

6 Editorial

7 Opinião

- O desafio de um novo valor digital

9 Opinião

- Metodologia TRIZ – Nove Janelas ou Abordagem de Janelas Múltiplas

11 Estatísticas

- Mercado de infraestrutura em nuvem
- Inteligência artificial
- Megacidades
- Mídia Digital



17 Agenda

17 Notícias

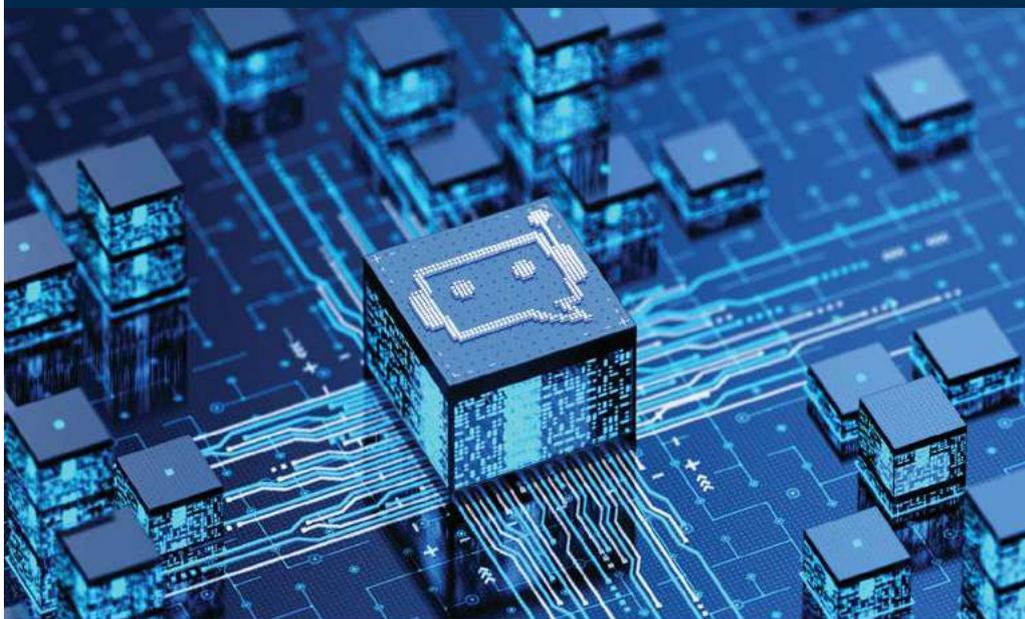
- Impacto da prestigiosa educação STEM do conselho corporativo membros no esforço de inovação: evidências da Índia



20 Inovação

- Dormir à sombra da bananeira

ChatGPT: Implementação e escalonamento para as organizações



STEFAN LINDEGAARD
The Growth Mindset for Shaping the Future

O Seu guia detalhado

Enquanto colaborador e, em particular, enquanto líder organizacional, desempenha um papel crucial na promoção da mudança e da inovação na sua organização. À medida que o panorama da inteligência artificial continua a evoluir, o aproveitamento do potencial das ferramentas alimentadas por IA, como o ChatGPT, pode proporcionar uma vantagem competitiva e transformar a forma como faz negócios.

Neste artigo, vamos aprofundar os principais elementos de uma implementação bem-sucedida do ChatGPT, fornecer um roteiro abrangente e discutir possíveis barreiras e obstáculos que poderá encontrar. O meu objetivo é inspirá-lo e guiá-lo na tomada de decisões informadas e na libertação de todo o potencial do ChatGPT na sua organização.

Parte 1: Os elementos-chave

Os principais elementos de uma implementação bem-sucedida do ChatGPT podem servir de base para a jornada de IA da sua organização. Ao compreender estes componentes críticos, você e a sua equipa estarão mais bem equipados para liderar o processo de adoção desta tecnologia de ponta. Deixe que estes elementos sirvam

INOVAÇÃO

& empreendedorismo

de ponto de partida para a reflexão, discussão e ação, à medida que “embarca” no caminho para concretizar a liderança transformadora do ChatGPT.

1. Propriedade e liderança: Atribuir a função estratégica de RH ou P&O como a força motriz da implementação do ChatGPT. Este departamento precisa de se tornar proficiente na tecnologia e, posteriormente, orientar a organização através do processo de integração. Isto inclui definir a visão, alinhar as principais partes interessadas e garantir que a implementação está alinhada com os objetivos estratégicos da organização.

2. Colaboração multifuncional: Forme uma equipa multifuncional com representantes dos RH, TI, Jurídico e outros departamentos relevantes para garantir que várias perspetivas são consideradas e que as necessidades organizacionais são satisfeitas durante a implementação do ChatGPT. Esta colaboração ajudará a resolver potenciais desafios, otimizar recursos e facilitar a transferência eficaz de conhecimentos em toda a organização.

3. Educar as equipas de liderança: Manter as equipas de liderança informadas sobre o ChatGPT para permitir uma tomada de decisão rápida e informada. Ofereça workshops e seminários para proporcionar uma compreensão aprofundada da tecnologia, dos seus potenciais benefícios e das suas limitações. Isto permite-lhes tomar decisões rápidas e informadas que irão moldar a adoção e a utilização da tecnologia pela organização.

4. Identificação de potenciais casos de utilização: Mapear potenciais aplicações em todas as funções e estabelecer um plano de implementação coeso. Efetuar análises exaustivas dos processos e funções empresariais para identificar as áreas em que o ChatGPT pode trazer um valor signifi-

cativo, dar prioridade a estes casos de utilização e criar um roteiro detalhado para a implementação, incluindo prazos e marcos.

Invista no desenvolvimento de soluções personalizadas que integrem o ChatGPT com sistemas, bases de dados e fluxos de trabalho existentes para aproveitar ao máximo o potencial da tecnologia.

específicos da organização para melhorar a inovação e a eficiência. Invista no desenvolvimento de soluções personalizadas que integrem o ChatGPT com sistemas, bases de dados e fluxos de trabalho existentes para aproveitar ao máximo o potencial da tecnologia.

7. Formação e apoio aos colaboradores: Fornecer programas de formação abrangentes para que os colaboradores utilizem eficazmente o ChatGPT no seu trabalho diário. Ofereça workshops práticos, módulos de e-learning e formação no local de tra-



5. Elaborar uma estratégia de comunicação: Desenvolva uma estratégia de comunicação abrangente que aborde as preocupações e dúvidas dos colaboradores sobre a implementação do ChatGPT. Esta abordagem deve ser transparente, informativa e tranquilizadora para garantir uma transição suave. Também deve destacar os benefícios da tecnologia e abordar possíveis equívocos.

6. Integração com conjuntos de dados proprietários: Criar APIs e interfaces para combinar o ChatGPT com dados

balho para equipar os colaboradores com as competências e conhecimentos necessários para utilizar o ChatGPT de forma eficaz. Fornecer apoio e recursos contínuos para ajudar os colaboradores a adaptarem-se à nova tecnologia e a resolverem quaisquer desafios que possam enfrentar.

8. Monitorização do desempenho e do impacto: Avaliar regularmente o desempenho do ChatGPT dentro da organização e avaliar o seu impacto em casos de utilização específicos. Desenvolva indicadores-chave de

INOVAÇÃO

& empreendedorismo

desempenho (KPIs) e métricas para acompanhar a eficácia da tecnologia e use esses dados para informar futuras melhorias e adaptações.

