





paradigma é chamado de inovação aberta. Citando o pioneiro da inovação aberta, Henry Chesbrough, os processos de inovação aberta são definidos como a utilização de insumos de conhecimento internos e externos para acelerar a inovação interna e ampliar os mercados onde essa inovação pode ser aplicada. A partir desta definição, é possível traçar as principais características do novo paradigma:

- **Permeabilidade:** a abertura permite que a empresa alimente qualquer etapa do processo de

inovação com insumos externos. O background tecnológico pode vir de fora da empresa e fornecer resultados de pesquisa que a empresa sozinha não seria capaz de alcançar. Esta porosidade também pode ser produtiva durante o estágio de desenvolvimento, trazendo à empresa recursos humanos e de capital para energizar os projetos de inovação.

- **Variabilidade:** os processos de inovação aberta oferecem múltiplas vias para que os projetos cheguem ao mercado, evitando

assim o problema dos resultados do processo de inovação não encontrando aplicação. O licenciamento de produtos ou serviços inovadores para outras empresas ou o lançamento de spin-offs com modelos de negócio especificamente concebidos para corresponder a estas novas propostas de valor são bons exemplos de como esta variabilidade pode ajudar os resultados do processo de inovação para o mercado.

Com o novo paradigma, podemos resolver os problemas que os modelos de inovação fecha-

dos criaram, e também aumentar a eficiência do processo de inovação em todas as suas etapas. O futuro da inovação aberta parece visar redes de colaboração ainda mais amplas; Não há razão para se contentar com apenas um ou dois parceiros, pois podemos criar comunidades de inovação com múltiplas sinergias entre empresas, universidades, centros de pesquisa e outros.

**INOVA** labs  
change & innov@te

PUB

**CONHEÇA A  
LIVRARIA ONLINE  
DA VIDA ECONÓMICA**

Registe-se e acompanhe as **novidades, lançamentos, campanhas** e outras iniciativas.

**Publicações especializadas ■ Edições técnicas ■ Formação e eventos**

## OPINIÃO

### Geração Excelência

FRANCISCO  
JAIME QUESADO  
Presidente da ESPAP – Entidade de  
Serviços Partilhados da Administração  
Pública



Que Portugal queremos e podemos ter em 2020, num contexto global de crise e incerteza? Portugal precisa de um novo paradigma, centrado na procura da excelência e na dinamização de redes globais geradoras de valor competitivo e inovador. Esta nova ambição para a nação tem que assentar em novas variáveis estratégicas de mudança, muito viradas para os novos fatores críticos de competitividade, como a inteligência competitiva, a inovação aberta e a educação colaborativa. Devem ser eles a base de uma nova aposta coletiva voltada para uma verdadeira ambição de excelência.

Quando estive em Portugal, Thomas Malone, emérito professor da MIT Sloan School of Management, apresentou uma excelente visão sobre o papel que a “inteligência coletiva” tem nas organizações do futuro. Trata-se de uma nova plataforma de articulação entre os diferentes atores, destinada a conhecer as “competências centrais” da sociedade e qualificá-las numa forma estruturante como vias únicas de criação de valor e consolidação da diferença. Para Portugal a oportunidade é única também. Impõe-se, de fato, um sentido de “inteligência competitiva” num tempo novo que se quer para o país.

Para Portugal a essência desta nova “inteligência competitiva” tem que se centrar num conjunto de novas “ideias de convergência”, a partir das quais se ponham em contacto permanente todos os que têm uma agenda de renovação do futuro. Importa acelerar uma cultura empreendedora em Portugal. A matriz comportamental da “população socialmente ativa” do nosso país é avessa ao risco, à aposta na inovação e à partilha de uma cultura de dinâmica positiva. Importa por isso mobilizar as capacidades positivas de criação de riqueza. Fazer do empreendedorismo a alavanca numa nova criação de valor que conte no mercado global dos produtos e serviços verdadeiramente transacionáveis.

Na sociedade da “inteligência competitiva”, a falta de rigor e organização nos processos e nas decisões, sem respeito pelos fatores “tempo” e “qualidade” já não é tolerável nos novos tempos globais. Não se poderá a

pretexto de uma “lógica secular latina” mais admitir o não cumprimento dos horários, dos cronogramas e dos objetivos. Não cumprir este paradigma é sinónimo de ineficácia e de incapacidade estrutural de poder vir a ser melhor. Importa por isso uma cultura estruturada de dimensão organizacional aplicada de forma sistémica aos atores da sociedade civil. Há que fazer da “capacidade organizacional” o elemento qualificador da “capacidade mobilizadora”.

Pretende-se também um Portugal de “inteligência competitiva” mais equilibrado do ponto de vista de coesão social e territorial. A crescente (e excessiva) metropolização do país torna o diagnóstico ainda mais grave. A desertificação do interior, a incapacidade das cidades médias de protagonizarem uma atitude de catalisação de mudança, de fixação de competências, de atração de investimento empresarial, são realidades marcantes que confirmam a ausência duma lógica estratégica consistente. Não se pode conceber uma aposta na competitividade estratégica do país sem entender e atender à coesão territorial, sendo por isso decisivo o sentido das efectivas apostas de desenvolvimento regional de consolidação de “clusters” de conhecimento sustentados.

A sociedade civil portuguesa tem nesta matéria um papel central. A aposta na excelência, na sua diferença e no seu sucesso, é o resultado duma agenda estratégica que se pretende voltada para um futuro permanente. Apostar na excelência deve constituir um compromisso permanente na procura do valor, da inovação e da criatividade como fatores críticos da mudança. Os bons exemplos devem ser seguidos, as boas práticas devem ser percebidas, o caminho tem que ser o da distinção e da qualificação. Na sociedade da “inteligência competitiva” sobrevive quem consegue ter escala e participar, com valor, nas grandes redes de decisão.

