

5 Editorial

6 Opinião

- São as Redes de Contactos e a Autopromoção Essenciais para o Sucesso na Carreira, ou são antiéticas e Desnecessárias?

8 Opinião

- A Nova Agenda do Fundos Comunitários

9 Opinião

- Metodologia TRIZ. Análise Substância – Campo: Situações Problemáticas e Soluções-Padrão

11 Estatísticas

- Fintechs do Reino Unido adotam novas políticas flexíveis para atrair talentos de topo



- Previsões globais para 2023
- Controlo da Internet
- Aumento dos custos energéticos é de longe o maior desafio para os hoteleiros europeus
- Setor europeu de alojamento: Mapa dos últimos 6 meses em relação às expectativas futuras

16 Agenda

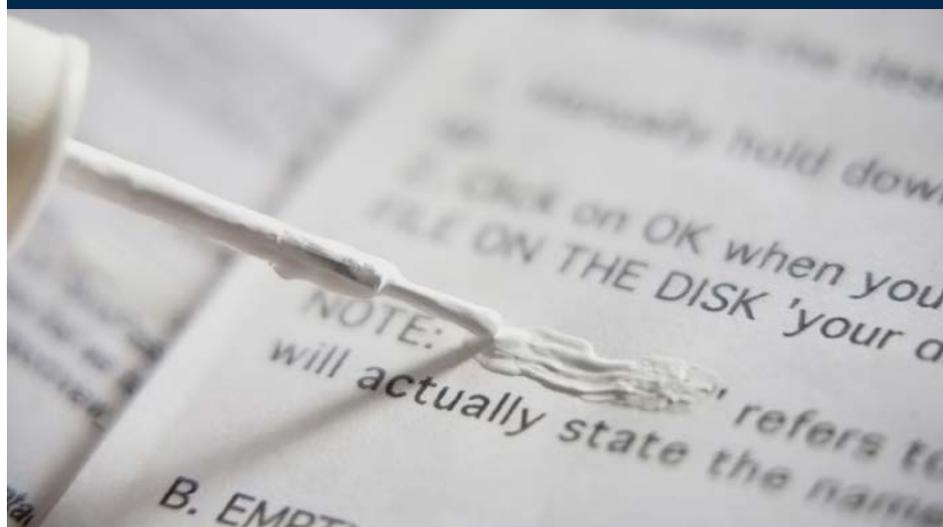
16 Notícias

- Dinheiro não é suficiente: efeitos negativos não intencionais dos programas de transferência de dinheiro
- Monitorização dos riscos relacionados com o clima e os seus impactos

19 Inovação

Subscreva mais newsletters

Uma curiosa mistura de inovação....



JOHN BESSANT
Senior Research Fellow at Innofora
Reino Unido

todas totalmente comestíveis. É o brinquedo de bloqueio ideal, mas embora possa permitir todo o tipo de *smoothies* interessantes seria uma mente um pouco estranha que decidiu tentar fazer um com uma clara de ovo e dióxido de titânio. Não parece que iria deliciar as papilas gustativas – mas, mais uma vez, pode ter outros usos, nomeadamente como fonte de inovação.



O liquidificador da cozinha tem muito por que responder. Atualmente há muitas experiências com o que se pode colocar no jarro e depois tornar-se numa emulsão fina – nem

Gosto de escrever. Até porque se cometer erros, há um simples conjunto de toques de teclas para os apagar

INOVAÇÃO

& empreendedorismo

e posso começar tudo de novo. Mas nem sempre foi tão simples. Ainda tenho a minha máquina de escrever sobre a qual comecei a tentar dizer palavras – e desisti por causa da luta desigual entre mim e as alavancas emaranhadas e manuscritos de pouca qualidade. Mas não eram só amadores como eu – as secretárias profissionais tinham o mesmo desafio e eram geralmente medidas (e muitas vezes pagas) pelo número de palavras por minuto (ppm) que podiam escrever com precisão. Comete um erro – e teve de voltar e começar de novo, carregando outra folha de papel e retirando tudo o que fez antes de cometer o erro. A única maneira segura era abrandar, mas isso significava que o seu ppm estava muito mais baixo e o seu pacote de salarial, consequentemente, muito mais leve no final da semana.



Bem-vindos ao mundo da vida do escritório dos anos 50 e especificamente ao de Betty Graham. Uma mãe solteira, a trabalhar arduamente na sede em Dallas do *Texas Bank and Trust* a tentar ganhar o suficiente para se manter e ao seu filho Michael. Teve um bom desempenho e foi promovida a secretária executiva do presiden-

te do conselho. Um título grandioso, mas ela ainda tem de cumprir o mais essencial dos deveres de secretariado - dactilografia. E apesar de a terem mandado para a escola de secretariado para melhorar as suas capacidades, não é muito boa nisso. Escrever (ou, para ser mais preciso, corrigir os erros que cometeu ao redigir) requer uma grande parte do seu tempo e muita da sua energia emocional. A forma do seu dia pode ser traçada não só pelo número de bolas de papel estragadas no seu caixote, mas também pelo grau de compressão, uma vez que as tem apertado cada vez mais na sua crescente frustração.

E ultimamente as coisas têm piora-

A forma do seu dia pode ser traçada não só pelo número de bolas de papel estragadas no seu caixote, mas também pelo grau de compressão, uma vez que as tem apertado cada vez mais na sua crescente frustração

do; numa tentativa de aumentar a produtividade, o banco introduziu máquinas de escrever elétricas. A substituição das alavancas mecânicas desajeitadas por um sistema elétrico deve significar uma dactilografia mais rápida, sempre assumindo que a tecla certa foi pressionada. Infelizmente para Betty ser capaz de bater nas teclas mais rápido significa que ela comete mais erros de forma mais rápida. Passava a maior parte do seu tempo a escrever, agora dedica muito mais na resolução dos seus erros. Não vale a pena tentar apagá-los, a nova fita de carbono extravagante da sua nova máquina só significava que ela acabaria por manchar as páginas com tinta. É melhor virar o rolo, arrancar o papel, amarrotá-lo, começar de novo. A este ritmo, ela deve estar a pensar que nunca chegará a casa a tempo

de preparar o jantar para o Michael, graças a Deus que ele tinha idade suficiente para se desenrascar, embora ele estivesse a vasculhar o frigorífico, a abrir pacotes e a deixá-los na mesa enquanto fazia o lanche depois das aulas.

Se ao menos houvesse uma maneira de encobrir os erros, de alguma forma mágica de limpar o papel e escrever sobre ele mais uma vez, desta vez corretamente. Afinal, quando estava a pintar – quando é que teve tempo atualmente? Ela não passava séculos a apagar ou a deitar fora a página para poder recomeçar. Ela pintava o que tinha feito de errado, arranjava-o, seguia em frente. Ideia interessante, e como todas as boas ideias que ficou com ela, a girar à volta da cabeça enquanto saía do trabalho e corria para casa.

Mais tarde naquela noite, com a mesa de jantar arrumada, enquanto Michael fazia (ela esperava) o seu trabalho de casa, ela começou a brincar. Misturou um pouco de clara de ovo e um pouco da sua preciosa tinta branca no liquidificador da cozinha. Trabalhou até que a consistência parecia certa, depois mergulhou a sua escova mais pequena de cor de água na mistura e pintou cuidadosamente sobre uma linha de dactilografia na carta recebida informando-a de que a sua conta de telefone estava atrasada para pagamento. Os traços de tinta preta desvaneceram-se por baixo do branco, a página ficou novamente em branco pronta para alguém escrever uma nova linha nela. Ela começou a ver as possibilidades da sua ideia; era como uma máquina do tempo em miniatura. Com a sua mistura mágica, podia fazer desaparecer o erro e voltar ao momento exato, antes de cometer esse erro e começar tudo de novo.

A meio da tarde do dia seguinte e ela estava de volta onde normalmente estava, um monte de dactilografia ainda para fazer antes de poder sair. Os erros acumulam-se, o caixote do lixo

www.vidaeconomica.pt

VidaEconómica

INOVAÇÃO

& empreendedorismo

já está perto de transbordar com folhas de letras redigidas. Valeu a pena tentar, pensou ela, levando o pote de verniz de unha que tinha enchido com a sua mistura na sua bolsa. Não demorou muito para cometer outro erro, com os dedos a ultrapassarem-se enquanto tentava escrever mais depressa. Mas desta vez ela cuidadosamente roda o rolo alguns centímetros, pintou sobre o erro e colocou o papel de lado para deixá-lo secar. Colocou outra folha e começou uma nova carta. Passados uns minutos, pegou na página errada – e viu as suas palavras mal escritas apagadas, a carta está pronta para ela tentar novamente.