9. **Melhoria e adaptação contínuas:**

Mantenha-se atualizado com os avanços da IA e adapte a implementação do ChatGPT para maximizar os benefícios. O cenário da IA está em constante evolução e é crucial manter-se atualizado com os avanços neste campo. Avalie continuamente o desempenho

riscos e desafios associados à IA, tais como o enviesamento algorítmico ou consequências não intencionais.

Ao refletir sobre os elementos-chave de uma implementação bem sucedida do ChatGPT, lembre-se de que a sua liderança e experiência são cruciais para guiar a sua organização ao longo deste processo. Tenha estes elementos em mente enquanto promove uma cultura de inovação e trabalha para integrar a tecnologia de IA nas suas operações diárias.

Lembre-se de que a adaptabilidade e a colaboração são componentes-chave do sucesso e, seguindo os passos descritos – e, claro, adaptando-se à situação da sua organização específica – pode orientar as suas equipas para uma nova era de produtividade e eficiência melhoradas pela IA.

Parte 2: **Barreiras e obstáculos e como ultrapassá-los**

Inevitavelmente, encontrará barreiras e obstáculos durante a sua jornada de implementação do ChatGPT. Reconhecer esses desafios e entender como superá-los é essencial para garantir uma adoção bem-sucedida.

Nesta seção, discutiremos os obstáculos mais comuns e forneceremos estratégias para os ultrapassar, permitindo-lhe liderar a sua organização através das complexidades da integração da IA.

Resistência à mudança

Os colaboradores e os líderes podem ser resistentes à adoção de novas tecnologias devido ao medo de perder o emprego ou ao desconforto com o desconhecido. Para ultrapassar este problema, enfatize os benefícios do ChatGPT, como o aumento da eficiência e a melhoria da tomada de decisões, e forneça formação e apoio abrangentes. Incentive discussões abertas e apresente exemplos bem-sucedidos de adoção de IA.

Falta de conhecimentos técnicos

O conhecimento limitado da IA e do ChatGPT pode impedir o sucesso da implementação. Resolva este problema investindo em programas de formação, estabelecendo parcerias com especialistas em IA ou contratando profissionais com experiência relevante. Crie uma comunidade interna de IA para partilha de conhecimentos e apoio entre pares.

do ChatGPT e esteja preparado para adaptar a sua implementação para maximizar os seus benefícios e ficar à frente da concorrência.

10. Considerações éticas: Desenvolver diretrizes para uma utilização responsável e educar os colaboradores sobre os potenciais riscos e desafios das tecnologias de IA como o ChatGPT. Tenha em atenção as implicações éticas da utilização de tecnologias baseadas em IA. Desenvolva diretrizes e melhores práticas para uma utilização responsável e assegure-se de que os colaboradores compreendem os potenciais

Embarcar na jornada para implementar o ChatGPT requer um roteiro bem estruturado e abrangente. Nesta seção, iremos delinear um guia passo a passo que o ajudará a navegar pelas complexidades da adoção do ChatGPT e a garantir uma integração suave e eficaz. Use este roteiro como um plano para orientar sua organização em direção a um futuro bem-sucedido orientado por IA.

Depois de explorar o roteiro para uma implementação bem-sucedida do ChatGPT, possui agora uma base sólida para liderar a sua organização nesta jornada transformadora.



INOVAÇÃO

& empreendedorismo

O tratamento de dados confidenciais pode suscitar preocupações. Colabore estreitamente com os departamentos de TI e Jurídico para estabelecer protocolos de segurança de dados sólidos e cumprir os regulamentos.



Colaboração insuficiente

Uma comunicação e colaboração inadequadas entre departamentos podem impedir o progresso. Promova o trabalho em equipa multifuncional através de reuniões regulares, workshops e plataformas de colaboração. Incentivar os líderes a defender a iniciativa e a criar uma cultura de cooperação.

Restrições de recursos

Um orçamento, tempo ou pessoal limitados podem colocar desafios. Para ultrapassar este problema, dê prioridade aos casos de utilização com base no impacto potencial e na viabilidade e obtenha a aprovação da gestão de topo para os recursos necessários. Considere a possibilidade de recorrer a parcerias externas ou de subcontratar determinadas tarefas para reduzir a carga de trabalho interna.

Preocupações com a privacidade e a segurança dos dados

O tratamento de dados confidenciais pode suscitar preocupações. Colabore

estritamente com os departamentos de TI e Jurídico para estabelecer protocolos de segurança de dados sólidos e cumprir os regulamentos. Comunique estas medidas de forma transparente para criar confiança entre os colaboradores e as partes interessadas.

Preocupações éticas

O potencial para resultados de IA tendenciosos ou pouco éticos podem criar apreensão. Desenvolver diretrizes para o uso responsável da IA, criar um conselho de revisão ética e oferecer formação sobre riscos e desafios potenciais. Enfatizar a importância de práticas éticas de IA em toda a organização.

Ao refletir sobre as potenciais barreiras e obstáculos à implementação do ChatGPT, lembre-se de que ultrapassar estes desafios é uma parte integrante da viagem rumo ao sucesso impulsionado pela IA. Ao antecipar e abordar estas questões de forma proativa, pode promover uma organização resiliente e adaptável que está bem preparada para navegar no cenário em constante evolução da inteligência artificial.

Ultrapassar barreiras e obstáculos

Como se pode ver acima, existem muitas barreiras e obstáculos à implementação do ChatGPT e ultrapassá-los é crucial para concretizar todo o seu potencial na sua organização.

Nesta seção, forneceremos uma combinação de estratégias convencionais e menos tradicionais para abordar os desafios que poderá enfrentar durante o processo de adoção. Ao adotar essas abordagens adaptativas, você pode promover uma cultura de adaptabilidade e resiliência, permitindo que sua organização aproveite com sucesso o poder das soluções orientadas por IA, como o ChatGPT.

Estratégias convencionais para ultrapassar barreiras e obstáculos

1. Resistência à mudança: Para ultrapassar a resistência à mudança, enfatize os benefícios do ChatGPT, forneça ampla formação e apoio, incentive discussões abertas e apresente exemplos bem sucedidos de adoção de IA.

2. Falta de conhecimentos técnicos: Resolver este problema investindo

INOVAÇÃO

& empreendedorismo

em programas de formação, estabelecendo parcerias com especialistas em IA, contratando profissionais com experiência relevante e criando uma comunidade interna de IA para partilha de conhecimentos e apoio entre pares.

3. Colaboração insuficiente: Promover o trabalho em equipa multifuncional através de reuniões regulares, workshops e plataformas de colaboração, e incentivar os líderes a defender a iniciativa e a criar uma cultura de cooperação.

4. Restrições de recursos: Dar prioridade aos casos de utilização com base no impacto potencial e na viabilidade, garantir a adesão da gestão de topo para os recursos necessários e considerar a possibilidade de recorrer a parcerias externas ou de subcontratar determinadas tarefas para reduzir a carga de trabalho interna.

5. Preocupações com a privacidade e a segurança dos dados: Colaborar estreitamente com os departamentos de TI e Jurídico para estabelecer protocolos de segurança de dados sólidos e cumprir os regulamentos, e comunicar estas medidas de forma transparente para criar confiança entre os colaboradores e as partes interessadas.

6. Preocupações éticas: Desenvolver diretrizes para a utilização responsável da IA, criar um conselho de revisão ética e oferecer formação sobre potenciais riscos e desafios, enfatizando a importância de práticas éticas de IA em toda a organização.

Estratégias não convencionais para ultrapassar barreiras e obstáculos

Muitas vezes, acho que precisamos de encontrar “portas traseiras” e apenas abordagens diferentes no contexto de projetos de mudança e transforma-

ção. Assim, aqui fica algumas abordagens menos convencionais às barreiras.

