

Manual de boas práticas



Conteúdo

Introdução.....	5
Enquadramento	7
1. Boas práticas de sustentabilidade.....	8
1.1. Sustentabilidade ambiental	10
1.2. Sustentabilidade sociocultural.....	12
1.3. Sustentabilidade económica	14
2. A propriedade industrial	15
2.1. A importância e vantagens da propriedade industrial.....	16
2.2. O registo do produto ou do serviço	19
3. A importância da proposta e da geração de valor	22
3.1. A ideia de negócio e o seu posicionamento.....	23
3.2. A importância da inovação como forma de geração de valor	24
4. Boas práticas nos recursos humanos	26
4.1. Recrutamento e seleção	28
4.2. Promoção da integração de novos colaboradores	31
4.3. Programas de formação e aprendizagem contínua	33
4.4. Avaliação de desempenho	34
4.6. A importância das equipas multidisciplinares	37
5. A importância da gestão para a qualidade	39
5.1. Ciclo PDCA	40
5.2. Norma ISO 9001:2015	42
5.3. Balanced ScoreCard	44
5.4. Visual Management	46
6. Casos de sucesso – Parques empresariais de ciência, tecnologia, inovação e empreendedorismo	48
6.1. Brigantia-EcoPark - Bragança	48
6.2. Madan Parque da Ciência - Almada	49
6.3. PACT – Parque do Alentejo de Ciência e Tecnologia - Évora	51
6.4. PCI – Creative Science Park - Aveiro.....	52

6.5. Instituto Pedro Nunes - Coimbra	54
6.6. Startup Leiria	56
Considerações finais.....	58
Referências.....	60

Índice de Tabelas

Tabela 1 Boas práticas de sustentabilidade ambiental.....	11
Tabela 2 Boas práticas de sustentabilidade sociocultural.....	12
Tabela 3 Boas práticas de sustentabilidade económica.....	14
Tabela 4 Propriedade Industrial Legislação.....	16
Tabela 5 Propriedade Industrial Tipologias de Registos Marca Nacional e Logótipo.....	19
Tabela 6 Propriedade Industrial Patente ou Modelo de Utilidade	20
Tabela 7 Registos Internacionais de Patentes.....	21
Tabela 8 Tipos de recrutamento	28
Tabela 9 Processos de seleção	29
Tabela 10 Estrutura do Manual de Acolhimento	32
Tabela 11 Principais sistemas de avaliação de desempenho.....	35
Tabela 12 Descrição das fases do ciclo PDCA.....	41
Tabela 13 Ciclo PDCA Vantagens e Limitações.....	42
Tabela 14 Questões relacionadas com a qualidade	43
Tabela 15 ISO 9001:2015 Vantagens e Limitações.....	44
Tabela 16 BSC Vantagens e Limitações	46
Tabela 17 Visual Management Vantagens e Limitações	47

Índice de Figuras

Figura 1 Componentes da sustentabilidade.....	8
Figura 2 Agenda 2030: Objetivos para o Desenvolvimento Sustentável	9
Figura 3 Identificação da proposta de valor para o cliente.....	22
Figura 4 Como definir o posicionamento da ideia de negócio (produto ou serviço).....	23
Figura 5 Dimensões da inovação.....	24
Figura 6 Conhecimento Universidades Empresas Mercado	26
Figura 7 Dimensões dos Recursos Humanos.....	27
Figura 8 Ciclo da avaliação de desempenho	35
Figura 9 Ciclo PDCA	41
Figura 10 Possibilidades do BSC	45
Figura 11 As quatro perspetivas BSC.....	46
Figura 12 Visual Management Exemplo	47

Introdução

Assumindo uma mudança de paradigma, no qual as empresas começam a adotar comportamentos cada vez mais éticos e sustentáveis, este Manual de Boas Práticas direcionado para o empreendedorismo científico e tecnológico, pretende assumir-se como um ponto de partida para uma gestão mais pensada e mais responsável. Num mercado em contante evolução, e em que a concorrência assumiu padrões bastante elevados, é importante para as empresas tomarem consciência do percurso que pretendem seguir e do caminho que querem construir.