No final da semana estava convencida. A ideia funcionou, podia cometer erros sempre que quisesse, pintar por cima deles e rescrever – ninguém parecia reparar, as suas páginas eram tão boas quanto novas. Ela podia terminar o seu trabalho mais cedo, até mesmo conseguir sair a tempo de chegar a casa para uma refeição comemorativa com o seu filho Michael. O que deveria ter sido o final feliz da história para Bette Nesmith Graham, inventora da *Liquid Paper*, o líquido de correção conhecido e amado por gerações de dactilógrafas e indispensável em armários de papelaria em todo o mundo até que o processador de palavras finalmente retirou máquinas de escrever do escritório. Mas o curso da inovação raramente corre suave e ela tinha alguns obstáculos para ultrapassar ao longo do caminho.

A ideia tinha um potencial real – isso era muito claro. Mas precisava de muito trabalho para transformar esse potencial em algo mais consistente. Antecipou a ideia de prototipagem precoce e de aposta muito antes do conceito de “*Lean Startup*” e produto mínimo viável. Encheu garrafas vazias de verniz de unhas e começou a partilhá-las com colegas no trabalho; adoravam o seu fluido de “pintar”, uma vez que tornava as suas vidas muito mais

fáceis. Os seus chefes quando souberam das suas experiências não eram tão entusiastas, mas ela perseverou e ao longo de cinco anos convenceu-se de que tinha um produto que venderia. Então começou a comercializá-lo como fluido “*Mistake out*” em 1956. Ela pensou numa patente para proteger a sua ideia, mas a taxa de 400 dólares para o fazer estava para além

A ideia tinha um potencial real – isso era muito claro. Mas precisava de muito trabalho para transformar esse potencial em algo mais consistente

do que o seu pacote salarial semanal permitiria; teria de vender umas garrafas antes de o fazer.

Um dos primeiros desafios foi a formulação – como aperfeiçoar a receita para que fosse reproduzida e tivesse a mistura certa de secagem rápida, mas garantido o segredo da sua formulação. Escreveu a potenciais clientes para explicar que “o nosso labo-



ratório está a trabalhar numa solução de secagem mais rápida”; o ‘laboratório’ em questão é a sua mesa de cozinha, o equipamento de relatava era o seu fiel liquidificador e o professor de química do Michael do liceu.

Trabalhou arduamente no desenvolvimento do mercado, enviando amostras para todo o lado e batendo às portas dos grossistas de papelaria em todo o Texas, usando o seu precioso “tempo livre” aos fins-de-semana. Recrutou uma equipa para a ajudar na fábrica, à medida que a procura aumentava – sob a forma de Michael adolescente e os seus amigos da escola que trabalhavam por \$1/hora na sua garagem enchendo panelas velhas de verniz, fixando etiquetas à mão e a cortar as pontas das escovas num ângulo para ajudar a espalhar o precioso fluido no papel.

Infelizmente, isto significava que estava muito cansada e nem sempre podia dar toda a atenção ao seu trabalho diurno. Foi assim que veio a cometer um erro no qual se esqueceu de usar o seu produto. Acidentalmente terminou uma carta que estava a escrever assinando ‘*The Mistake-Out Company*’ - e quando o seu chefe veio assinar descobriu. Foi prontamente despedida e tornou-se empresária a tempo inteiro em 1958. Sem nada a perder, deu toda a sua atenção à inovação, registou uma patente e mudou o nome da empresa para “*Liquid Paper Company*”.

O seu trabalho árduo valeu a pena. Conseguiu construir uma base de utilizadores entusiasta entre secretárias que cada vez mais pediam aos seus chefes para comprar o fluido e bateu a todas as portas, tentando os fornecedores de papelaria a armazenarem o seu produto significando assim que podiam satisfazer esta procura em rápido crescimento. Conseguiu assegurar grandes clientes como a IBM e a General Electric e o negócio começou a crescer. Como tantas vezes acontece com a inovação, as suas ideias

INOVAÇÃO

& empreendedorismo

depressa geraram uma série de imitadores. Em 1958, o papel de correção *TippEx* foi patenteado na Alemanha, mas a conveniência da alternativa líquida e de escova oferecida pela *Liquid Paper* fez com que a *TippEx* oferecesse a sua própria versão em 1965. A inovação movia-se a olhar para os dispensadores – escovas e canetas e outras formas de entregar o fluido à superfície. E houve melhorias na ideia do produto principal; por exemplo, a *Wite-Out* data de 1966, quando Edwin Johanknecht trabalhava numa companhia de seguros, reparou que o fluido de correção que estava a usar não



funcionava bem em fotocópias, tendo tendência a manchar.

Assim, juntamente com um amigo George Kloosterhouse que trabalhava com impermeáveis e outros trabalhos manuais desenvolveram o seu próprio fluido de correção, introduzido como “*Wite-Out WO-1 Erasing Liquid*”.

Em 1967, as vendas de papel líquido eram superiores a um milhão de unidades por ano e eram entregues a partir de uma unidade de produção automatizada; em 1975, ela tinha ultrapassado estas instalações e mudou-se para uma enorme sede de operação em Dallas. Em 1979 foram feitas mais de 25 milhões de garrafas e empregava mais de 200 pessoas. Neste ponto alto, decidiu vender o negócio (até agora muito lucrativo) à *Gillette Corporation* por 47,5 milhões de dólares; infelizmente, morreu ape-



Bette Nesmith Graham
1924 - 1980

nas seis meses depois. Com a chegada iminente de processadores de palavras, poderíamos ter pensado que ela estava a sair do negócio na altura certa; ninguém precisaria de líquido de correção num mundo de dactilografia eletrónica. Mas engana-se, a categoria de produto continua a correr bem e o mercado continua a crescer. A *Bic*, que detém a *Wite-Out* e a *Tipp-Ex*, informou em 2019 que os produtos de correção aumentaram em quota de 5% para 6% a 9% do mercado global de papelaria. Em parte, isto é explicado pelo facto de existirem muitas outras utilizações para as quais o pro-

O *Liquid Paper* e os seus sócios ainda são usados para cobrir os erros em trabalhos escolares manuscritos

duto pode ser aplicado.

O *Liquid Paper* e os seus sócios ainda são usados para cobrir os erros em trabalhos escolares manuscritos. E é uma ferramenta essencial nas mãos do falsificador, profissional ou não, permitindo rápidas alterações fotocopiadas a documentos oficiais. E para além da correção tem uma ampla base de utilizadores; uma característica no *Atlantic Monthly* relatou uma próspera base de utilizadores

implementando fluido de correção na cobertura de manchas em vestidos de noiva, retocar azulejos de chão rachados, impedindo que a soldadura fluísse para lugares intrincados na fabricação de joalharia, e permitindo aos ferreiros moldar formas metálicas complexas. Nada mau para um produto originalmente preparado num liquidificador de cozinha.



Talvez valha a pena mencionar uma última parte do legado. A inovação deve estar no sangue da família; Michael (tomando o nome de solteira da sua mãe, Nesmith) cresceu, tornou-se ator, músico e bastante famoso como o baixista alto dos ‘*The Monkees*’. Mas, apesar de ter sido bem-sucedido, ficou frustrado com a imagem do programa e partiu para atuar a solo, escrevendo e executando as suas canções. Com a herança da empresa, ajudou a mãe a descobrir que era capaz de se diversificar na produção discográfica e fundou a sua própria editora. A sua grande inovação foi na combinação da produção de áudio e vídeo, juntando curtas-metragens com as suas próprias canções e, em seguida, as de amigos.

A ideia cresceu e vendeu-a à *Nickelodeon*, que lançou uma série chamada “*Pop clips*” que ele produziu. Acabaram por vender este formato de sucesso à *Time Warner/Amex* que o desenvolveu na rede *MTV*. ■

www.vidaeconomica.pt

VidaEconómica

INOVAÇÃO

& empreendedorismo

EDITORIAL

JORGE OLIVEIRA TEIXEIRA

jorgeteixeira@vidaeconomica.pt

Votos de Bom Ano! Um dos nossos objetivos é a procura constante de autores e artigos que possam contribuir para o conhecimento, principalmente na área do empreendedorismo e inovação. Para este ano que agora inicia, estamos a desenvolver esforços para que consigamos trazer para a nossa *newsletter*, novos autores em diferentes áreas do conhecimento, mas onde predominem estas temáticas.

O significado da palavra “inovação”, vem sendo de certa forma banalizado, pois tudo que se quer apresentar ao mercado, tem de conter pelo menos esta palavra, para que o mercado reconheça algo diferente e que pretende de uma forma mais ou

menos disruptiva fazer a diferença no seu posicionamento perante os seus concorrentes, o problema reside na identificação da verdadeira inovação, tornando esta palavra mais vulgarizada a par da palavra resiliente que entrou recentemente no nosso vocabulário.