1. Gamificação: Introduzir elementos de gamificação no processo de formação e adoção, incentivando os colaboradores a envolverem-se com o ChatGPT e a aprenderem as suas capacidades. Ofereça recompensas ou reconhecimento pela participação e pelas conquistas.

2. Mentoria inversa: Incentivar os colaboradores mais jovens ou com mais experiência em tecnologia a orientar os colegas mais velhos ou menos experientes, facilitando a partilha de

Incentivar os colaboradores mais jovens ou com mais experiência em tecnologia a orientar os colegas mais velhos ou menos experientes

conhecimentos e promovendo uma abordagem mais inclusiva à adoção de tecnologia.

3. Concursos de inovação: Organize concursos internos ou hackathons para que os colaboradores desenvolvam casos de utilização ou soluções criativas do ChatGPT, promovendo um sentido de propriedade e entusiasmo em torno da tecnologia.

4. Apresentação externa: Partilhar publicamente histórias de implementação bem-sucedidas do ChatGPT ou casos de utilização para construir uma reputação positiva, atrair talentos e criar uma cultura de inovação dentro da organização.

5. Licenças sabáticas de IA: Ofereça aos colaboradores a oportunidade de tirar licenças sabáticas de curto prazo para se concentrarem em projetos ou formação relacionados com a IA, proporcionando tempo dedicado à aprendizagem e à exploração. Isto pode ajudar a desenvolver competências internas e a promover uma cultura de aprendizagem contínua.

A implementação do ChatGPT na sua organização é uma excelente oportunidade para aumentar a eficiência, melhorar a tomada de decisões e desbloquear novas possibilidades em várias funções. No entanto, a chave para uma implementação bem-sucedida está nas mãos dos líderes organizacionais e dos colaboradores, que devem trabalhar juntos para superar as barreiras e abraçar o poder das soluções baseadas em IA.

Como líder, o seu papel não é apenas facilitar o processo de adoção, mas também inspirar, orientar e apoiar os seus colaboradores ao longo desta transformação. Encoraje discussões abertas, promova a colaboração e capacite a sua força de trabalho para explorar o potencial do ChatGPT nas suas tarefas diárias. À medida que navega na jornada de implementação, mantenha-se ágil, aprenda com a experiência e adapte continuamente a sua abordagem para maximizar os benefícios desta tecnologia inovadora.

Para que os colaboradores, aceitem a mudança e aproveitem a oportunidade de aprender e crescer juntamente com o ChatGPT. A vossa adaptabilidade, criatividade e empenho em incorporar a IA no vosso trabalho serão fundamentais para moldar o futuro da vossa organização.

Lembre-se de que o caminho para a adoção da IA pode nem sempre ser fácil, mas as recompensas de aproveitar o poder do ChatGPT podem ser imensas. Por isso, dê o salto, aceite os desafios e conduza a sua organização para uma nova era de eficiência e inovação. O futuro está nas suas mãos. ■

www.vidaeconomica.pt

VidaEconómica

INOVAÇÃO

& empreendedorismo

EDITORIAL

JORGE OLIVEIRA TEIXEIRA

jorgeteixeira@vidaeconomica.pt

Caros leitores,
Nunca a inovação foi tão essencial para o mundo empresarial quanto agora. A tecnologia está a avançar a passos largos e as empresas precisam se adaptar para se manterem competitivas. E uma das inovações mais recentes e promissoras é a inteligência artificial. O ChatGPT é um exemplo de como a IA pode ser usada para melhorar a comunicação e o atendimento ao cliente. Com o ChatGPT, as empresas podem oferecer um atendimento mais rápido, eficiente e personalizado, sem a necessidade de contratar uma equipa dedicada. O ChatGPT é capaz de entender as perguntas

e responder de forma coerente, o que proporciona uma experiência agradável para o cliente. Mas a inovação não se limita ao atendimento ao cliente. A digitalização é uma necessidade para as empresas em todos os aspetos. Com a pandemia, essa necessidade ficou ainda mais evidente. O trabalho remoto tornou-se a norma e a tecnologia tornou-se essencial para manter as empresas ativas. A digitalização permite que as empresas tenham processos mais eficientes, reduzindo custos e aumentando a produtividade. Além disso, permite que as empresas alcancem um público mais alargado, através da internet e das redes sociais. E ainda, possibilita a recolha e análise de dados, que

podem ser usados para tomadas de decisão mais assertivas. Mas para se digitalizar, as empresas precisam estar abertas a mudanças. É preciso investir em tecnologia e em formação dos seus colaboradores. É preciso estar preparado para o mundo digital e para as mudanças constantes. Resumindo, a inovação é essencial para os negócios, e a digitalização é um dos principais pilares dessa inovação. O ChatGPT é apenas um exemplo de como a tecnologia pode ser usada para melhorar a experiência do cliente. Mas as possibilidades são infinitas. As empresas que souberem adaptar e investir em tecnologia terão mais possibilidades de sucesso no mercado.
Boa leitura ■



CONVITE

VidaEconómica
GRUPO EDITORIAL

O Presidente da Câmara Municipal de Santa Maria da Feira, Emídio Sousa e o Grupo Editorial Vida Económica têm prazer em convidar V. exa. para a sessão de apresentação do livro, **Políticas Locais de Habitação**, da autoria de, *Álvaro Santos, Miguel Branco Teixeira e Paulo Valença*.

11 de maio 2023 | 18h
MUSEU CONVENTO DOS LOIOS
SANTA MARIA FEIRA

“Um olhar sobre o passado do setor habitacional, que faz a fotografia do presente e possibilita traçar um caminho para o futuro”

Confirmação da presença, sff, para o endereço: politicasmunicipaisdehabitacao@gmail.com

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

O desafio de um novo valor digital

**FRANCISCO JAIME QUESADO**

Economista e Gestor, Especialista em Inovação e Competitividade

Este período complexo e incerto que estamos a viver levanta muitas questões em relação ao futuro. Um futuro onde o digital vai claramente ter um novo papel a desempenhar. O Digital será um *enabler* de modernidade operativa mas sobretudo uma fronteira positiva entre a aposta na inovação e a realização dum desejado equilíbrio social. No tempo que aí vem, o digital passará a estar presente cada vez mais no nosso dia a dia, ajudando a economia passou a ser confrontada com uma agenda de valor cada vez mais competitiva e global e a sociedade com a necessidade de fazer um compromisso permanente entre o acesso a uma informação sempre disponível e a preservação dum espaço privado sempre importante. Precisamos por isso neste tempo de crise de apostar na criação e consolidação de um novo valor digital.

UMA NOVA APOSTA

A consolidação de um verdadeiro novo valor digital é um desafio complexo e transversal a todos os atores e exige um capital de colaboração entre todos. Com o digital a nossa sociedade será cada vez mais diferente e o grau de liberdade de participação das pessoas passará a ter uma dimen-



são nunca antes possível – a informação passará a estar disponível a todo o momento e a ser a base de novas plataformas de inteligência estratégica, dinamizadoras de novas redes de colaboração e de novas soluções para os novos problemas que surgiram. O novo valor digital irá acelerar a capacidade e ritmo de execução num contexto de competência cada vez mais exigente.

A aposta num novo valor digital não pode ser feita por decreto. Implica uma ampla mobilização de todos para um percurso conjunto em que teremos que ser capazes de encontrar respostas para questões que serão fundamentais para a construção deste novo tempo que aí vem:

- Qual o caminho a dar às TIC enquanto instrumentos centrais duma política ativa de intervenção pública como

matriz transversal da renovação da nossa sociedade ?