O papel das novas gerações é decisivo. São cada vez mais necessários “atores do conhecimento” capazes de induzir dinâmicas de diferenciação qualitativa um pouco por todo o país. Capazes de conciliar uma necessária boa coordenação das opções centrais com as capacidades de criatividade local. Capazes de dar sentido à “vantagem competitiva” do país, numa sociedade que se pretende em rede. É assim que se garante a liberdade que Karl Popper defende e que todos nós queremos cada vez mais para um Portugal 2020 positivo.

## EDITORIAL

A importância da inovação aberta fica bem demonstrada com o nosso artigo de capa da presente edição. No entanto ainda estamos longe do entendimento dos nossos empresários, das vantagens que poderão resultar, no estabelecimento de redes colaborativas entre empresas, sejam elas da mesma área de negócio ou em áreas complementares.

Um exemplo disso poderá mesmo ser a forma como as empresas poderão contribuir com diferentes parceiros para desenvolver aplicações industriais, por exemplo, na melhoria dos processos de fabrico, nos processos logísticos, sejam eles na entrada ou na saída.

Como as atitudes colaborativas entre empresas, não é uma prática comum entre empresas de pequena ou média dimensão (mas não é um exclusivo nosso), a abertura para a criação destas parcerias deve ser acompanhada por contratos onde as regras fiquem bem definidas entre as partes, onde cada um sabe o seu papel e a forma de o desempenhar, assim como a repartição dos resultados, fruto dessa ou dessas parcerias.

As vantagens competitivas que uma dada empresa pode alcançar com novos métodos, processos ou produtos pode representar a diferença reconhecida pelos consumidores, no entanto essas vantagens podem ser alcançadas mais rapidamente se o conhecimento puder ser potenciado com diferentes inputs dados por mais parceiros.

A inovação aberta está em nossa opinião mais ligada a estados de alma e a formas de encarar a partilha de informação de saber, com outros atores, que neste caso podem mesmo ser concorrentes diretos na nossa área de negócio. Se não formos nós a provocar essa aproximação com os nossos concorrentes, outros haverão noutras mercados que rapidamente entenderão as vantagens de inovar de uma forma mais rápida e adaptada ao mercado, ou seja, a rapidez é cada vez mais fundamental para assegurar a continuidade nos mercados, reforçando aquilo que os nossos consumidores esperam das nossas empresas.

Jorge Oliveira Teixeira  
[jorgeteixeira@vidaeconomica.pt](mailto:jorgeteixeira@vidaeconomica.pt)

## OPINIÃO

# TRIZICS - Methodology for the Systematic Application of TRIZ

**HELENA V. G. NAVAS**

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



As exigências competitivas do mundo atual exigem às empresas e organizações uma resolução de problemas mais rápida, eficaz e inovadora. TRIZ é a Teoria da Resolução Criativa de Problemas criada por Genrich Altshuller e seus colegas a partir de 1946. TRIZ é um conjunto de ferramentas analíticas utilizadas por engenheiros, inventores, cientistas e empresas em geral, para criar sistematicamente novas ideias e soluções inovadoras. A dificuldade na aplicação de algumas técnicas do TRIZ levou ao aparecimento de várias metodologias derivadas do TRIZ que

visam simplificar o TRIZ para os utilizadores.

TRIZICS é um processo estruturado de aplicação prática do TRIZ, que incorpora as ferramentas analíticas do TRIZ numa sequência simples passo-a-passo, que inclui a lógica de resolução estruturada de problemas, as ferramentas e técnicas do TRIZ adaptadas à análise das causas principais de problemas, e que auxilia os utilizadores na escolha das ferramentas e técnicas do TRIZ mais apropriadas para o processo de resolução de problemas.

Ao contrário do TRIZ e das outras suas modificações comuns, TRIZICS proporciona ferramentas de solução de problemas adicionais (diferentes das ferramentas analíticas do TRIZ) e uma estrutura que permite aplicação sistemática e sequencial das ferramentas clássicas do TRIZ à resolução de problemas técnicos e

organizacionais. TRIZICS indica a utilizadores que ferramentas específicas (ferramentas analíticas do TRIZ e não-TRIZ) são as mais apropriadas para serem aplicadas a um determinado tipo de problemas técnicos e em que fase do processo de resolução de problemas se deve utilizar cada ferramenta.

TRIZICS não só inclui alguns métodos tradicionais ("in-the-box") de resolução de problemas, como também os métodos "out-of-the-box" do TRIZ, podendo ser aplicado à resolução de qualquer problema técnico ou organizacional que exija pensamento inovador criativo ou à determinação das causas principais dos mesmos problemas. A metodologia TRIZICS compreende seis etapas sequenciais básicas:

1. Identificação do problema (definição do problema)
2. Classificação do problema
3. Aplicação das ferramentas

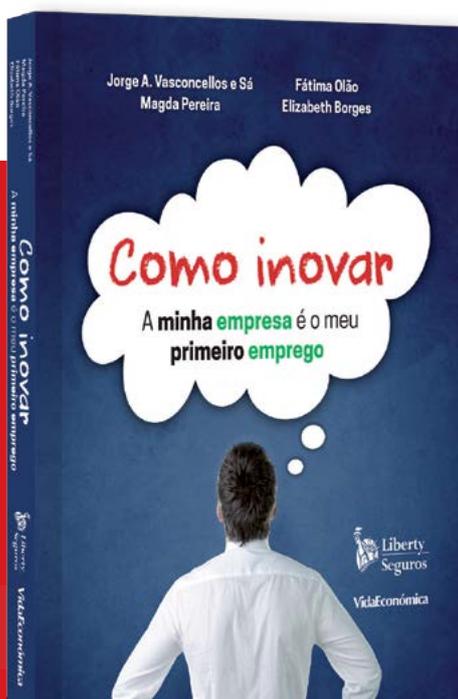
analíticas (identificação das ferramentas analíticas apropriadas pelo tipo de problema)

4. Definição do problema específico
5. Aplicação das ferramentas de geração de soluções (identificação das soluções)
6. Implementação das soluções

TRIZICS define quatro tipos de problemas:

- Problemas específicos (podem ser reativos ou proativos)
  - Tipo 1 - Resolver um problema específico cuja causa principal é desconhecida
  - Tipo 2 - Resolver um problema específico cuja causa principal é conhecida.
- Problemas genéricos (proativos)
  - Melhorar, desenvolver ou inventar um sistema ou processo
  - Evitar futuras falhas de um sistema ou processo

PUB



## Como Inovar

### UM MANUAL PRÁTICO DE EMPREENDEDORISMO

**Criado especialmente para jovens dos 14 aos 21 anos. Um livro que mostra o que fazer e como fazer, repleto de exemplos e ilustrações que complementam o texto.**

Saiba mais em [livraria.vidaeconomica.pt](http://livraria.vidaeconomica.pt)

# OU INOVA OU MORRE.



Uma excelente ideia de pouco vale se não for activada. E numa conjuntura empresarial cada vez mais feroz e competitiva, nenhuma organização se pode dar ao luxo de dispensar as boas ideias, muito menos de não as implementar. A ACCELPER disponibiliza-lhe as ferramentas, os processos e as metodologias que dão vida à sua vontade de inovar. Aposte na massa cinzenta da sua empresa, antes que ela morra. Afinal, mais do que um caminho para o crescimento, a inovação é uma questão de sobrevivência.

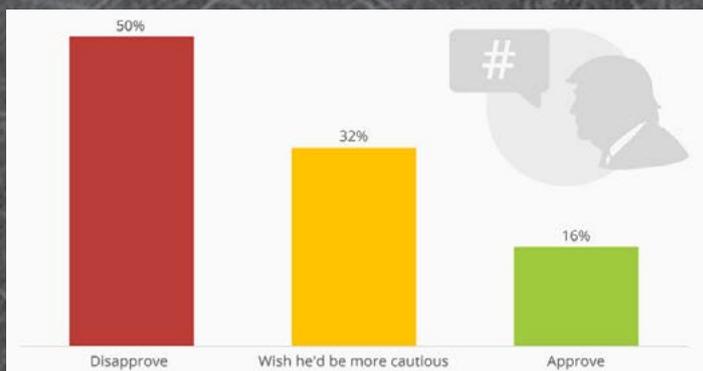
**accelper**  
inovação em acção

Estratégias de inovação realistas e exequíveis  
Abordagem sistemática para a resolução de problemas  
Metodologias inovadoras comprovadas  
Excelência nos processos  
Formação e Certificação em Inovação Empresarial e Six Sigma

[www.accelper.com](http://www.accelper.com)

## REDES SOCIAIS / TECNOLOGIA

### Qual é o problema com o Tweeting de Trump?



Donald Trump gosta de dar uso ao Twitter para passar a sua mensagem sem filtros. A maioria dos americanos, de acordo com uma votação realizada pela Fox News, desaprovam frequentemente as suas *pretty raw servings*. Outros só gostariam que Trump tivesse um pouco mais de cautela antes de publicar as suas mensagens.

### Em que locais a etiqueta 'Made in USA' tem a melhor reputação?

O Índice Made-In-Country (IMIC) 2017 da Statista clarificou sobre a reputação de produtos produzidos em 49 países (mais a UE) em todo o mundo. No ranking geral, os EUA posicionam-se, com um "poderia fazer melhor", em 8º lugar em conjunto com a França e o Japão.

O infográfico abaixo observa os países nos quais o "Made in USA"

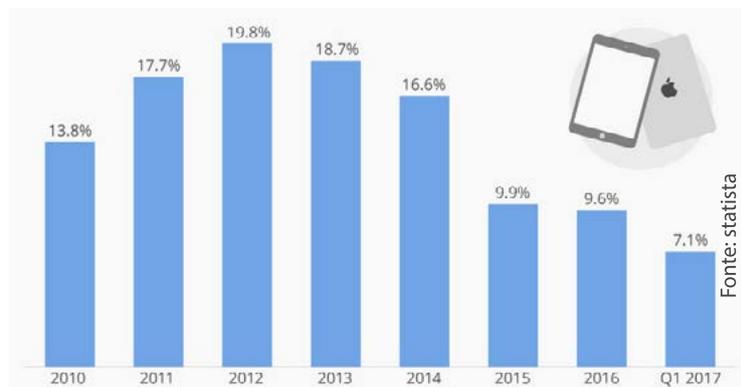
está determinado a obter a melhor reputação de todos os rótulos pesquisados. No total, há oito países cheios de respeito pelos produtos fabricados nos EUA, incluindo o Brasil, a Argentina, a Índia e, naturalmente, os próprios Estados Unidos.

Para perspetivarmos, a etiqueta 'Made in Germany' encontra-se em treze países como a mais popular.



Fonte: statista

### O iPad tornou-se um ato de apresentação?



Fonte: statista

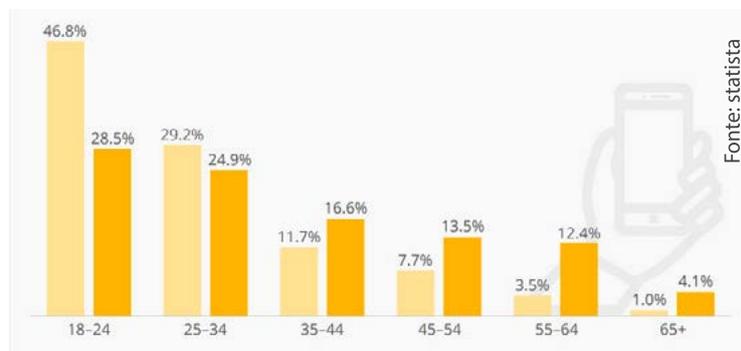
A Apple apresentou de forma discreta o novo iPad. O novo dispositivo de 9,7 polegadas substituirá o iPad Air 2 e completará a linha de tablets da empresa ao lado do iPad Pro mais poderoso e do iPad mini 4. O facto de a Apple ter escolhido introduzir o herdeiro original do iPad de 2010 através de um press release é um testemunho para a posição atual dos tablet na hierarquia da Apple.