Se alguém associa estas duas palavras, então atingimos o pináculo do posicionamento.

Uma grande parte de líderes de opinião e políticos, utilizam estas palavras para nos dizerem o que devemos fazer para alcançar os nossos objetivos. Podemos quase dizer com alguma segurança, que a utilização pelo menos da palavra inovação no nosso dia a dia está cada vez mais vulgarizada, fazendo com que perca o seu verdadeiro significado.

Todos acreditamos que a sociedade tem de ser mais inovadora para atingir

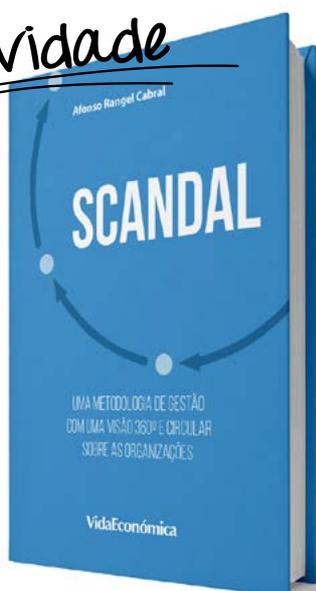
outros resultados e posicionarmos o nosso país em termos de produtividade e de rendimento perante outros, que até há pouco tempo estavam bem distanciados na retaguarda dos rankings europeus. A aposta na formação crescente na desmistificação do ensino da matemática por exemplo, para que mais jovens encarem a via de formação nesta área, em muito poderá contribuir para essa mudança a prazo e assim termos alguma esperança, que teremos pessoas com a capacidade de fazer acontecer.

É preciso que se acredite e se aposte a médio longo prazo, talvez por isso apelam quase todos os dias à resiliência.

Este poderia ser um bom desejo para um início de ano diferente, a aposta na educação para a inovação.

Boa leitura ■

Novidade



SCANDAL

UMA METODOLOGIA DE GESTÃO COM UMA VISÃO 360º
E CIRCULAR SOBRE AS ORGANIZAÇÕES

Se está a ler estas palavras, é porque ainda está viva(o)! Esse é o primeiro requisito para se morrer!

Aparentemente, a sua Organização poderá estar de boa saúde. Se for esse o caso, reúne o primeiro requisito para ficar doente!

Está a ver os perigos que corre?

Este livro irá ajudar a perceber para onde terá de olhar para evitar que os “vírus” entrem na sua Organização sem que se aperceba, que cresçam sem se dar conta e que a contaminem até que seja tarde de mais.

Bem-vinda(o) ao Scandal!

Autor Afonso Rangel Cabral **Páginas** 212

PVP €16 **PVP c/ desc.** € 14.40

Encomende já em [✉ encomendas@grupovidaeconomica.pt](mailto:encomendas@grupovidaeconomica.pt) [☎ 223 399 400](tel:223399400)

Subscreva aqui outras newsletters [➔](#)

FICHA TÉCNICA: Coordenador: Jorge Oliveira Teixeira | Consultor Editorial: Praveen Gupta
Colaboraram neste número: John Bessant, Stefan Lindegaard, Rui Pedro Quental,
Francisco Jaime Quesado, Helena Navas e Luis Archer
Tradução: Rui Quental | Paginação: Flávia Dias | Vida Económica
Contacto: jorgeteixeira@vidaeconomica.pt

São as Redes de Contactos e a Autopromoção Essenciais para o Sucesso na Carreira, ou são antiéticas e Desnecessárias?



STEFAN LINDEGAARD
The Growth Mindset for Shaping the Future

Redes de contactos e autopromoção são frequentemente vistas como ferramentas essenciais para a progressão de carreira e sucesso, mas também são controversas, com algumas

pessoas a acreditarem que são desnecessárias ou até mesmo antiéticas. Portanto, as redes de contactos e a autopromoção são essenciais para o sucesso na carreira ou são antiéticas e desnecessárias?

Por um lado, as redes de contactos e a autopromoção podem ser formas eficazes de construir relacionamentos, aumentar a visibilidade e posicionar-se para oportunidades de liderança. Ao networking com outros da sua área

e ao promover a si próprio e o seu trabalho através de palestras, artigos e outras formas de conteúdo, os profissionais podem construir a sua reputação e a estabelecerem-se como líderes de opinião na sua área.

Por outro lado, algumas pessoas argumentam que as redes de contactos e a autopromoção são desnecessárias ou até mesmo antiéticas. Acreditam que as pessoas devem ser julgadas com base no seu trabalho e realizações, em

TRÊS FORMAS DE NETWORKING

Uma das minhas lentes favoritas para networking - por Hermínia Ibarra e Mark Lee Hunt er. HBR 2007

AS TRÊS FORMAS DE NETWORKING

Os gestores que se julgam adeptos do networking estão muitas vezes a funcionar apenas a nível operacional ou pessoal. Líderes efetivos aprendem a empregar redes para fins estratégicos.

| | Operacional | Pessoal | Estratégico |
|------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Propósito | Conseguir o trabalho feito de forma eficiente; manutenção das capacidades e funções exigidas do grupo | Reforço pessoal e profissional; fornecendo referências a informações e contactos úteis | Descobrir as prioridades e desafios futuros: obter apoio das partes interessadas para as empresas |
| Localização e Orientação Temporal | Os contactos são maioritariamente internos e orientados para as exigências atuais | Os contactos são sobretudo externos e orientados para os interesses atuais e para os interesses potenciais futuros | Os contactos são Internos e externos, orientados para o futuro |
| Players e Recrutamento | Os contactos-chave são relativamente não-criativos; São prescritos principalmente pela tarefa e estrutura organizacional, pelo que é muito claro quem é relevante | Os principais contactos são na sua maioria arbitrários; nem sempre é claro quem é relevante | Os principais contactos seguem-se do contexto estratégico e do ambiente organizacional, mas a adesão específica é discreta; nem sempre é claro quem é relevante |
| Atributos de Rede e Comportamentos Chave | Profundidade: Construir fortes relações de trabalho | Amplitude: chegar a contactos que possam fazer referências | Alavancagem: criar ligações Internas |

NOTA: Tenha em mente que as pessoas se ligam sempre para cima!

INOVAÇÃO

& empreendedorismo

vez da sua capacidade de criar redes de contactos e de se autopromover. Também podem argumentar que as redes de contactos e a autopromoção podem levar a um foco no ganho pessoal e progresso, em vez dos interesses da organização ou do bem comum. Então, qual é a resposta? As redes de contactos e a autopromoção são essenciais para o sucesso na carreira ou são antiéticas e desnecessárias? Aqui estão mais algumas questões controversas a considerar:

- É aceitável usar as redes de contactos e a autopromoção como meio de acesso a recursos e oportunidades que podem não estar disponíveis para outros, ou isso é injusto e antiético?
- Como se navega pelo potencial con-

flito entre as redes de contactos e a autopromoção e ser um team player e colaborador?

- Como se pode efetivamente criar redes de contactos e autopromover sem parecer insistente ou egoísta?
- Como se pode equilibrar a necessidade de criar redes de contactos e autopromover com a necessidade de ser respeitoso e ter consideração com os outros e evitar tirar partido de relacionamentos ou oportunidades?
- É aceitável usar as redes sociais e outras plataformas online para criar redes de contactos e autopromoção, ou isso é inapropriado ou até mesmo pouco profissional?

- É aceitável usar as redes de contactos e a autopromoção como meio de progredir na própria carreira, ou deve-se focar em ajudar os outros e contribuir para o bem comum?
- Como se equilibra a necessidade de criar redes de contactos e autopromover com a necessidade de manter a privacidade e os limites pessoais?

No final, a resposta a estas questões dependerá dos valores, objetivos e experiências de cada um, e não há respostas ou soluções fáceis. Cada indivíduo deve considerar cuidadosamente estas questões e tomar as suas próprias decisões com base no que acreditam ser o melhor para a sua carreira e bem-estar geral.