- Qual a forma possível de fazer das empresas (e em particular das PME) os atores relevantes na criação e valor e garantia de padrões de qualidade e vida social adequados, num cenário de crescente “deslocalização” económica?

- Qual o papel efetivo da educação como quadro referencial essencial da adequação dos atores sociais aos novos desafios da sociedade do conhecimento? Os atores do conhecimento de que tanto se precisa são “educados” ou “formados”?

- Qual o papel do I&D enquanto área capaz de fazer o compromisso necessário entre a urgência da ciência e a inevitabilidade da sua mais do que necessária aplicabilidade prática para efeitos de indução duma cultura estruturada de inovação?

INOVAÇÃO

& empreendedorismo

• Qual o sentido efetivo das políticas de empregabilidade e inclusão social enquanto instrumentos de promoção dum objetivo global de coesão social? O que fazer de todos os que pelo desemprego se sentem cada vez mais marginalizados pelo sistema?

O novo valor digital terá que assentar na criação das condições para a qualificação “em rede” dos diferentes agentes que acreditam no futuro e numa verdadeira “agenda de modernidade”, participativa e apostada no novo paradigma da competitividade, essencial para a criação duma oportunidade nacional na economia global. O novo valor digital será a oportunidade da informação se assumir duma vez por todas como a base de uma nova inteligência estratégica que mobilize a sociedade para um novo contrato coletivo de confiança, em que a autonomia individual se assuma como a base de uma nova diferença. E caberá a alguns atores centrais como as empresas de base tecnológica a dinamização da agenda de um novo valor digital.

Novos Exemplos

O caso das empresas de base tecnológica é um exemplo concreto desta situação. O adequado “desenvolvimento estratégico das ambições das EBT liga-se aos problemas habituais de gestão associados a situações de rápido crescimento. O problema da gestão do desenvolvimento ligado a estes contextos especiais implica uma avaliação da qualidade das redes de valor criadas à volta destas empresas e da sua envolvente” (Lofsten, H. Lindelof, P. 2002). As EBT assumem um contexto de importância para a criação de valor digital ligado ao seu nível de *performance* que é suposto ser muito superior ao das empresas normais. Se o processo de consolidação do valor digital depende muito da qualidade das redes de conhecimento que se conseguem gerar, será com

exemplos como os das EBT que se garantirá a execução desse objetivo.

O processo de “geração de valor acrescentado através das redes dinamizadas no âmbito de plataformas como as EBT tem que assentar na capacidade formal dos agentes envolvidos se encontrarem disponíveis para fazer do processo de partilha colaborativa uma peça central na reavaliação da sua própria capacidade estratégica de geração de valor” (McAdam, R., Keogh, W., Galbraith, B., and Laurie, D. 2005). Isto implica que haja por parte das empresas e também das universidades a demonstração do valor digital criado, de presença numa rede que é muito uma base permanente de ava-

O novo valor digital será a oportunidade da informação se assumir duma vez por todas como a base de uma nova inteligência estratégica que mobilize a sociedade para um novo contrato coletivo de confiança

liação de capacidade endógena mas também de eficácia na cooperação gerada ao longo da cadeia de valor. As redes de conhecimento são assim “contratos formais de apoio ao desenvolvimento que terão que ser capazes de apoiar soluções informais de procura de novos produtos e serviços por parte dos agentes que as dinamizam” (Amatti, A. A., Melasecche, A., Fratini, N., Mancini M. A. 2007).

As empresas de base tecnológica têm sido na maior parte dos casos objeto de forte incentivo público em termos de financiamento e apoio estratégico. A política pública tem estado associada ao entendimento de que “as empresas de base tecnológica são verdadeiros centros ativos de colaboração estratégica com efeito de difusão de boas práticas e disseminação de di-

nâmicas de valor digital com efeito estruturante ao nível das áreas económicas centrais” (Quintas, P., Wield, D., Massey, D. 1992). A dinamização de condições de contexto estruturais facilitadoras do papel das EBT como agentes de dinamização de redes ativas de conhecimento entre a universidade e a indústria é o reconhecimento por parte das políticas públicas do papel das EBT é absolutamente estratégico para esta nova agenda global.

Um Compromisso Colaborativo

A avaliação do nível de capital digital próprio na geração de valor acrescentado associado às redes de conhecimento torna-se muitas vezes difícil por causa da divergência existente ao nível das ações e objetivos dos atores que as integram. O processo de “convergência entre o objetivo duma universidade de reforçar a partir das suas EBT os seus indicadores de investigação e das empresas de gerarem níveis adicionais de valor e rentabilidade, não se faz por mero contrato formal mas terá que ser o resultado de ações concretas de parceria construídas num contexto de confiança colaborativa sustentada” (McAdam, R., Keogh, W., Galbraith, B., and Laurie, D. 2005). A forma como as EBT potenciam esta convergência estratégica a partir do seu papel de “seedbeds” de inovação ditará em grande medida o seu real contributo para a construção de um novo valor digital.

O novo valor digital que importa construir para a nossa economia e sociedade deverá ser suportado por uma verdadeira participação colaborativa, em rede, de empresas, Universidades e Centros de Competência. O seu sucesso dependerá muito do empenho que entidades públicas e privadas colocarem nesta agenda de mudança – importa por isso que o compromisso digital seja uma aposta clara com impactos concretos em termos económicos e sociais. ■

Metodologia TRIZ – Nove Janelas ou Abordagem de Janelas Múltiplas



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 metodologia TRIZ propõe várias ferramentas analíticas que ajudam a

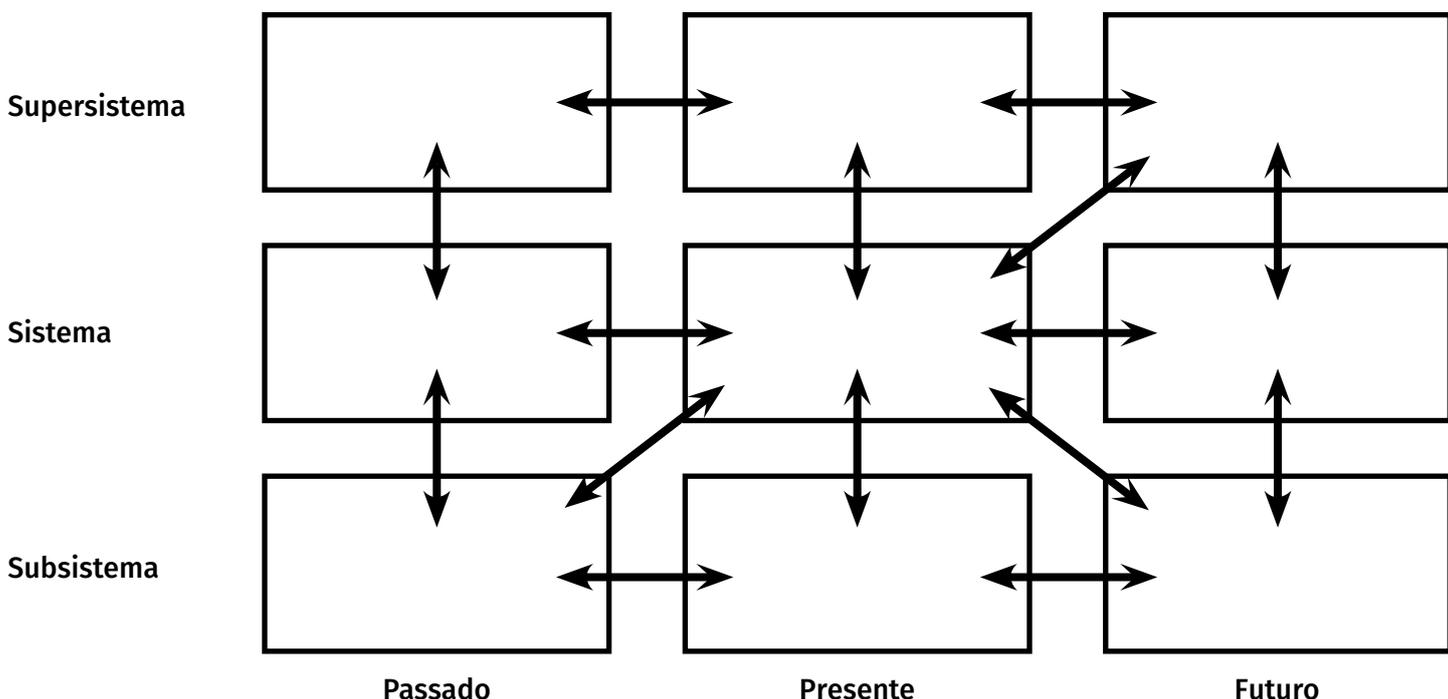
superar a inércia psicológica. Com a ajuda destas técnicas, é possível considerar um problema a partir de diversos e inesperados pontos de vista.