5

Neste seguimento, o presente manual pretende identificar, de forma não exaustiva e não exclusiva, um conjunto de práticas que podem ser adotadas pelas empresas que pretendam pautar a sua atividade por uma gestão mais humana e mais responsável. Assim, foram selecionados alguns comportamentos, práticas e instrumentos que, pela sua versatilidade podem ser adotados em organizações com características distintas e em empresas que operem em setores de atividade diversificados.

Numa primeira parte é abordado o conceito de sustentabilidade, sustentado pelas suas três componentes: ambiental, sociocultural e económica, sendo traçada a relação com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) 2030, pelos quais os governos, as organizações e as pessoas podem delinear a sua atividade.

Uma vez que o empreendedorismo científico e tecnológico, talvez mais do que qualquer outro tipo de empreendedorismo, tem uma vertente fortemente relacionada com a invenção e com a inovação, é realizada a distinção entre estes dois conceitos, assim como uma menção à forma de proteção da propriedade industrial, que assume um papel fundamental sobre os seus direitos de utilização.

Os conceitos de inovação e de geração de valor estão também intrinsecamente relacionados, pelo que também é destacada a sua importância no âmbito do empreendedorismo e do objetivo da comercialização, assim como a forte relação que existe entre as universidades e centros de investigação, o conhecimento, as empresas e o mercado.

É também realizada uma abordagem a algumas boas práticas associadas aos recursos humanos, uma vez que o capital humano se assume como fundamental para o sucesso de qualquer organização, destacando-se os processos de recrutamento e seleção; a promoção na integração de novos colaboradores; a necessidade de se

desenharem programas de formação e aprendizagem contínua; os processos de avaliação de desempenho; a adoção de uma cultura e a promoção de um ambiente organizacional baseado em princípios como a transparência, a confiança e a cooperação; e a importância das equipas multidisciplinares e as suas vantagens para uma organização competitiva.

São também abordados alguns instrumentos associados à gestão da qualidade, aspeto considerado fulcral para as empresas que pretendam afirmar o seu posicionamento no mercado, particularmente, o Ciclo PDCA, a Norma ISO 9001:2015, o Balanced ScoreCard e o Visual Management.

Finalmente, são mencionados alguns casos de boas práticas empresariais relacionados com o empreendedorismo científico associado a parques de ciência, tecnologia e empreendedorismo, que se pensa serem também inspiradores para os investigadores que estejam próximo de iniciar um processo de empreendedorismo.

Enquadramento

O Manual de Boas Práticas pretende ser um referencial com informação sobre a possibilidade de implementação de um conjunto de instrumentos e/ou ações de que todo o empreendedor/investigador deve apropriar-se e desenvolver na sua organização. Num mercado cada vez mais competitivo, é importante que a postura assumida pelo empreendedor seja proativa e que tenha por base princípios inerentes à sustentabilidade nas suas diversas perspetivas.

7

Existe uma grande diversidade de instrumentos e de metodologias que facilmente podem ser aplicados em contexto de gestão, e que são inerentes a qualquer organização ou empresa, devendo assumir-se como práticas regulares, atendendo a uma relação custo-benefício no que respeita à sua implementação. A instabilidade do mercado, a incerteza e a complexidade das redes de relacionamento entre os diversos players do mercado condicionam a presença das empresas nesse mesmo mercado, sendo fatores como a informação e a organização, essenciais para uma presença mais estável e duradoura e, em última instância, mais sustentável.

Neste sentido, o Manual de Boas Práticas tem com objetivos:

- Apresentar e explorar algumas ferramentas que permitem responder a questões concretas relacionadas com a identificação de problemas reais, avaliação da qualidade inovadora/disruptiva da ideia/tecnologia, linhas orientadoras para o desenvolvimento de soluções, identificação do Cliente, conhecimento das variáveis inerentes à sustentabilidade financeira, estratégias de comunicação/*storytelling*, entre outros;
- Definir algumas das linhas orientadoras que permitem otimizar a experiência de *Bootcamp* no período presente, anterior e posterior à participação no mesmo, assim como a definição e clarificação da relevância de Boas Práticas num contexto de aprendizagem e desenvolvimento de produtos/serviços;
- Identificar materiais que sirvam de instrumentos no âmbito do programa AINANOTEC assim como na continuação do processo de inovação/empreendedorismo/investigação.