Formação



Tributação do Património

(IMI, IMT e Imposto do Selo)

19.1.2023 | 10h00-12h30

Programa

- O IMI (e o AIMI)
- O IMT
- O Imposto do Selo
- A tributação dos ganhos advenientes do património (em especial imobiliário) em sede IRS e em sede de IRC

FORMADOR

David Nunes Fernandes
Advogado na DNF

DURAÇÃO

2,5 horas

PREÇO

Assinante GrupoVE **55 €**
Não Assinante **65 €**

* Acresce IVA a taxa em vigor

INFORMAÇÕES/INSCRIÇÕES

Ana Bessa (Dep. Formação)
Vida Económica - Editorial SA.
☎ 223 399 427/00
(chamada para a rede fixa nacional)

Email: anabessa@grupovidaeconomica.pt
www.vebs.pt

A Nova Agenda do Fundos Comunitários



FRANCISCO JAIME QUESADO
Economista e Gestor, Especialista em Inovação e Competitividade

O Novo Pacote de Fundos Comunitários vai ser um desafio para a Economia Portuguesa. No contexto da atual situação económica e no meio da complexidade financeira internacional, continua a ser evidente no nosso país a falta de um Modelo de Desenvolvimento que seja partilhado sob a forma de Contrato Estratégico entre o Estado e a Sociedade Civil. Os atores económicos e sociais (Municípios, Empresas, Universidades, Centros de Inovação) preocupam-se unicamente com a sua sobrevivência conjuntural e com isso têm desperdiçado a oportunidade única de fazer dos Fundos Comunitários uma aposta sustentada para o futuro do país. Por isso, os Fundos Comunitários têm que ganhar uma Nova Agenda Estratégica! O novo pacote de fundos comunitários deverá ser concebido como um instrumento inovador para dar resposta às novas exigências que a competição da economia global e os novos fenómenos sociais exigem ao nosso país. O balanço de mais de 30 anos de Fundos Comunitários em Portugal é muito claro: aposta sustentada na melhoria das infra-estruturas do país, numa lógica não raras vezes pouco coordenada e monitorizada (veja-se a proliferação desnecessária de parques industriais e pavilhões desportivos muni-

cipais), falhas sucessivas nas acções de formação empreendidas ao longo das três intervenções levadas a efeito, resultados muito frágeis nas áreas essenciais da inovação, conhecimento e competitividade. Ou seja. Passado este tempo Portugal é um país de auto-estradas com menos coesão territorial e crescentes desigualdades sociais numa Europa em grande indefinição de identidade.

O novo pacote de fundos comunitários não pode ser interpretado pelos atores nacionais como mais um instrumento financeiro utilizável para dar cobertura a uma crescente

O novo pacote de fundos comunitários não pode ser interpretado pelos atores nacionais como mais um instrumento financeiro utilizável para dar cobertura a uma crescente falta de financiamento nos circuitos tradicionais

falta de financiamento nos circuitos tradicionais. Em tempo de crise financeira, impõe-se mais do que nunca um verdadeiro “choque operacional” que conduza a mudanças claras e necessárias: desativação das atividades empresariais sem valor, aposta maciça numa formação / educação que produza quadros reconhecidos pelo mercado, fixação de investimentos e talentos nas regiões mais desfavorecidas, criação de um contexto competitivo moderno voltado para a criatividade das

pessoas e a qualidade de vida das cidades. O novo pacote de fundos comunitários deverá dispor dos instrumentos financeiros que poderão ajudar a alavancar toda esta Agenda de Mudança que queremos para o nosso país.

É por isso que a aposta numa “Estratégia Coletiva” para o futuro tem que ser a marca desta nova fase dos fundos comunitários. Um sinal de aposta nas políticas do conhecimento, centradas em territórios inteligentes e apostas na dinamização de verdadeiros “trabalhadores criativos”. Ideias muito simples e claras e para as quais mais não é necessário do que um pacto de “cumplida estratégica” e “convergência operacional” entre todos os que têm responsabilidades – atores públicos, empresas, Universidades e Centros de Saber. O novo pacote de fundos comunitários não pode ser interpretado como um mero instrumento conjuntural de resposta a uma crise estrutural mas antes como uma aposta estrutural capaz de alterar a conjuntura no futuro.

Portugal não perder esta oportunidade de alteração do seu paradigma de desenvolvimento estratégico através da dinamização de um Novo Ciclo de fundos comunitários. Em tempo de indefinição financeira, têm que ser accionados mecanismos de rápida absorção das verbas disponíveis. Mas não a qualquer preço. Sob pena de se estar a hipotecar o futuro. O novo pacote de fundos comunitários tem duma vez por todas que se assumir como um factor estratégico de convergência positiva do país face aos novos desafios duma economia global complexa e exigente. ■

Metodologia TRIZ.

Análise Substância – Campo: Situações Problemáticas e Soluções-Padrão



HELENA V. G. NAVAS

Professora da Universidade Nova de Lisboa, Investigadora do UNIDEMI, Especialista em Inovação Sistemática e TRIZ

A Teoria da Resolução Inventiva de Problemas, mais conhecida pelo seu acrónimo **TRIZ**, é uma metodologia especialmente apropriada para a resolução de problemas nas áreas da ciência, da engenharia e gestão.

A **Análise “Substância - Campo”** é uma ferramenta analítica do TRIZ que ajuda a construir modelos funcionais para a resolução de problemas relacionados com sistemas tecnológicos, quer se trate de sistemas novos, quer de já existentes. A Análise Substância - Campo sustenta que um sistema, criado para

A Análise “Substância - Campo” é uma ferramenta analítica do TRIZ que ajuda a construir modelos funcionais para a resolução de problemas relacionados com sistemas tecnológicos

desempenhar uma dada função, pode ser representado por um triângulo cujos vértices representam “substâncias” (objetos, componentes, etc.) e “campos” (ações ou interações).

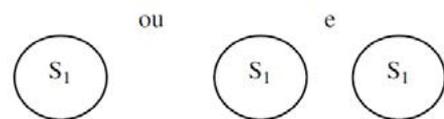
A representação “Substância - Campo” ajuda a centrar o estudo nos elementos mais importantes do sistema e a identificar o problema como pertencente a um determinado grupo. Podem ocorrer as seguintes situações genéricas:

- Situação Problemática 1: O efeito desejado não ocorre;
- Situação Problemática 2: Ocorre um efeito prejudicial;
- Situação Problemática 3: Efeito desejado insuficiente (sistema ineficiente).

Situação Problemática 1:

O efeito desejado não ocorre (Modelo Substância - Campo Incompleto).

Um Modelo Substância - Campo incompleto representa a situação em que faltam elementos do triângulo:

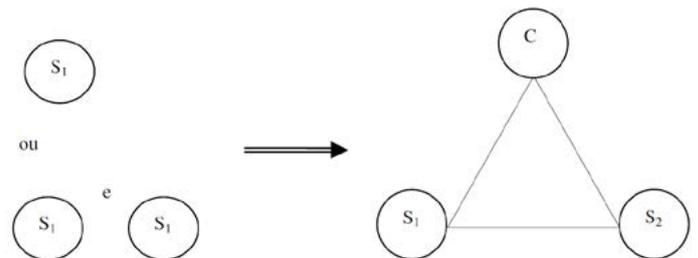


Modelo Substância - Campo Incompleto

Para a resolução da Situação Problemática 1, o TRIZ recomenda a seguinte solução genérica:

Solução - Padrão 1:

Adicionar o elemento em falta (“campo” C) ou elementos (“campo” C e a “substância” S₂):

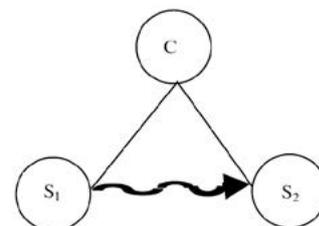


Solução - Padrão 1

Situação Problemática 2:

Ocorre um efeito prejudicial (Modelo Substância - Campo Prejudicial).

Um Modelo Substância - Campo prejudicial representa a situação em que todos os três elementos se encontram nos respetivos lugares, no entanto a interação entre as “substâncias” S₁ e S₂ é prejudicial ou indesejada. Consequentemente, o “campo” C também é prejudicial.



Modelo Substância - Campo Prejudicial

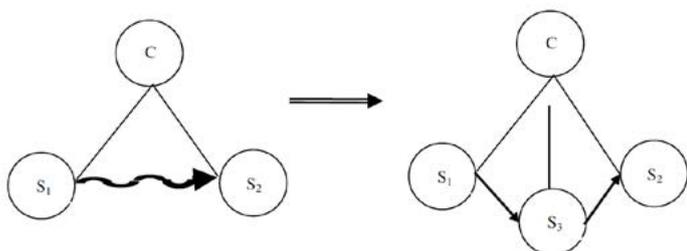
INOVAÇÃO

& empreendedorismo

Para a resolução da Situação Problemática 2, o TRIZ recomenda as seguintes soluções genéricas:

- Solução - Padrão 2;
- Solução - Padrão 3.