Com a ajuda destas técnicas, é possível considerar um problema a partir de diversos e inesperados pontos de vista

Nove Janelas ou **Pensamento de Janelas Múltiplas** é uma ferramenta que auxilia a inovação sistemática e incentiva os pensamentos “fora-da-caixa”.

Quando se tenta resolver um problema, muitas vezes a atenção é focada num objeto particular que precisa de ser melhorado. É comum no desenvolvimento de soluções pensar “concretamente” e não “sistematicamente”.

A **Abordagem de Janelas Múltiplas** é uma ferramenta visual que ajuda a desenvolver a noção das várias perspetivas do contexto do problema em termos de **Tempo** e de **Espaço**: a nível micro (**Subsistema**), a nível do próprio **Sistema** e a nível macro (**Supersistema**), assim como ajuda a perceber a sua evolução ao longo do tempo, ou seja, no **passado, presente e futuro**. Esta técnica consiste na divisão do contexto do problema em 9 segmentos:



Modelo das Nove Janelas

INOVAÇÃO

& empreendedorismo

A última etapa temporal, o **futuro**, é a mais difícil, dado que é nestes campos que são desenvolvidas as novas propostas e previstos os seus impactos. O conceito de **futuro** pode ser bastante amplo (tanto pode ser o dia seguinte, como a próxima semana, mês, ano ou século). O mesmo acontece com o conceito de **passado**.

Uma das maiores dificuldades na aplicação desta técnica ocorre na identificação do **subsistema** e do **macro sistema (supersistema)**.

O **subsistema** normalmente consiste dos elementos que fazem parte do sistema. O **supersistema** geralmente é

visto como o ambiente onde o sistema funciona.

Há diversos modos de aplicar os conceitos de **passado, presente e futuro** para analisar e resolver um problema. Um dos métodos envolve a formulação das seguintes perguntas em nove janelas:

- **Passado:** Se nós pudéssemos viajar no tempo e fazer alguma coisa diferente para prevenir o problema em análise, o que faríamos?

- **Presente:** Se nós pudéssemos fazer alguma coisa diferente neste momento para evitar a ocorrência do problema, o que faríamos?

- **Futuro:** O problema aconteceu e nós não fomos capazes de o evitar. Como podemos resolvê-lo?

A técnica das **Nove Janelas** pode ser usada nas diversas etapas do processo de análise e de resolução de problemas:

- definição e formulação do problema;
- recolha de dados;
- análise das causas;
- geração de ideias;
- seleção de soluções;
- avaliação dos resultados da aplicação das soluções.



	PAST	PRESENT	FUTURE/PROGNOSIS
SUPER SYSTEM	 Table-Linen-Iron	 Ironing Board-Linen-Iron	 Reflecting Ironing Board-Linen-Iron
SYSTEM	 Charcoal Iron	 Electrical Iron	 Microwave Iron
SUBSYSTEM	 Charcoal Sole Plate	 Electrical Sole Plate	 Microwave Sole Plate

Exemplo de aplicação das Nove Janelas

INOVAÇÃO

& empreendedorismo

▶ AMAZON

Acompanhando o tema desta temporada de balanços – baixas expectativas superadas – a Amazon divulgou resultados melhores do que o esperado nesta quinta-feira. A gigante do comércio eletrônico, que lutou para corresponder às expectativas em 2022, reportou um lucro líquido de US\$ 3,2 bilhões sobre vendas líquidas de US\$ 127 bilhões nos primeiros três meses de 2023, superando as expectativas dos analistas.

Como mostra o gráfico a seguir, a AWS é o terceiro maior segmento operacional da Amazon em termos de vendas, mas como é de longe a parte mais lucrativa das vastas operações da empresa, os investidores tendem a olhar para seu desempenho particularmente de perto. O gráfico também ilustra que o distribuidor on-line mais popular do mundo expandiu consideravelmente seus negócios nos



últimos anos. Embora seu principal negócio de “lojas online”, ou seja, vendas de comércio eletrônico de primeira parte reconhecidas em uma base de receita bruta, tenha representado 64% das vendas no 1º trimestre de 2017, ele representou apenas 40% das vendas totais no último trimestre. ■

▶ Mercado de infraestrutura em nuvem

As três grandes dominam o mercado global de nuvem

Participação de mercado mundial dos principais provedores de serviços de infraestrutura em nuvem no primeiro trimestre de 2023



Cloud infrastructure service revenue in Q1 2023
\$63B

* includes platform as a service (PaaS) and infrastructure as a service (IaaS) as well as hosted private cloud services
Source: Synergy Research Group

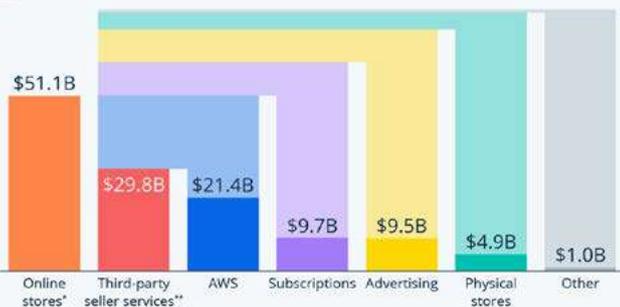
Tendo-se estabelecido como líder inicial no mercado de infraestrutura em nuvem, a Amazon Web Services (AWS), a lucrativa plataforma na nuvem da Amazon, ainda está à frente. De acordo com estimativas do Synergy Research Group, a participação de mercado da Amazon no mercado mundial de infraestrutura em nuvem foi de 32% no primeiro trimestre de 2023, continuando uma leve tendência de queda que viu sua participação de mercado cair de 34% no terceiro trimestre de 2022 para 33% no primeiro trimestre de 2023. Ao mesmo tempo, a Microsoft ganhou

dois pontos desde o 2º trimestre de 2022 e agora está com 2022% de participação de mercado, gradualmente corroendo a liderança da Amazon. ■



Amazon: Não é apenas uma loja online

Vendas líquidas da Amazon no primeiro trimestre de 2023, por segmento



* incl. product sales and digital goods sold on a transactional basis
** incl. commissions and related shipping and fulfillment fees as well as other third-party seller services
Source: Amazon

INOVAÇÃO

& empreendedorismo

▶ Inteligência artificial

As empresas chinesas aumentaram os registos de patentes

de produtos de inteligência artificial rapidamente nos últimos dois anos.