Quando o iPad estreou em 2010, era suposto ser a próxima "grande coisa". E durante algum tempo, parecia que poderia cumprir essa

promessa. O dispositivo teve um bom começo e, no seu segundo ano no mercado, já representava quase 20% da receita da Apple. Depois de atingir o pico em 2013, as vendas do iPad começaram a diminuir, com o amadurecimento do mercado e os smartphones de ecrã grande a dominarem a procura de tablets.

No último trimestre, o iPad representou não mais de 7% da receita da Apple, apesar de ser um período de férias em que as vendas do iPad deveriam ser fortes

### A ascensão do Snapchat



Fonte: statista

A ascensão do Snapchat nos últimos anos pode ser atribuída quase inteiramente à sua imensa popularidade entre os jovens utilizadores de smartphones que encontraram um novo playground virtual depois de os seus pais os seguirem no Facebook.

De acordo com o mais recente relatório "Cross-Platform Future

in Focus", a composição por idade do público do Snapchat está a mudar rapidamente para utilizadores mais velhos.

Em dezembro de 2016, as pessoas com 35 anos ou mais representavam 46% da base de utilizadores adultos da Snapchat nos Estados Unidos, enquanto que no ano anterior correspondia a apenas 24%.

## REDES SOCIAIS / TECNOLOGIA

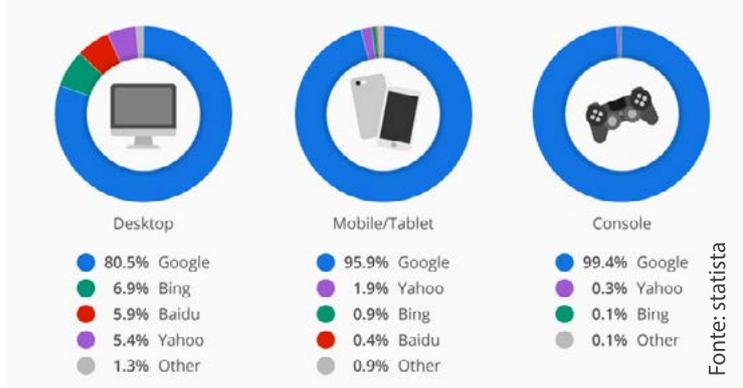
### Google, Googler, Googlest

A Google domina o mundo da pesquisa. Sem surpresas, é claro. Mas como mostra o infográfico abaixo, a escala do seu domínio varia de acordo com o dispositivo.

No desktop, a Google tem uma participação de mercado global de 80,5%. Passando para o smartphone essa percentagem salta para 95,9, mas a Google atinge

realmente o pico quando utilizado numa consola. Aqui, o motor de busca escolhido mundialmente não tem nenhuma distância a percorrer, domina completamente os outros motores de busca, com uma participação de mercado de 99,4%.

Os dados neste gráfico foram fornecidos pela Net Market Share.



### A Balança Comercial Chinesa-Americana



O Presidente Donald Trump tem repetidamente persistido no seu ponto de vista de que os chineses não são bons em fair play relativamente ao comércio. Durante um comício em 2016, Trump disse: “Não podemos

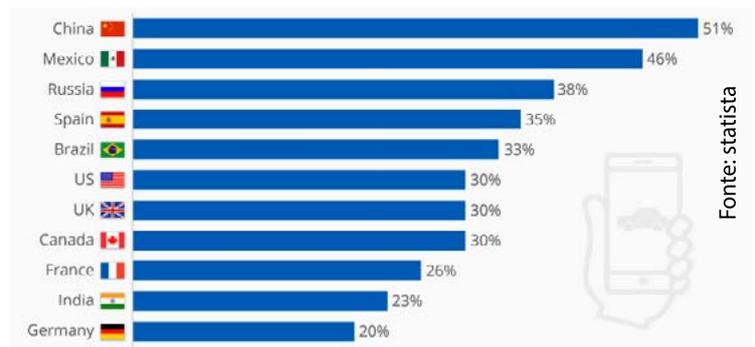
continuar a permitir que a China ‘rapte’ o nosso país, e é isso que estão a fazer”.

Aqui estão os dados do U.S. Census Bureau em todos os principais parceiros comerciais da América.

### As apps de mobilidade têm um longo caminho a percorrer para alcançar a adoção em massa

Embora a Uber não tenha feito, ultimamente, um conjunto de headlines positivas, a ascensão da empresa à fama nos últimos anos tem sido nada menos do que impressionante. Tendo começado com um aplicativo que

permitia aos clientes chamar um carro preto como uma alternativa de táxi mais luxuoso, e mais recentemente a UberX, o serviço de peer-to-peer da empresa. Chamar um Uber, rapidamente se tornou a maneira sofisticada de



ir do local A para o local B entre os jovens urbanos e a multidão tech-savvy.

A Uber está atualmente avaliada em 68 bilhões de usd, tornando-se, de longe, a empresa unicórnio mais valiosa do mundo.

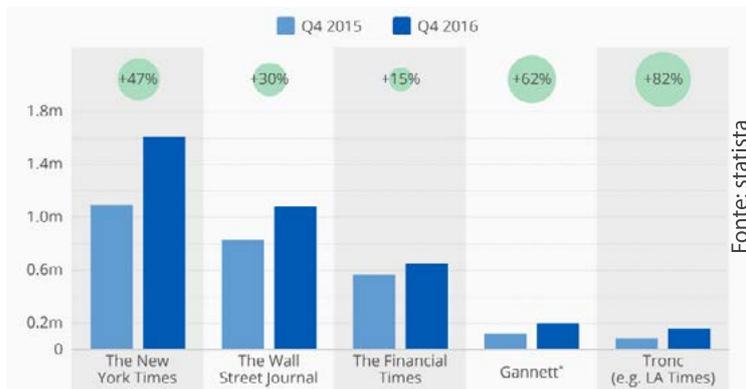
Embora o uso de aplicativos de mobilidade possa ser a norma em cidades como San Francisco ou Nova York, ainda há muito espaço para o crescimento de

serviços como a Uber em todo o mundo.