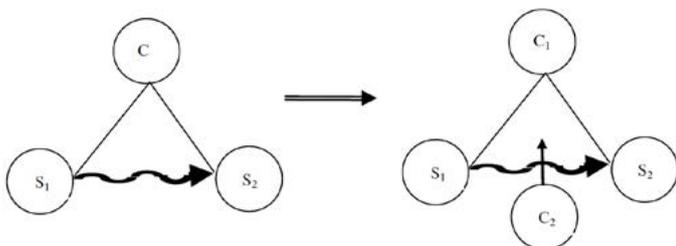
Solução - Padrão 2: Inserir uma “substância” (S_3), que deve ser uma versão modificada de S_1 , de S_2 ou de ambas. A “substância” S_3 bloqueia o efeito prejudicial.



Solução - Padrão 2

A Análise Substância - Campo sustenta que um sistema, criado para desempenhar uma dada função, pode ser representado por um triângulo cujos vértices representam “substâncias” (objetos, componentes, etc.) e “campos” (ações ou interações).

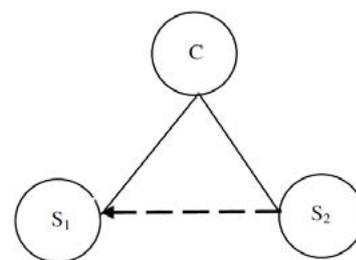
Solução - Padrão 3: Adicionar um outro “campo” (C_2) para neutralizar o efeito prejudicial do “campo” inicial (C_1).



Solução - Padrão 3

Situação Problemática 3: Efeito desejado insuficiente (ineficiente) (Modelo Substância – Campo Insuficiente).

Um Modelo Substância – Campo insuficiente representa a situação em que todos os três elementos se encontram nos respetivos lugares, porém o “campo” C não é suficiente (por exemplo, é demasiado fraco, demasiado lento, etc.)

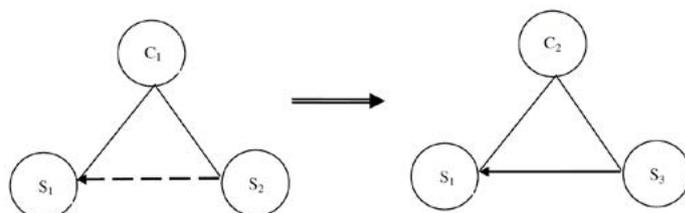


Modelo Substância – Campo Insuficiente

Para a resolução da Situação Problemática 3, o TRIZ recomenda as seguintes soluções genéricas:

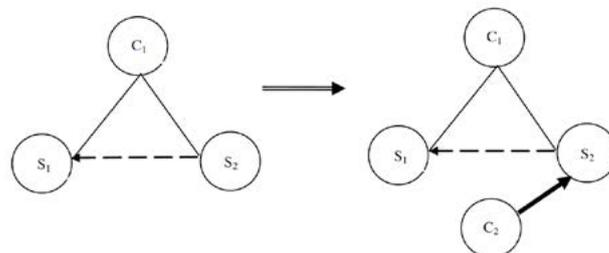
- Solução - Padrão 4;
- Solução - Padrão 5;
- Solução - Padrão 6.

Solução - Padrão 4: Substituir o “campo” C_1 (ou o “campo” C_1 e a “substância” S_2) por um outro “campo” (C_2) (ou por um outro conjunto C_2 e S_3).



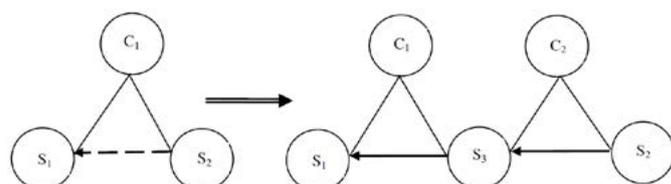
Solução - Padrão 4

Solução - Padrão 5: Acrescentar um outro “campo” (C_2) para reforçar o efeito desejado.



Solução - Padrão 5

Solução - Padrão 6: Inserir uma “substância” (S_3) e acrescentar um outro “campo” (C_2) para aumentar o efeito desejado.



Solução - Padrão 6

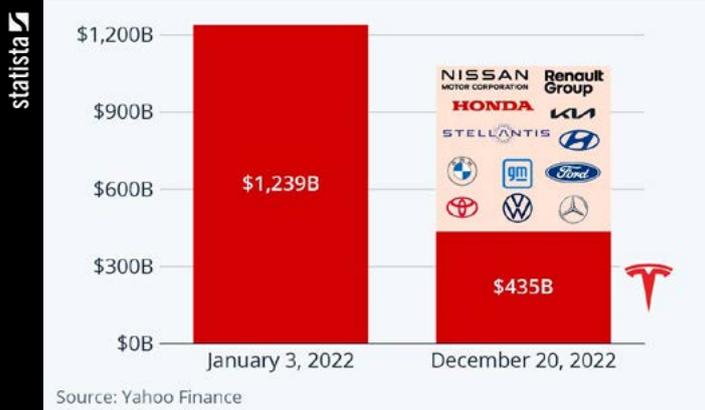
INOVAÇÃO

& empreendedorismo



O ano da Tesla passou de mau para pior, quando o preço das ações da empresa baixou mais 8%, elevando-o para um novo mínimo de 52 semanas. Ainda assim, a fabricante de automóveis mais valiosa do mundo, o limite de mercado da Tesla ascende agora a 435 mil milhões de dólares, menos 65% do que o seu pico em 3 de janeiro de 2022, quando a fabricante de carros elétricos estava avaliada em mais de 1,2 biliões de dólares.

A queda da Tesla na capitalização de mercado, cerca de 800 mil milhões de dólares do seu auge, é maior do que a avaliação combinada de praticamente qualquer legado de fabricante de automóveis que se possa pensar. Como mostra o gráfico seguinte, a capitalização combinada de mercado da Toyota, Volkswagen, Mercedes-Benz, BMW, GM, Ford, Stellantis (Fiat Chrysler e PSA), Honda, Hyundai, Kia, Nissan e Renault ainda está a mais de 100 mil milhões de dólares do declínio de mercado da Tesla. ■



Fintechs do Reino Unido adotam novas políticas flexíveis para atrair talentos de topo

| | |
|------------|----------------------------------------------------|
| Monzo Bank | Three-month paid sabbaticals once every four years |
| Zopa | 120 days annually to work remotely from anywhere |
| Wise | 90 days annually to work remotely from anywhere |
| SumUp | 90 days annually to work remotely from anywhere |
| Revolut | 60 days annually to work remotely from anywhere |
| Paddle | 45 days annually to work remotely from anywhere |
| Atom Bank | Four-day working week, 32 hours, no change in pay |

Source: Statista research

Um relatório recente da Revelio Labs descobriu que os bancos tradicionais e as gigantes tecnológicas estão a perder os seus colaboradores para as startups FinTech, que estão a oferecer maior flexibilidade. Embora seja verdade que muitos empregos não se prestam a um trabalho totalmente remoto, o mundo online do espaço fintech significa que é capaz de acomodar este modo de vida melhor do que a maioria. Decidimos dar uma olhada em algumas das políticas que estão a ser pioneiras no espaço de startups.

abordagem diferente, uma vez que uma das maiores empresas do Reino Unido abraçou plenamente a semana de trabalho de quatro dias, sem cortar os salários dos seus empregados. De acordo com o seu site, até ao momento não foram registados quaisquer impactos negativos no atendimento ao cliente ou nas operações. ■

O Atom Bank tem tido uma

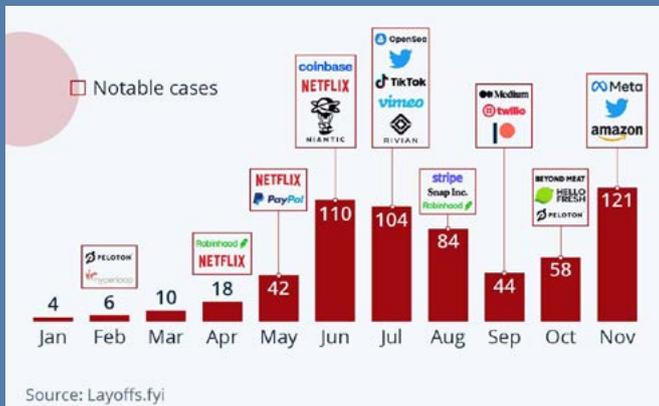


INOVAÇÃO

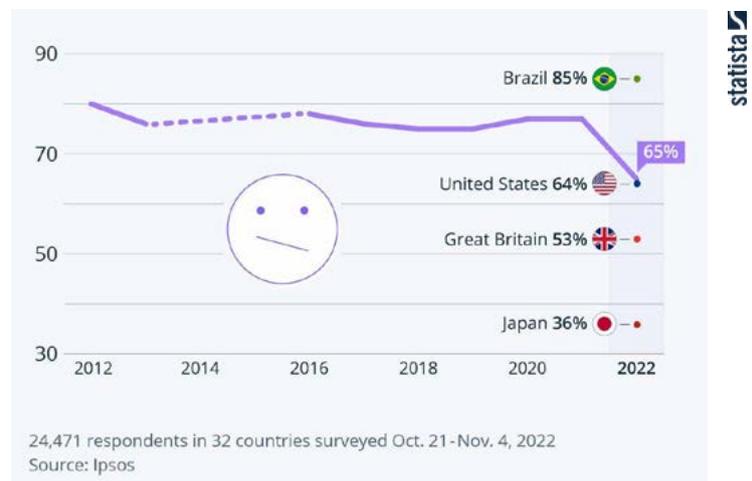
& empreendedorismo

▶ Mercado de trabalho nos E.U.A.