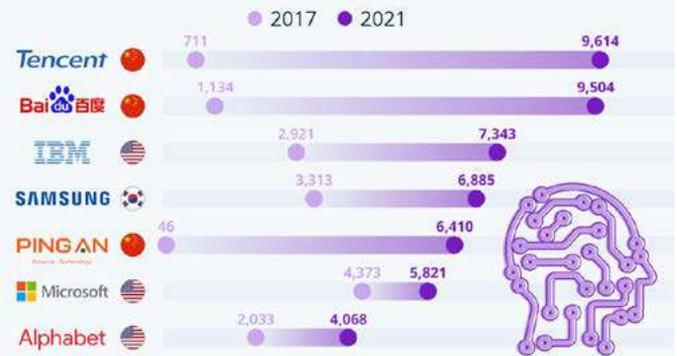
As empresas que detêm as famílias de patentes de IA e formação de máquina mais ativas agora são a gigante de tecnologia Tencent e o fornecedor de mecanismos de busca Baidu, à frente da empresa americana IBM, da sul-coreana Samsung, da seguradora chinesa Ping An e da ex-líder de patentes de IA Microsoft.

Esta última empresa tem visto um de seus principais investimentos em IA concretizar-se recentemente, já que o bot de IA



As empresas que detêm mais patentes de IA

Número de famílias ativas de patentes de IA e aprendizagem de máquina mantidas pela empresa



* Largest owners in 2021
Source: LexisNexis PatentSight

conversacional ChatGPT, da parceira da Microsoft,

OpenAI, está a agitar o mercado. ■

▶ Computação na nuvem

Embora o produto mais conhecido da Microsoft possa ser seu pacote de produtividade Office 365, metade da receita do últi-

mo trimestre foi criada com serviços e propriedades em nuvem. Dos US\$ 52,9 bilhões feitos entre janeiro e abril de 2023, a computação em



Microsoft ganha metade do seu dinheiro na nuvem

Receita de serviços/propriedades de nuvem da Microsoft versus receita total por ano fiscal

■ Serviço/propriedades da nuvem ■ Outros



* incl. Azure, Office 365 commercial, Dynamics 365, LinkedIn commercial. Microsoft's fiscal year end on June 30.
Source: Microsoft

nuvem foi responsável por US\$ 28,5 bilhões. Esta é a primeira vez que as soluções em nuvem têm uma participação tão alta na receita

total da empresa de tecnologia. Olhando para os últimos anos fiscais da Microsoft, esse desenvolvimento era esperado, no entanto. ■

INOVAÇÃO

& empreendedorismo

MEGAPROJETOS

Os megaprojetos têm crescido globalmente e muitos deles concentraram-se recentemente na região do Golfo Árabe. A empresa de software de construção 1Build estima que, antes do final da década, o mundo verá o primeiro megaprojeto de construção com uma estimativa de custo superior a US\$ 1 trilhão. No momento, há vários projetos em andamento que ultrapassam a dimensão dos US\$ 100 bilhões - apesar do fato de que as propostas de construção de US\$ 10 bilhões foram consideradas megaprojetos há apenas alguns anos. ■

Os megaprojetos do mundo

Custo estimado de megaprojetos selecionados atualmente em construção globalmente (em bilhões de dólares americanos)

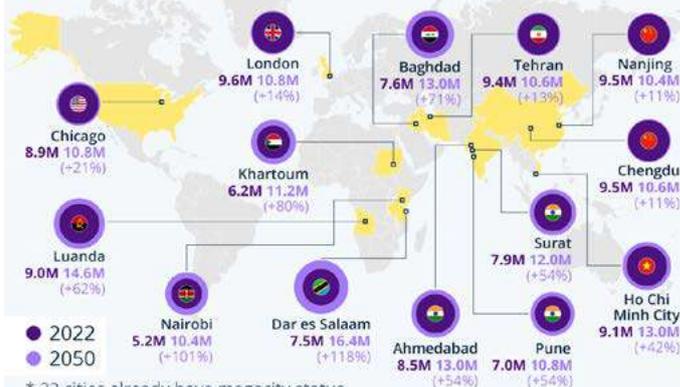


* total lifetime project cost until 2030 ** middle estimate
Sources: International Construction Magazine, Construction Review, 1Build

Megacidades

Estas serão as próximas megacidades do mundo

O crescimento populacional das próximas cidades deverá atingir mais de 10 milhões de pessoas até 2050



* 33 cities already have megacity status.
Source: 'Ecological Threat Report: 2022' by the Institute for Economics & Peace



Em 2050, 70% da população mundial viverá em cidades, contra 54% em 2020, de acordo com um novo relatório do Instituto de Economia e Paz. Esse aumento está sendo impulsionado tanto pelo crescimento populacional quanto por uma mudança contínua em direção à urbanização, particularmente para as chamadas "megacidades" - metrópoles que têm uma população de 10 milhões ou mais.

2050
As 33 cidades que já atingiram o status de megacidade são as seguintes: Delhi, Daca, Cairo, Tóquio, Mumbai, Xangai, Kinshasa, Lagos, Karachi, Cidade do México, São Paulo, Pequim, Calcutá, Nova York, Manila, Lahore, Bangalore, Chongqing, Buenos Aires, Osaka, Hyderabad, Tianjin, Guangzhou, Los Angeles, Rio de Janeiro, Bangkok, Jacarta, Shenzhen, Lima, Paris e Moscovo. ■



INOVAÇÃO

& empreendedorismo

Streaming de música

Grças ao crescimento contínuo das assinaturas de streaming, as receitas globais da indústria musical cresceram 9% em 2022. De acordo

com o último Relatório Global de Música da IFPI, 2022 marcou o oitavo ano consecutivo de crescimento para a indústria da música, que anteriormente lutava com a queda de receitas há 15 anos. O streaming representou 67% das receitas globais de música gravada no ano passado, já que o número de utilizadores de assinaturas de streaming pagas oferecidas pelo Spotify e outras plataformas continuou a subir, embora as taxas de crescimento não tenham sido tão altas quanto nos anos anteriores. Em 2022, 66 milhões de pes-



Streaming de música paga adiciona meio bilhão de usuários numa década

Usuários mundiais de assinaturas pagas de streaming de música no final do respectivo ano



O streaming representou 67% da receita global de música gravada em 2022



Source: IFPI

statista

soas entraram na onda do streaming, elevando o total de utilizadores glo-

bais de assinatura para 589 milhões até o final de 2022. ■

Mídia Digital

Quando os primeiros serviços de streaming de música e vídeo foram introduzidos por volta de

2010, eles foram recebidos com uma boa dose de ceticismo. Eles não eram suficientemente confiáveis, a qualidade de som/imagem



O que está a impulsionar a revolução da mídia digital

Parcela de adultos nos EUA que concordam com as seguintes declarações sobre música, filmes e jogos



