queremos defender. É uma forma de amar esta profissão e torná-la melhor do que a encontramos.”
Preconceito e Pertença Ferramentas, práticas, sensibilização	A empresa demonstra o seu compromisso com a inclusão e o empoderamento dos colaboradores através de práticas como a adaptação dos horários de trabalho às situações pessoais dos colaboradores e a contratação com base na aptidão e capacidade, em vez da origem. Este compromisso é apoiado por ferramentas estruturadas para a sensibilização e diálogo coletivos. Por exemplo, a empresa realiza uma reunião de equipa anual na qual os colaboradores podem propor temas de discussão. Foram também organizadas sessões de formação e iniciativas, como uma greve simbólica pelo ambiente. Além disso, são utilizadas ferramentas de gestão como a análise SWOT para identificar necessidades e pontos fortes partilhados, o que ajuda a estabelecer objetivos coletivos e a melhorar a tomada de decisões.	“O tema do género ou da inclusão como conceito não é algo que abordamos explicitamente; valorizamos as pessoas pela sua atitude e competências.” “Surpreende-me ver que, por vezes, aquilo que eu percebo como um problema não é visto da mesma forma pelos outros, e vice-versa.”

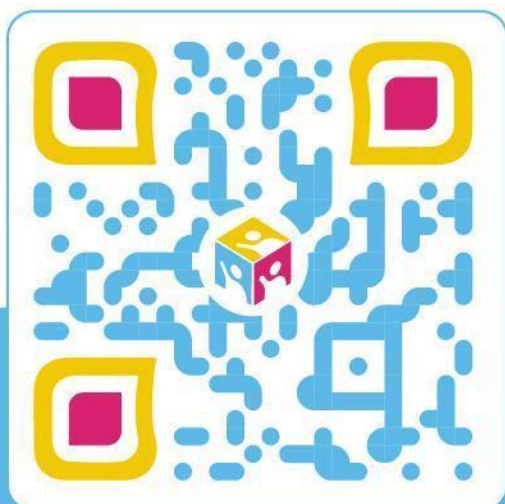


	Embora Núria afirme que "o tema do género ou da inclusão como conceito não é algo em que trabalhemos explicitamente", a sua liderança garante que os indivíduos são consistentemente valorizados com base na sua atitude e competências. Esta ênfase em diferentes perspetivas também realça a importância da sensibilização para os enviesamentos, uma vez que Núria observa a sua surpresa quando aquilo que perceciona como um problema, por vezes não é visto da mesma forma pelos outros, e vice-versa. Apesar da falta de um foco explícito nos temas de género, a abordagem estrutural e as práticas comerciais da Xixona contribuem para reduzir as potenciais barreiras sistémicas que limitam o acesso das mulheres ao empreendedorismo. A figura de Núria, gestora e proprietária da empresa familiar de cinco gerações e líder feminina, representa um poderoso modelo a seguir. Tendo passado por um intenso período de formação de dois anos antes de assumir oficialmente a liderança, oferece um exemplo concreto para as mulheres com aspirações de liderança no mundo empresarial.	
Partilhando o que funciona Inspiração, exemplos, ferramentas transferíveis	Quando se trata de promover a inclusão e a diversidade, Núria acredita que é essencial evitar preconceitos. Ela sublinha que o uniforme no local de trabalho ajuda a criar um sentimento de igualdade entre todos os colaboradores. Para ela, um requisito fundamental para a inclusão é a capacidade de comunicar com os clientes em catalão e espanhol, mesmo que de forma imperfeita, como sinal de respeito. A sua inspiração vem muitas vezes de conversas com pessoas de confiança, como o marido, cunhados e irmãs, muitos dos quais viveram ou trabalharam no estrangeiro. Estas conversas oferecem-lhe ideias e perspetivas, incluindo práticas inspiradas noutros países, como as reuniões periódicas de equipa que o seu marido aprendeu na Alemanha. As boas práticas que a Núria implementa nas suas atividades diárias no local de trabalho incluem: • O uso de um uniforme da empresa como ferramenta para promover a igualdade entre todos os colaboradores. • A capacidade de comunicar com a equipa e os clientes em catalão e espanhol (ambos idiomas locais), demonstrando um compromisso com o respeito e a inclusão. • A introdução de ideias e práticas inspiradas noutros países, como reuniões periódicas de equipa, para combinar métodos locais que já funcionam com estratégias internacionais.	"Acredito que o mais importante é estar livre de preconceitos. Quando todos usam uniforme, somos todos iguais." "O requisito essencial é poder comunicar com os clientes tanto em catalão como em espanhol, mesmo que isso exija esforço. Isto, por si só, é uma forma de respeito e inclusão." "Aplicamos ideias inspiradas em práticas de outros países, como as reuniões regulares de equipa que o meu marido aprendeu na Alemanha."



FITFORTHE
FUTURE

Scan for more



fit4thefuture.eu



Co-funded by
the European Union



Funded by the European Union. The views and opinions expressed are those of the author(s) and do not necessarily reflect those of the European Union or of Agence Erasmus+ France / Education Formation. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for this.