Depois de despedimentos em massa no Twitter com o objetivo de tornar a plataforma de redes sociais rentável o mais rápido possível, várias outras empresas tecnológicas vistas como locais de trabalho robustos e seguros seguiram o exemplo com os dois despedimentos mais significativos na indústria tecnológica desde o início da pandemia COVID-19. Uma semana depois, a Meta e a Amazon reduziram a sua força de trabalho em 11.000 e 10.000, respetivamente, como mostram os dados da Equipa de Layoffs.fyi. Estas decisões empresariais indicam que a onda de despedimentos no setor, iniciada em abril e em setembro, e que está agora em máximos de sempre, ainda não terminou. ■



▶ Previsões globais para 2023



Embora o otimismo global para 2023 tenha caído, apesar de tudo, o mundo ainda está, em média a manter mais esperança. De acordo com os últimos dados da Ipsos, uma média global de 65% dos entrevistados diz que se sente otimista de que

2023 será melhor do que 2022. No entanto, como mostra nosso gráfico, isso representa uma queda de 12 pontos percentuais em relação ao ano passado e a pontuação mais baixa registada desde que a Ipsos começou a executar a pesquisa. ■

▶ Demografia

A cada quatro minutos, estima-se que existam cerca de 1.000 nascimentos na Terra. Mas onde é que estes bebés nascem estatisticamente? Dados do World Factbook da CIA, reproduzidos pelo Visual Capitalist, fornecem uma imagem da demografia global, mostrando o número

de bebés nascidos por continente por cada 1.000 nascimentos em todo o mundo (com base nas populações estimadas para 2022 e taxas de natalidade). Para quatro grandes regiões mostradas no nosso mapa, os cinco principais países em termos de natalidade também são mostrados. ■



INOVAÇÃO

& empreendedorismo

Internet

statista

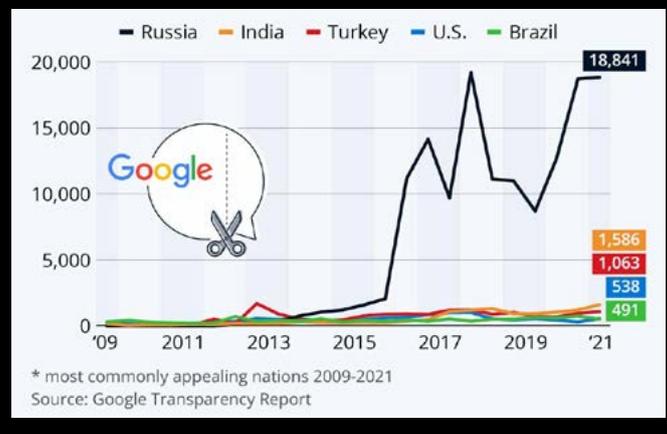


O ano de 2022 foi muito agitado, no mínimo, e um olhar para as maiores pesquisas do Google este ano pode servir de lembrete para alguns dos eventos e situações que moldaram o nosso mundo ao longo dos últimos 12 meses. No topo das novas pesquisas em tendência estava, naturalmente, a Ucrânia.

A guerra, iniciada quando a Rússia invadiu o seu vizinho soberano em 24 de fevereiro, também levou Vladimir Putin a ser uma das pessoas que conquistou o maior volume de novos interesses globais de pesquisa em 2022. A morte da Rainha Isabel também foi uma grande notícia quando a monarca mais antiga do mundo faleceu setembro.

Controlo da Internet

Nos últimos anos, o governo russo aumentou as suas tentativas de censurar a primeira página da Internet, a Google. Desde 2016, os pedidos para remover conteúdos do Google Search, google News, da loja de aplicações da Google e do YouTube, entre outros, subiram, atingindo máximos de 2018, na sequência da implementação de leis cibernéticas mais rigorosas e em 2020/2021, na sequência do envenenamento do político da oposição Alexey Navalny por agentes do governo russo. A Autoridade Russa de Informação e Comunicações tem vindo a arquivar a esmagadora maioria dos pedidos à Google do país, mostrando a natureza organizada das tentativas da Rússia de remover conteúdos da internet. Mais recentemente, 96% dos pedidos do organismo governamental russo foram seguidos pela Google.



Economia

Os salários estão a subir, mas não estão a acompanhar a inflação. Embora as negociações salariais possam ter resultado em aumentos salariais em vários setores este ano,

os aumentos globais continuarão a ser inferiores ao aumento dos preços no consumidor em muitos países, como confirmam os dados divulgados pela OCDE no seu relatório macroeconómico.



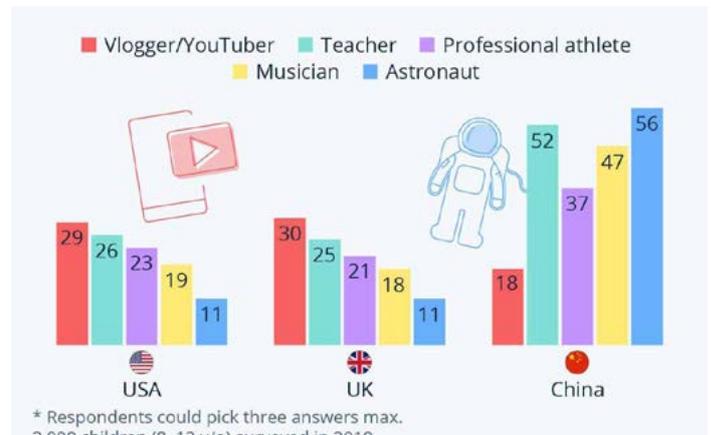
INOVAÇÃO

& empreendedorismo

Carreiras

Tornar-se astronauta parece ter perdido parte do seu glamour, pelo menos nos Estados Unidos e no Reino Unido, onde as crianças têm três vezes mais

probabilidades de querer ser uma influenciadora das redes sociais do que de voar para o espaço. Na China, o oposto é verdade, com mais de metade (56



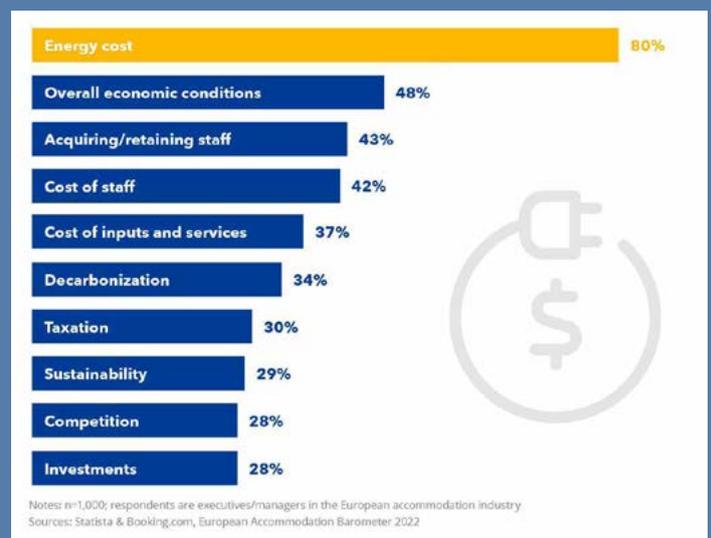
por cento) de crianças de 8 a 12 anos a dizer que gostariam mais de se tornar astronautas quando crescerem e apenas 18% de influenciadores. O gráfico seguinte mostra as respostas de cerca de 3.000 crianças a quem foi

perguntado qual a profissão mais atrativa, influencer/YouTuber, astronauta, professor, atleta profissional ou músico, como parte de um estudo de 2019 da Harris Poll e do Lego Group. Podiam escolher até três opções. ■

Aumento dos custos energéticos é de longe o maior desafio para os hoteleiros europeus