9,985 U.S. adults (18-64 y/o) surveyed between Jan. and Dec. 2022
Source: Statista Consumer Insights

statista

seria inadequada e, afinal, quem poderia pagar um plano de dados móveis genero-

so o suficiente para transmitir conteúdo de música e vídeo o tempo todo? ■

INOVAÇÃO

& empreendedorismo

▶ Dia da Terra

statista

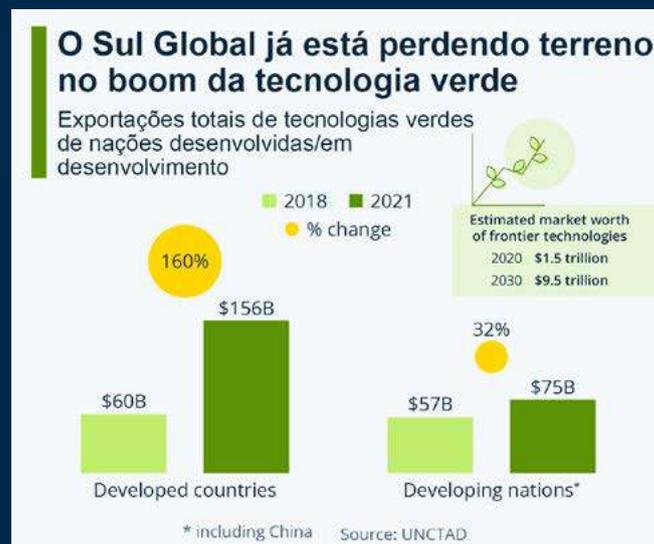


Estados Unidos, Suécia, Singapura, Suíça e Holanda são os cinco países mais preparados para usar, adotar ou se adaptarem a tecnologias de fronteira, que serão essenciais para a transição tecnológica verde, segundo dados divulgados pela Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento (Unctad). 166 países foram classificados segundo o seu nível de preparação para começar a usar tecnologias de fronteira com os cinco seguintes indicadores: TIC, Habilidades, Indústria, Pesquisa e Desenvolvimento e Finanças. O mapa a seguir usa a classificação somada de cada indicador para dar uma pontuação final. Por exemplo, onde os EUA ficaram em 2º lugar para pesquisa e desenvolvimento, 11º para TIC, 18º para habilidades, 16º para indústria e 2º para finanças, a soma foi de 49. ■



▶ Dia da Terra

statista



A ONU alerta que muitos países do Sul Global podem perder oportunidades na transição da tecnologia verde se os governos nacionais e a comunidade internacional não agirem em breve.

Um novo relatório da Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento (UNCTAD) explica que, para avançar em direção a um futuro mais sustentável e equitativo, não será mais possível que as economias dependam dos caminhos históricos do crescimento movido a carbono. Em vez disso, os países devem adotar “janelas verdes de oportunidade” nos campos da ciência e da inovação tecnológica, que aproveitam a digitalização e a conectividade, chamadas de tecnologias de fronteira. Entre elas estão Internet das Coisas, Energia Solar Concentrada, Blockchain, Nanotecnologia, Big Data, 5G, Biocombustíveis, Veículos Elétricos, Edição de Genes, Robótica, Tecnologia de Drones, Impressão 3D, Energia Eólica, Biogás e Biomassa, Hidrogênio Verde, Solar Fotovoltaico e Inteligência Artificial.

As tecnologias de fronteira são uma indústria lucrativa, com grande potencial de crescimento futuro. De acordo com dados da UNCTAD, onde o valor de mercado estimado de tecnologias de fronteira foi de US\$ 1,5 trilhão em 2020, devendo alcançar os US\$ 9,5 trilhões até 2030. ■

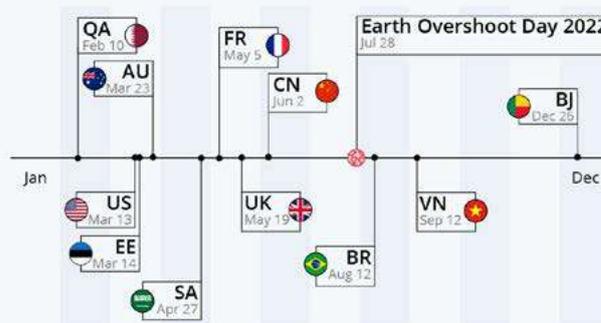
Sustentabilidade



O Dia da Sobrecarga da Terra chegará no dia 28 de julho deste ano. Isso significa que, em apenas sete meses de 2022, já teremos esgotado todos os recursos que o mundo pode regenerar num ano. Os últimos cinco meses serão de queima de recursos que - sem o Planeta B - simplesmente não

Com que rapidez os países estão a queimar recursos naturais?

Data do Dia da Sobrecarga da Terra se a população mundial vivesse como os seguintes países*



* Selected countries
50 countries do not overextend their natural resources
Source: National Footprint and Biocapacity Accounts via Earth Overshoot Day

statista

podemos pagar. Embora a pandemia tenha visto a pegada ambiental global da humanidade diminuir, com o Dia da Sobrecarga da Terra ocorrendo mais

tarde do que o normal em 2020, em 22 de agosto, ela durou pouco, retornando mais uma vez para 29 de julho de 2021, mesmo dia de 2019. ■



Apenas 8,00€

-50%

A Residência Fiscal das Pessoas Singulares

Helena Gomes Magno

Esta obra contém uma exposição teórico-prática, tendo como ponto de partida a definição do estatuto de residente e de não residente fiscal.

A recente Reforma do IRS trouxe mudanças importantes na tributação de quem sai de Portugal ou vem residir para Portugal.

Campanha válida de 8 a 14 de maio nos termos do regime jurídico do preço fixo do livro.



AGENDA**julho 2023**

- ▶ **25** Annual Knowledge, Innovation and Enterprise International Conference
Madrid, Espanha online e presencial

Setembro 2023

- ▶ **18** Transforming Community and Rural Healthcare: Digital Health and Workforce Innovation
Rochester, EUA Presencial



- ▶ **21** 18th European Conference on Innovation and Entrepreneurship
Porto, Portugal online e presencial

Outubro 2023

- ▶ **09** 3rd IEEE-TEMS 2023 Digital Ecosystems for Sustainable Society
Kaunas, Lituania online e presencial



- ▶ **21** 1st International Conference on Multidisciplinary Research and Innovative Technologies
Atenas, Grécia Presencial

Novembro 2023

- ▶ **13** ICERI2023 (16th annual International Conference on Education and New Learning Technologies)
Sevilha, Espanha online e presencial

▶ Impacto da prestigiosa educação STEM do conselho corporativo membros no esforço de inovação: evidências da Índia



Este artigo estuda o esforço de inovação na Índia através da formação dos membros dos conselhos de administração das empresas obtida em prestigiosos institutos de ensino superior STEM conhecidos como Instituto Indiano de Tecnologia (IIT). O nosso principal objetivo é averiguar se as empresas com diretores com um diploma de bacharelato do IIT nos seus conselhos de administração têm um impacto positivo no esforço de inovação da empresa. Para responder a esta questão, criámos um conjunto de dados que combina duas bases de dados de nível micro: CMIE-Prowess (inovação da empresa) e NSE-Infobase (características do conselho de administração). Com base numa amostra de 6151 empre-

sas indianas para o período 2006-2015, concluímos que, de um modo geral, ter membros do conselho de administração com qualificações de bacharelato do IIT aumenta, em certa medida, os esforços de inovação. No entanto, o efeito positivo no esforço de inovação torna-se mais robusto quando o diretor tem um diploma de investigação em vez do diploma de bacharel do IIT. O documento salienta que, no que diz respeito aos esforços de inovação, a narrativa dominante de confiar apenas no ensino pré-graduado de elite do IIT-STEM (IIT-Bacharelato) é insuficiente e deve também centrar-se e dar prioridade ao ensino da investigação. ■

Palavras Chave: Innovation Effort, R&D, STEM Education, Corporate Boards
JEL Classification: O31, G30, I23



▶ Janelas verdes de oportunidade no Sul Global

A transformação ecológica tem profundas implicações para a economia global e, por conseguinte, para as perspetivas de desenvolvimento dos países mais atrasados. No presente documento, analisamos os conhecimentos resultantes de estudos de caso sobre a experiência dos países em desenvolvimento em matéria de tecnologias verdes.