Como mostra o gráfico, a taxa de adoção de aplicativos de mobilidade ainda está abaixo de 50% na maioria dos mercados. Nos Estados Unidos, apenas 30% da população dos 14 aos 65 anos usou um aplicativo para saudar, compartilhar ou alugar um passeio, de acordo com uma pesquisa realizada pela Dalia Research.

## REDES SOCIAIS / TECNOLOGIA

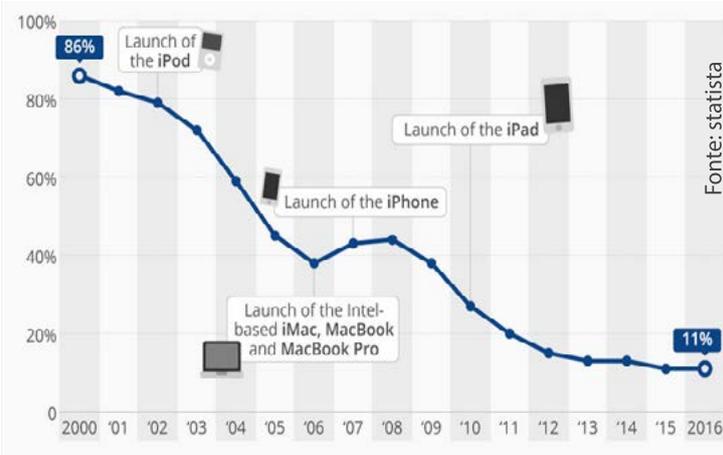
### Os jornais dos EUA têm aumento nas assinaturas digitais



No começo desta semana, o Financial Times tornou-se na última organização de notícias a reportar um aumento acentuado nos subscritores digitais durante o ano de 2016. Segundo o FT, tanto o Brexit como a eleição presidencial dos EUA impulsionaram novas aquisições de subscritores que chegaram a 650.000 até ao final do ano. Como ilustra o gráfico, o aumento de 15% no número de assinaturas digitais do Financial Times parece quase modesto em comparação com outras organizações de notícias. O New York Times, por exemplo, terminou o ano com o seu melhor tri-

mestre de sempre, somando 276 mil assinantes de outubro a dezembro. Ano a ano, o ‘fracasso’ Times acrescentou meio milhão de assinantes à sua oferta de notícias digitais. Considerando as taxas de crescimento em subscrições de notícias digitais, há duas conclusões. Em primeiro lugar, parece que muitas pessoas aceitaram o facto de que o conteúdo online pode valer a pena pagar e, em segundo lugar, parece que a qualidade de notícias ainda está em ascensão, apesar do presidente fazer o seu melhor para minar a credibilidade da imprensa.

### A Relevância do Mac para a Apple



Num momento raro de abertura, a Apple convidou vários jornalistas de tecnologia para a sua sede para discutirem o futuro dos computadores Mac. Durante a mesa-redonda, que contou com a participação de pelo menos dois dos executivos da Apple, o vice-presidente de marketing da Apple, Phil Schiller, disse que a Apple tem “grandes planos para o iMac” e anunciou que a sua empresa “está no processo de repensar completamente o Mac Pro”. Falar sobre produtos inacabados é extremamente raro para a Apple, razão pela qual muitos especialistas interpretam o último evento como um esforço da Apple para lembrar aos utiliza-

dores do Mac que ainda são relevantes para a empresa. Desde o início do novo milénio, a importância do Mac para o negócio da Apple tem gradualmente “desbotado”. Em 2000, os computadores Mac representavam mais de 86% das vendas líquidas da Apple. Com o lançamento do primeiro iPod em 2002, as coisas começaram a mudar e desde 2005 a Apple não é mais uma empresa de computadores. Essa tendência só foi acelerada quando o primeiro iPhone chegou ao mercado em 2007 e começou a transformar a Apple na empresa mais rentável que o mundo já viu. Em 2016, as vendas do Mac representaram 11% da receita da Apple.

## A Tencent está no topo da lista de resultados de jogos

A Tencent foi a empresa pública com maior receita de jogos no ano fiscal de 2016. Ao excluir o hardware, o gigante chinês superou a Sony e a Microsoft, com uma faturação total de 10,2 bi-

liões de USD. A Tencent tem vindo a investir fortemente em empresas de jogos. Em 2011 comprou uma participação maioritária na Riot, a criadora de League of Legends (o jogo mais

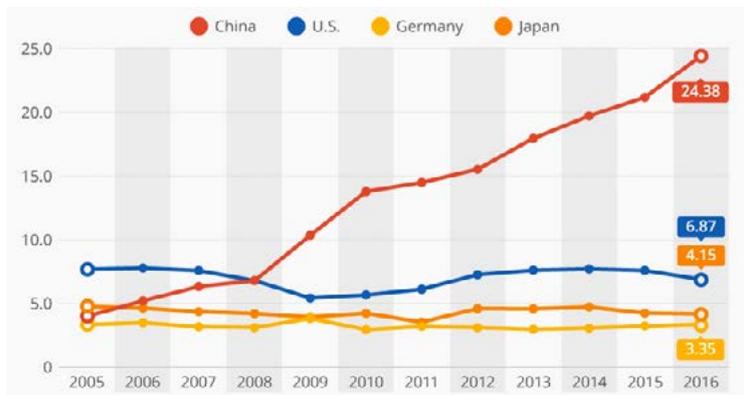


jogado no mundo). Outros investimentos importantes incluem uma parte na terceira empresa da lista, a Activision Blizzard (Call of Duty,

o World of Warcraft), 84% da Supercell e uma fatia de 330 milhões de dólares da Epic Games, criadores da ubiquitous Unreal Engine.