Depois do pico da pandemia COVID-19 em 2020 e 2021, o setor do alojamento está finalmente a dar sinais de recuperação e a começar a instalar-se no “novo normal”. No entanto, o novo normal não é sem os seus próprios desafios e os hoteleiros europeus estão claramente a sentir os efeitos da guerra na Ucrânia, o aumento dos preços da energia e a incerteza macroeconómica global. De facto, num inquiri-

to realizado em 2022 aos profissionais europeus do alojamento, os três principais desafios enfrentados em toda a Europa foram a energia, os custos, a situação económica global e a aquisição e retenção de pessoal. Destes desafios, o custo energético foi claramente o mais elevado, com 80% decisivos dos inquiridos a citarem os custos energéticos como a principal área de preocupação para o seu negócio de alojamento. ■

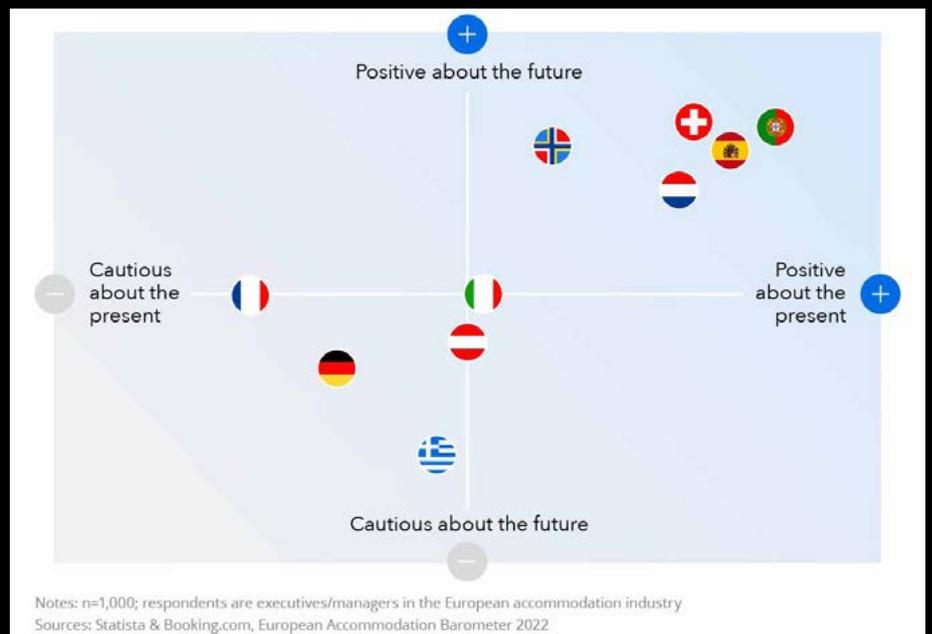


INOVAÇÃO

& empreendedorismo

▶ Setor europeu de alojamento: Mapa dos últimos seis meses em relação às expectativas futuras

O ano de 2022 deu muito ao setor do alojamento para estar otimista. As tendências de viagens e turismo mostram sinais de regresso ao status quo pré-pandemia e as regras e protocolos em torno da redução da propagação do vírus têm



relaxado. No entanto, a desaceleração do mercado de 2020 tem influenciado compreensivelmente sentimentos contraditórios sobre o estado presente e futuro do sector do alojamento.

Num inquérito realizado em 2022 a nove países europeus e à região nórdica, o Barómetro Europeu do Alojamento mapeou os sentimentos dos fornecedores de alojamento. ■

Formação



A proteção de denunciante

e a implementação de canais de denúncias (RGPD)

Programa

- I – Admissibilidade das denúncias
- II – Garantias de Segurança
- III - Tratamento das denúncias

23 e 24.1.2023

15h30-19h00

FORMADOR
Patrick Pitta Simões
Auditor e jurista

DURAÇÃO
7 horas

PREÇO
Assinante GrupoVE 77 €
Não Assinante 98 €
* Acresce IVA a taxa em vigor

INFORMAÇÕES/INSCRIÇÕES

Ana Bessa (Dep. Formação) | Vida Económica - Editorial SA.

☎ 223 399 427/00 (chamada para a rede fixa nacional) | Email: anabessa@grupovidaeconomica.pt | www.vebs.pt

AGENDA



A The 2023 ISPIM Innovation Conference terá lugar em Ljubljana, Eslovénia, de 4-7 de junho de 2023. O tema da conferência é “Inovação e Economia Circular”, por isso, dirija-se ao *website* para as últimas atualizações. O convite para apresentação de artigos para Ljubljana está aberto e o prazo para apresentação de propostas é 3 de Fevereiro de 2023.

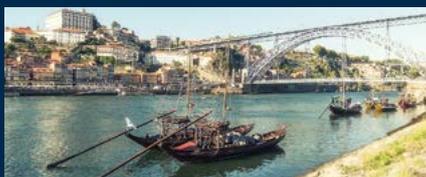
março 2023



▶ **07** Insurance Innovators Fraud And Claims 2023 | The Tower Hotel, Londres
Londres, Reino Unido, Presencial

▶ **27** Insurance Innovators: Nordics 2023 | Radisson Blu Scandinávia, Copenhaga
Kobenhavn, Dinamarca Presencial

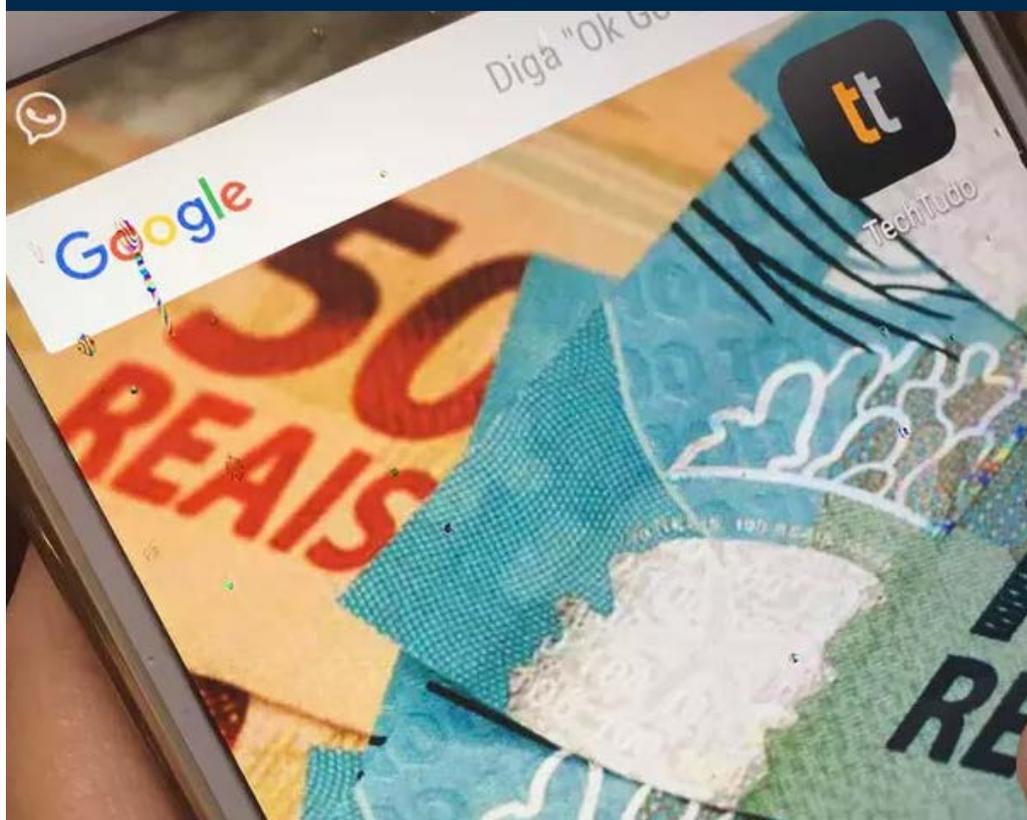
Setembro 2023



▶ **18** th European Conference on Innovation and Entrepreneurship
Porto, Portugal online e Presencial



▶ Dinheiro não é suficiente: efeitos negativos não intencionais dos programas de transferência de dinheiro



A eficácia dos programas de transferência de dinheiro para fomentar a mobilidade social a médio e longo prazo ainda não é clara. Através de um DDR, constatámos que, após seis anos de exposição à transferência de numerário do Equador, as condições de vida dos beneficiários estão piores do que os não beneficiários. Argumentamos que é o mecanismo de avaliação da continuidade que incentiva as famílias a continuarem pobres. A continuidade é avaliada a cada 4-6 anos com base apenas numa pontuação de procura e não em saber se as famílias estão no caminho

para escapar à pobreza. Além disso, as famílias não sabem como a pontuação pis estimou a sua proximidade com o corte. Isto cria incerteza do lado dos beneficiários, que tomam decisões sub-optimistas a longo prazo para maximizar a sua utilidade a curto prazo. Estimamos também o efeito do ramo da pensão de velhice do programa, cujos beneficiários não enfrentam incertezas quanto à sua continuidade, não encontrando efeitos negativos para aquele ramo. ■