Efetuamos uma análise sistemática da literatura que abrange sete tecnologias-chave. Isto permite-nos examinar se a economia verde oferece novas oportunidades para o de-

envolvimento dos países menos desenvolvidos e a sua capacidade para aproveitar essas oportunidades.

Para compreender como as capacidades dos países em desenvolvimento para explorar estas oportunidades diferem consoante os casos, centramo-nos nos sistemas sectoriais e, em particular, nas (a) condições prévias que permitem a exploração destas oportunidades e (b) respostas estratégicas dos intervenientes públicos e privados a este respeito. Identificámos quatro cenários diferentes: (1) exploração eficaz das oportunidades; (2)

oportunidades perdidas; (3) abordagem ativa; e (4) oportunidades distantes. Concluímos avaliando as opções de política para apoiar os países em desenvolvimento nos seus esforços para encorajar estratégias de desenvolvimento ecológico, centrando-nos tanto na oferta e no aumento de oportunidades como na construção dos necessários sistemas sectoriais de produção e inovação. ■

JEL Classification: O14, O33, O38, Q55, Q56
Palavras Chave: Green transformation, Industrial policy, Latecomer development, Sectoral systems, Technological innovation

▶ Causar impacto com projetos de desenvolvimento agrícola: o uso de metodologia “Innovative Machine Learning” para entender o campo de ajuda ao desenvolvimento

Este “paper” apresenta uma nova metodologia destinada a colmatar uma lacuna crítica de conhecimentos relacionada com a falta de uma compreensão sistemática dos projetos agrícolas em todas as dimensões espaciais e temporais. Esta lacuna tem impedido os esforços para melhorar a aprendizagem e a responsabilização, reduzindo assim a eficácia global da ajuda externa ao sector agrícola.

Para colmatar esta lacuna, são aplicadas metodologias dedutivas e indutivas para desenvolver uma taxo-

nomia normalizada para a avaliação comparativa dos projetos agrícolas da Agência dos Estados Unidos para o Desenvolvimento Internacional (USAID). Ao aplicar esta taxonomia para codificar todas as avaliações finais disponíveis dos projetos da USAID, foi gerado um vasto conjunto de dados qualitativos. Este conjunto de dados facilita a análise da rica informação qualitativa disponível nas avaliações públicas de projetos e abrange noventa países ao longo de seis décadas. O resultado desta investigação é um novo conjunto de dados sobre a composição multica-

mada dos projetos de desenvolvimento, que constitui a base de um algoritmo de aprendizagem automática que acelera o processo de síntese de provas qualitativas e de medição do impacto dos projetos de ajuda ao desenvolvimento a nível dos sistemas. O objetivo global desta investigação é contribuir para a melhoria da implementação de projetos e políticas no domínio do desenvolvimento agrícola. ■

JEL Classification: C40, F35, O13
Palavras Chave: agricultural projects, development aid, interventions, machine learning, USAID

LIGAMOS A INOVAÇÃO À GESTÃO DA SUA EMPRESA

Inovação

Transformação Digital i 4.0

Clean Energy - Economia Circular

Projetos de Investimento – Incentivos

INOVAÇÃO

& empreendedorismo

Dormir à sombra da bananeira



LUÍS ARCHER | Consultor
luisarcher17@gmail.com

Quantos e quantos gestores e empresas pensam que o sucesso é eterno e, como tal, entendem que gerir o dia-a-dia é garante do futuro e, quando as coisas começam a correr menos bem, “acordam” e lembram-se que, afinal, não é bem assim. O problema é se acordam tardiamente o que, e infelizmente, acontece não raras vezes.

Os mercados são fronteiras abertas em constante evolução, mutação e fontes de vastas oportunidades para as empresas que têm de ser rápidas, criativas e competitivas e, em que a concorrência não é apenas um incidente temporário que se tem de suportar para conquistar o sucesso. A concorrência é permanente, salutar, fonte de desenvolvimento, de aprendizagem e faz parte do estado das coisas, do dia-a-dia. De facto, não se pode, de modo algum, viver dos louros porque o sucesso faz parte do passado, ou seja, é obrigatório trabalhar todos os dias para o futuro, e não apenas quando é necessário e as condições assim obrigam. Se não trabalharmos no presente, não vamos ter futuro, mas trabalhar

o futuro obriga que no presente as empresas sejam disruptivas pois que, sem disrupção, cada avanço tem menor impacto.

A esfera é global em que não existem pausas, nem de um minuto sequer e, se o objetivo é vencer num mundo em que nada é previsível exceto o cada vez mais acelerado ritmo de mudança, então, tem-se de ser mais rápido que os

O ambiente global da atualidade, exige que as organizações abracem a mudança com celeridade

demais, isto é, que a concorrência. Efetivamente, o ambiente global da atualidade, cuja informação se altera praticamente em tempo real, exige que as organizações abracem a mudança com celeridade em que a velocidade é tudo e o ingrediente indispensável para a competitividade. Se não se é ativo e proativo a participar, a cheirar, a sentir, a ter ideias e a tocar, os concorrentes são os primeiros a apanhar o comboio, relegando-nos para um plano secundário.

Se a mudança é vital num ambiente em que a obtenção de boas ideias de

todos os homens e mulheres da organização são indispensáveis, então não se pode consentir estilos de gestão que a reprimam e intimidem. Se assim for, é apenas uma questão de tempo passar-se da dianteira para o último lugar. Contrariamente a algumas práticas e pensamentos a mudança não se resume apenas ao campo tecnológico, se bem que as empresas que se recusam a renovar-se, a descartar equipamento do passado e a abraçar as novas tecnologias podem ter de enfrentar um forte declínio. De nada adianta apregoar e falar em mudança, mudança e mudança, que estejam prontos para a mesma, que a vejam, que a antecipem, que estejam à sua frente, que não fiquem quietos, se o status quo que impera nas chefias resume-se a colocar problemas, não incentivar a mesma e não apresentar soluções e caminhos. Atuações deste tipo são meio caminho andado para a derrota.

De tudo, o exposto, dormir à sombra da bananeira e dos louros passados, é como que uma árvore sem frutos, sendo certo que tudo o que se fizer para trazer mais sucesso ao mercado e cliente resulta inevitavelmente em maior e melhor reputação, imagem, credibilidade e rendibilidade. ■



**NUEVAS APLICACIONES
DE RESOLUCIÓN
DE PROBLEMAS
PARA INGENIERÍA
Y FABRICACIÓN**



**Compre
Já!**

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

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)

FORMAÇÕES ONLINE



MAIO



> **O que muda no Código do Trabalho com a agenda para o Trabalho Digno**

12 maio | 9h30 – 18h00



> **RGPD nas relações laborais**

26 maio | 9h30 – 18h00



> **Análise demonstrações financeiras**

19 maio | 9h30 – 18h00



> **Finanças para não financeiros**

29 maio | 9h30 – 18h00



> **Fusões cisões e similares**

25 maio | 9h30 – 12h30

JUNHO



> **Procedimento disciplinar**

1 junho | 9h00 – 13h00



> **Implementação Lean na empresa**

12-14-19-22 junho | 10h00 – 13h00



> **Assédio Moral**

1 junho | 14h00 – 18h00



> **SHST**

13 junho | 9h00 – 18h00



> **Arbitragem Fiscal**

5 junho | 17h00 – 21h00



> **Secretariado forense**

26-27-29-30 junho | 9h30 – 13h00



> **Gestão Tesouraria**

5 junho | 9h30 – 18h00



> **Comércio Internacional**

28 junho | 9h30 – 18h00



> **Direito Trabalho na gestão empresarial**

6 junho | 9h00 – 18h00