## REDES SOCIAIS / TECNOLOGIA

### China's hunger for cars

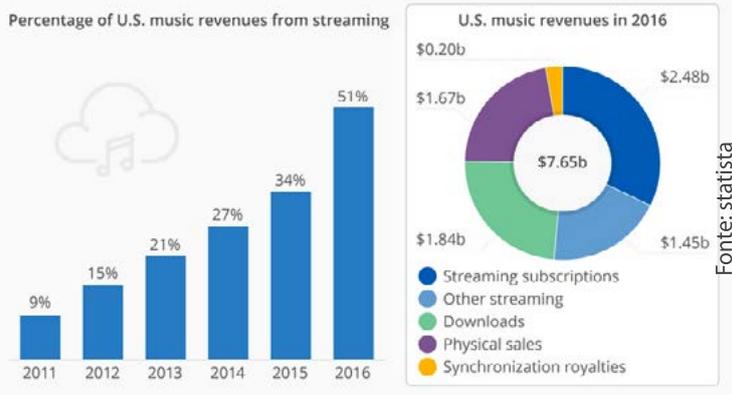


Fonte: statista

Com o aumento das vendas de carros na China em mente, o presidente dos EUA Donald Trump pode querer influenciar o seu homólogo chinês Xi Jinping para conceder aos produtores americanos o fácil acesso ao mercado chinês.

Em 2008, as vendas na China alcançaram a dos Estados Unidos (6,7 milhões de unidades). Em 2016, as vendas ficaram num whopping de 24.4 milhões. As vendas de carros noutras grandes nações industriais estão quase estagnadas.

### O streaming de música é agora "muito grande para falhar"



Fonte: statista

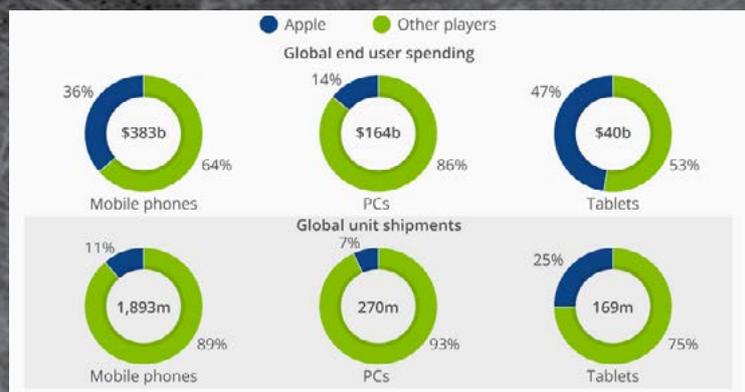
Depois de meses de negociações, o maior serviço de streaming de música e a maior gravadora do mundo concordaram num novo acordo de licenciamento. O Spotify e a Universal Music Group anunciaram o contrato de vários anos numa declaração conjunta anunciando que a parceria é "construída sobre um amor mútuo à música, criando valor para os artistas

e entregando-o aos fãs". Como o gráfico ilustra, o streaming representou a maioria das receitas da indústria da música pela primeira vez em 2016. Com vendas físicas e downloads de música claramente em declínio e números de subscrição de streaming mais elevados do que nunca, parece que o streaming finalmente se tornou "muito grande para falhar".

### A força da Apple está no valor e não em volume

Já se questionou como a Apple se poderia tornar na empresa mais valiosa do mundo? Afinal, a produtora de iPhones californiana vende dispositivos eletrônicos, não petróleo nem armas. Um relatório recente do Gartner dá-nos uma ideia de como é realmente grande o mercado global de dispositivos de computação (incluindo telemóveis, PCs, tablets e

dispositivos similares). De acordo com as estimativas da organização, os utilizadores finais gastaram quase 600 biliões de usd em tais dispositivos no ano passado, um número que a empresa de pesquisa de mercado espera vir a aumentar até 2019. Os telemóveis representam a maior parte dos gastos com dispositivos globais e a Apple de-



sempenha um papel importante nisso. A receita do iPhone da empresa em 2016 totalizou 139 biliões de usd, representando mais de 35% dos gastos dos utilizadores finais globais em telemóveis. Curiosamente, a Apple vendeu "apenas" 215 milhões de iPhones no ano passado, o que lhes dá uma quota de mercado de 11% em termos de vendas unitárias. O mesmo vale para o PC e o mercado de tablets, onde a partici-

pação de mercado da Apple em termos de valor também é significativamente maior do que em termos de volume. O facto de a Apple vender os seus dispositivos a preços muito mais altos do que a média do mercado não é surpresa. O quão grande é a participação de mercado da empresa em termos de dólares gastos, especialmente nos mercados de telemóveis e tablets, é impressionante.

## NOTÍCIAS | ARTIGOS

# A inovação está a destruir empregos? Evidências ao nível das empresas da UE

MARIACRISTINA PIVA & MARCO VIVARELLI

Utilizando uma base de dados única ao nível das empresas que engloba os principais investidores europeus de I&D durante o período de 2002 a 2013 e a execução de estimativas de LSDVC, este estudo verifica um impacto significativo no trabalho das despesas de I&D. No entanto, este efeito positivo no emprego parece limitado em magnitude e inteiramente devido aos setores de média e alta

tecnologia, embora não se possa detetar qualquer efeito nas indústrias de baixa tecnologia. Do ponto de vista político, este resultado está a apoiar a estratégia da UE 2020, mas - tendo em conta que a maioria das economias europeias se especializam em atividades de baixa tecnologia - é também preocupante em termos de perspetivas futuras do mercado de trabalho europeu.

Palavras-chave: I&D, inovação, emprego, análise da empresa  
Classificação JEL: O33



# Dez Centros de Tecnologia: Clusters Europeus wireless que fazem a indústria e os postos de trabalho crescerem

Neste relatório, encomendado pela Huawei, a Science&Business examina 10 clusters tecnológicos, que fornecem estudos de caso sobre a integração das tecnologias da informação e comunicação (TIC) numa economia e de uma região para o mundo.

Os perfis de cluster também apresentam instantâneos dos principais players locais e estatísticas relevantes, tais como a

proporção da população empregada em trabalhos de alta tecnologia, permitindo que os leitores comparem um centro com outro numa série de métricas.