▶ Monitorização dos riscos relacionados com o clima e os seus impactos

Novos indicadores da OCDE ajudam a monitorizar a exposição a sete tipos de riscos naturais relacionados com o clima. Os indicadores, com as séries temporais que se estendem nos últimos 40 anos, destacam os impactos crescentes dos riscos climáticos nas populações, áreas construídas, terras agrícolas e florestas em países de todo o mundo. ■

▶ Para além do resultado: Medição do desempenho não financeiro das empresas através da lente do Quadro de Bem-Estar da OCDE

No espírito da “Agenda para além do PIB”, é necessário que as empresas meçam o que realmente importa às pessoas, e que o façam de forma normalizada, permitindo uma ampla comparabilidade dos dados de sustentabilidade entre países, setores económicos e atores. Em resposta a esta necessidade, o Centro WISE da OCDE desenvolveu um quadro para medir o desempenho não financeiro das empresas. ■



LIGAMOS A INOVAÇÃO À GESTÃO DA SUA EMPRESA



Inovação

Transformação Digital i 4.0

Clean Energy - Economia Circular

Projetos de Investimento – Incentivos

INOVAÇÃO

& empreendedorismo

Inovação



LUÍS ARCHER | Consultor
luisarcher17@gmail.com

Importa ter presente que a diferenciação permite transformar uma empresa medíocre numa empresa boa, distinguindo os vencedores de todos os outros, em que o sucesso dos negócios depende sempre de uma boa gestão assente em três princípios fundamentais: as técnicas, os valores e a metodologia. Mas enquanto as primeiras são voláteis e suscetíveis a mudanças, os valores e a metodologia são vitais e permanentes. A melhoria contínua, como metodologia, é uma regra imutável para o negócio ser levado avante, independentemente dos variados chavões que lhe possam aplicar, como o benchmarking, a procura contínua da melhoria está sempre na base.

Esta metodologia assenta em dois valores fundamentais: a ambição e humildade. Em primeiro lugar, é necessário termos uma forte ambição, aspirarmos à excelência. Temos sempre a tentação de pensar que somos os melhores, mas não chega. Há que encontrar a forma mais adequada de atingirmos esse patamar de exi-

gência. É fácil cair na arrogância dos excessos. Mas a ambição, quando bem direcionada, leva à superação. Devemos questionar constantemente como é possível melhorar a nossa performance de forma contínua. Pois bem, a resposta está na humildade. Temos de ser capazes de aprender uns com os outros. Mesmo visitando

Devemos questionar constantemente como é possível melhorar a nossa performance de forma contínua. Pois bem, a resposta está na humildade

uma fábrica “muito má”, conseguimos aprender alguma coisa, ou seja, temos de procurar resposta dentro e fora do nosso negócio. Não menos importante, a constante reavaliação que se deve fazer dos sistemas de negócios, o que obriga à definição periódica das atividades centrais de uma empresa: são aque-

las que permitem a diferenciação no mercado ou as que têm maior contribuição para os custos? Mas nenhuma destas regras faria sentido sem a existência de uma cultura organizacional assente em valores como o empreendedorismo, a inovação e o espírito de equipa. Este é o cimento que sustém todas as camadas acima referidas.

Mesmo em tempos de elevada incerteza, pressão inflacionista e ambiente recessivo há muitas empresas que conseguem ultrapassar e emergir de todos os contratempos e obstáculos ficando mais fortes e mais valorizadas pelo mercado do que eram antes. Para tal, fazem escolhas estratégicas que, por vezes, desafiam a sabedoria convencional e aumentam a sua notoriedade, isto porque não ficaram presas a regras imutáveis. Caso as empresas teimem em manter-se “reféns” de regras imutáveis não se conseguirão adaptar a novas situações, pelo que se deve mudar por iniciativa própria antes que se seja obrigado a fazê-lo por “imposição” do mercado, ou seja, antecipa e emancipa-se, sendo parte da solução, e não uma solução na procura de um problema. ■

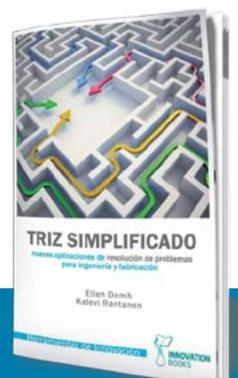


ISBN 978-84-8408-576-8



9 788484 085768

NUEVAS APLICACIONES DE RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS PARA INGENIERÍA Y FABRICACIÓN

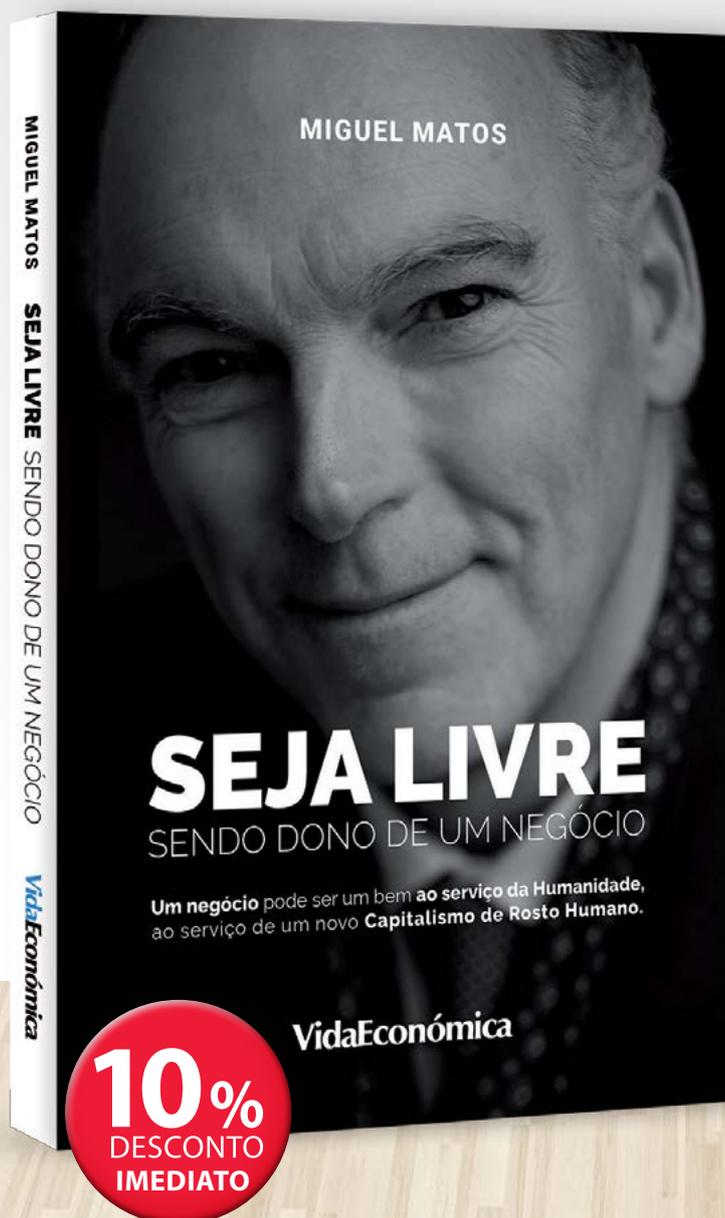


Autores: Ellen Domb, Kalevi Rantanen | ISBN: 978-84-8408-576-8
Páginas: 292 | Preço: 28 euros (IVA incluído)*
Formato: 170x240mm | Encadernação: Capa dura
(* O preço inclui despesas de envio para Portugal continental e ilhas)

Accelper Consulting Iberia, Lda
info@accelperiberia.com
www.accelperiberia.com

Compre
Já!

**“Quando pensares fazer, faz.
Assim terás sempre sucesso e paz.”**



2ª Edição

Neste livro pretendo demonstrar que é possível e acessível a uma pessoa comum tornar-se livre, através da criação e desenvolvimento de um negócio, percorrendo vários passos até atingir o estado de dono do negócio que criou. (o autor)

“Uma excelente ferramenta para quem pretender cultivar e fomentar uma atitude empreendedora, pois de uma forma muito objetiva, simples e estruturada, apresenta o percurso que um empreendedor necessita efetuar até chegar ao topo do seu sucesso profissional!”

Augusto Lima, Coordenador do Gabinete de Apoio ao Empreendedor - Famíliação MADE IN

Título SEJA LIVRE, SENDO DONO DE UM NEGÓCIO

Autor Miguel Matos

Páginas 192

PVP normal €13,70

PVP c/ desconto €12,33

NÃO PERCA!

* Nas encomendas de valor inferior a 20€ acrescem 3€ para despesas de expedição.