Finalmente, cada perfil inclui uma entrevista com um leader local, fornecendo informações valiosas sobre para onde prosseguem os centros tecnológicos europeus.

Efetue o seu registo para aceder ao relatório:



# Compare o seu país: Nova ferramenta online

Qual dos países tem mais carros por habitante? Como a infraestrutura de transportes evoluiu no meu país em comparação com os países vizinhos? As respostas a questões de transporte são agora mais fáceis de obter com a nossa nova ferramenta online permitindo aos utilizadores escolher livremente entre 19 indicadores para mais de 50 países.

Vá para a ferramenta Indicadores Chave de Transporte online:



## AGENDA DE EVENTOS

### ABRIL

▶ 22

**6th International Conference on Smart Cities and Green ICT Systems – SMARTGREENS 2017**  
Porto, Portugal

▶ 22

**3rd International Conference on Vehicle Technology and Intelligent Transport Systems – VEHITS 2017**  
Porto, Portugal

▶ 28

**HSP 2017 : Healthy and Secure People**  
Porto, Portugal

### MAIO

▶ 17

**II International Congress in Health Sciences Research: Towards Innovation and Entrepreneurship - Trends in Biotechnology for Biomedical Applications**  
Covilhã, Portugal

▶ 25

**13th International Conference on Researches in Science and Technology (ICRST), 25-26 May 2017,**  
Lisboa, Portugal

▶ 26

**POST-INTERNET CITIES**  
Lisboa, Portugal

▶ 27

**2017 The 6th International Conference on Manufacturing Engineering and Process (ICMEP 2017)-EI**  
Lisboa, Portugal

Divulgue os seus eventos relacionados com Inovação e empreendedorismo  
Contacte-nos!

## FINANCIAR A INOVAÇÃO

## Inovando sem inovadores

Mudar, adaptar, agilizar, ser rápido, “virar a cabeça para o lado do adversário”, gerir mudança, são temas do dia a dia das empresas e de preocupação.

Mudando o referencial, ocorre refletir que a época não é de mudança, já que mudar define época, hoje e ontem. Dir-se-á que os tempos atuais são de preocupação com isso. De facto, constata-se não raras vezes que os gestores e empresas parecem querer, favorecer e estimular não é inovadores mas implementadores de mudança, não criativos que avancem um elevado número de passos à frente da concorrência, mas colaboradores não resistentes que se adaptem de seguida, rapidamente e com entusiasmo, a ideias impostas, a formas de “fazer” que ninguém lhes ensinou estilos de “ser”.

Os “rebeldes” ou, dito de outra forma, os inovadores, raramente valorizam a ânsia do sucesso e poder. A sua personalidade assenta na indisciplina e irreverência para lidar com emergências e crises, detendo especial

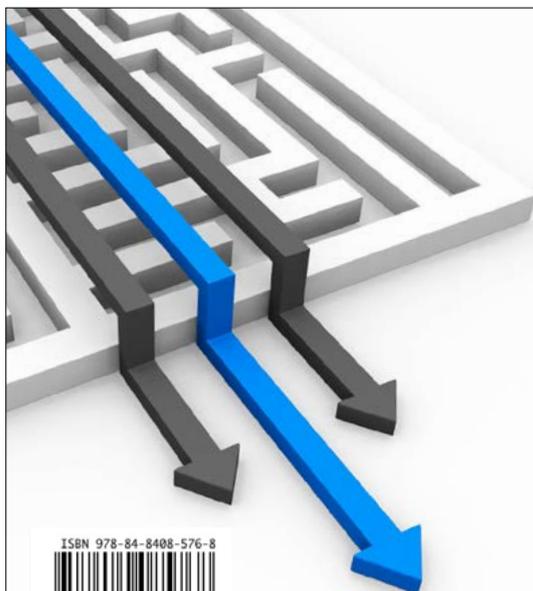
gosto na resolução de problemas. Ostentando o culto da indiferença, os inovadores apresentam uma atitude desligada face a promoções, bem como, “desconhecem” os jogos do poder chegando, por vezes, a irritar só com um sorriso, assumindo-se como um adolescente em busca de uma autoridade diferida da figura de autoridade. Contudo, é com este tipo de gente que as empresas deviam e devem contar para os passes de mágica que fazem a diferença. Fiéis e competidores, implementam ideias, põem carvão na locomotiva e limpam as carruagens. Asseguram o cumprimento necessário das inúmeras normas, e é com eles que as empresas ficam estáveis, sólidas e seguras, parecendo ser o que



todo o gestor de sucesso deseja alcançar.

Porquê então as lamentações permanentes contra a falta de criatividade, a sempre referida frustração com falta de gente para dar “empowerment”. Inovar ou implementar inovações são duas competências distintas exigindo personalidades distintas. Uma coisa é recrutar, treinar e promover quadros não-resistentes a mudanças que lhes são impostas, outra bem distinta é recrutar, integrar e proteger quadros que provocam a mudança, eles mesmos factor de mudança e de inovação.

Luís Archer – Consultor  
luismariaarcher@iol.pt



ISBN 978-84-8408-576-8



Autores: Ellen Domb, KaleviRantanen

ISBN: 978-84-8408-576-8

Páginas:292 | Preço: 28 euros (IVA incluído)\*

Formato: 170x240mm | Encadernação: Capa dura

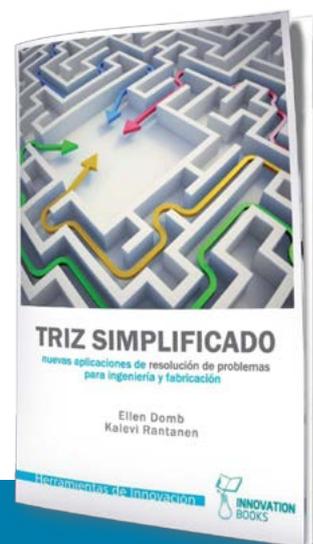
(\* ) O preço inclui despesas de envio para Portugal continental e ilhas

## TRIZ SIMPLIFICADO

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

#### Índice de Capítulos:

1. ¿Por qué buscar nuevas maneras de solucionar problemas?
2. La construcción de un nuevo modelo de resolución : del problema al resultado final ideal.
3. El compromiso tras el problema.
4. Del compromiso a la contradicción inherente.
5. Búsqueda de recursos invisibles.
6. Lo imposible a menudo es posible: cómo incrementar la idealidad del sistema.
7. Cómo separar el grano de la paja: una herramienta sencilla y eficaz para la evaluación de soluciones.
8. El enriquecimiento del modelo de resolución de problemas.
9. Patrones: poderosas herramientas para el desarrollo del sistema.
10. Los principios de innovación: 40 maneras de dar con la solución correcta.
11. Evaluación del modelo de resolución de problemas.
12. Cómo mejorar el negocio con TRIZ.
13. Usar TRIZ con la Teoría de las Limitaciones.
14. Usar TRIZ con Seis Sigma y otros sistemas de mejora de la calidad.
15. Síntesis de la resolución creativa de problemas.
16. Manos a la obra.



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

Compre  
Já!

Subscreva aqui outras newsletters →

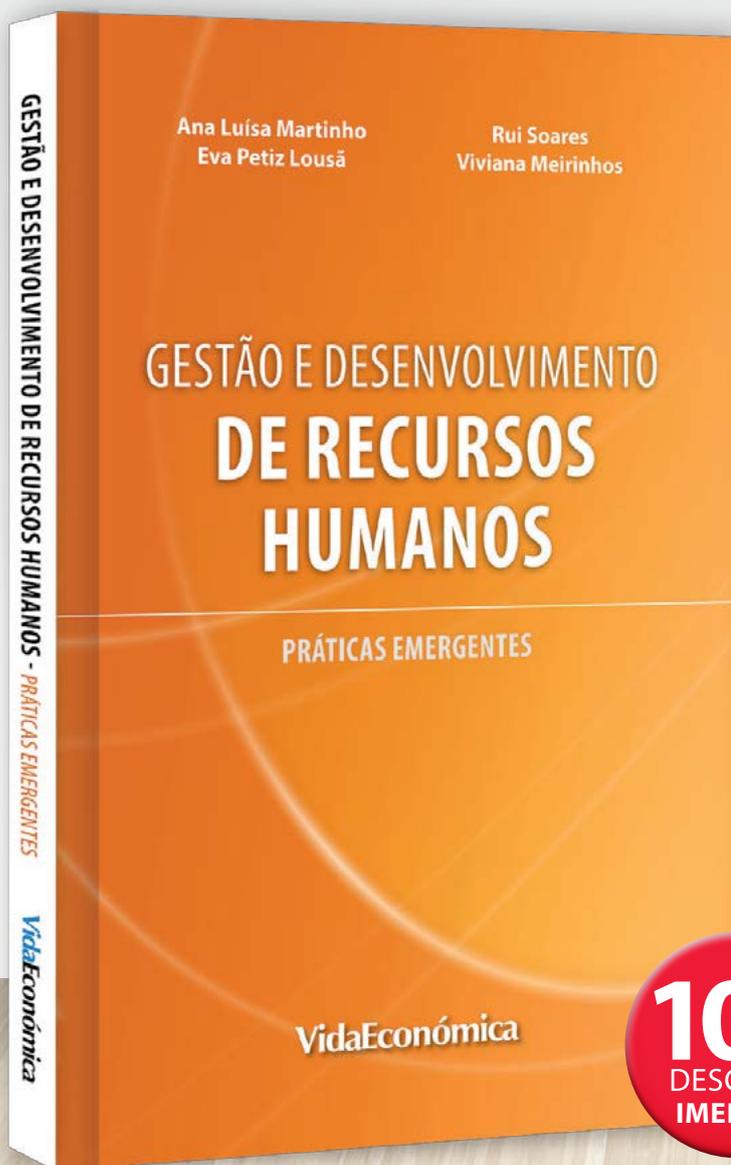
#### FICHA TÉCNICA:

Coordenador: Jorge Oliveira Teixeira  
Colaboraram neste número: Praveen Gupta, Helena Navas, Jaime Quesado e Luís Archer  
Tradução: Sónia Santos | Paginação: Flávia Leitão | Vida Económica  
Contacto: jorgeteixeira@vidaeconomica.pt

Novidade

VidaEconómica

CONHEÇA AS MELHORES PRÁTICAS EMERGENTES DE  
GESTÃO E DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS.



Com onze exemplos concretos que expõem a implementação, os resultados, os fatores críticos de sucesso e as lições aprendidas de modo a servir de inspiração a outras organizações:

- Team Line Up - Gestão de desempenho - **adidas Business Services**
- Especializar para recrutar - **Altran**
- Satisfação interna e externa - **Assol**
- Employee's experience design - Inovar nos RH com o design thinking - **Busigners**
- Empresa como espaço de aprendizagem - **Eurotux**
- Employer branding - **Grupo Salvador Caetano**
- Shop Floor Control - **Indeve**
- Compensação & Benefícios - **Manuela Magno**
- GRH nas empresas tecnológicas - **MOG Technologies**
- Proximidade como prática em RH - **NIMCO Portugal Lda**
- Recrutar PESSOAS - **OSIT Group**

**10%**  
DESCONTO  
IMEDIATO

Compre já em:

<http://livraria.vidaeconomica.pt>

**Título** GESTÃO E DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS  
PRÁTICAS EMERGENTES

**Organizadores** Ana Martinho, Eva Petiz Lousã  
Rui Soares e Viviana Meirinhos

**Páginas** 144

**PVP normal** €11,90

**PVP c/ desconto** €10,71

**NÃO PERCA!**

**VidaEconómica** - R. Gonçalo Cristóvão, 14, r/c • 4000-263 PORTO

🌐 <http://livraria.vidaeconomica.pt> | ✉ [encomendas@vidaeconomica.pt](mailto:encomendas@vidaeconomica.pt) | ☎ 223 399 400