As Boas Práticas assumem assim um importante papel para os empreendedores/investigadores e para as suas organizações/empresas, uma vez que, cada vez mais, processos como a inovação, a tecnologia e a criatividade têm de estar presentes para gerar valor, tornando as empresas mais competitivas. Trata-se de processos que são também essenciais para diferenciar as empresas, posicionando-as de forma positiva face à concorrência e contribuindo para uma permanência mais duradoura e sustentável. Como tal, e independentemente da sua área

de atividade, todas as metodologias associadas às boas práticas no âmbito da gestão e da qualidade são essenciais para que as empresas de hoje, permaneçam no mercado de amanhã.

1. Boas práticas de sustentabilidade

Associada a uma dinâmica evolutiva, a sustentabilidade passou a ser um tema atual e muito abordado em diversas dimensões da sociedade. Desde a tomada de consciência por parte da humanidade da necessidade de cuidar do planeta, das organizações e das pessoas, que este conceito e as práticas que lhe estão inerentes, têm vindo a ser debatidas, definidas e implementadas. Contudo, e com a plena consciência de que este é um processo contínuo e de que nem todos partem do mesmo ponto de partida, a sua implementação ocorre a distintas velocidades. A sustentabilidade engloba três componentes distintas, que são a sustentabilidade ambiental, a sustentabilidade sociocultural e a sustentabilidade económica.

8

Figura 1 | Componentes da sustentabilidade



Assim, espera-se que as diversas ações passíveis de serem desenvolvidas neste âmbito, transformem de forma progressiva e contínua, a sociedade, as suas organizações e as pessoas, em ambientalmente responsáveis (não consumindo de forma excessiva recursos de forma a não comprometer as próximas gerações), economicamente eficazes (gerindo recursos de forma pensada e organizada, embora sem esquecer o objetivo das empresas, que é a obtenção de lucro) e ambientalmente responsáveis (assumindo diversas práticas que promovem a saúde do meio ambiente).

Neste sentido, no ano de 2015, os Estados que integram a Organização das Nações Unidas (ONU) definiram e subscreveram um conjunto de objetivos com a intenção de promover diversos princípios inerentes à sustentabilidade. A agenda 2030 materializa objetivos em 17 temas distintos, mas relacionáveis entre si, que podem ser conduzidos em ações pelos diversos intervenientes da sociedade, nomeadamente, governos, empresas, meios de comunicação, instituições de ensino e Organizações Não Governamentais (ONG). A imagem seguinte reflete os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável 2030, definidos pela ONU, cuja descrição se encontra abaixo da figura.

Figura 2 | Agenda 2030: Objetivos para o Desenvolvimento Sustentável¹



1. Erradicar a pobreza em todas as suas formas, em todos os lugares
2. Erradicar a fome, alcançar a segurança alimentar, melhorar a nutrição e promover a agricultura sustentável
3. Garantir o acesso à saúde de qualidade e promover o bem-estar para todos, em todas as idades
4. Garantir o acesso à educação inclusiva, de qualidade e equitativa, e promover oportunidades de aprendizagem ao longo da vida para todos
5. Alcançar a igualdade de género e empoderar todas as mulheres e raparigas
6. Garantir a disponibilidade e a gestão sustentável da água potável e do saneamento para todos

¹ Fonte: <https://www.ods.pt/>

7. Garantir o acesso a fontes de energia fiáveis, sustentáveis e modernas para todos
8. Promover o crescimento económico inclusivo e sustentável, o emprego pleno e produtivo e o trabalho digno para todos
9. Construir infraestruturas resilientes, promover a industrialização inclusiva e sustentável e fomentar a inovação
10. Reduzir as desigualdades no interior dos países e entre países
11. Tornar as cidades e comunidades inclusivas, seguras, resilientes e sustentáveis
12. Garantir padrões de consumo e de produção sustentáveis
13. Adotar medidas urgentes para combater as alterações climáticas e os seus impactos
14. Conservar e usar de forma sustentável os oceanos, mares e os recursos marinhos para o desenvolvimento sustentável
15. Proteger, restaurar e promover o uso sustentável dos ecossistemas terrestres, gerir de forma sustentável as florestas, combater e travar a desertificação
16. Promover sociedades pacíficas e inclusivas para o desenvolvimento sustentável, proporcionar o acesso à justiça para todos e construir instituições eficazes, responsáveis e inclusivas a todos os níveis
17. Reforçar os meios de implementação e revitalizar a parceria global para o desenvolvimento sustentável

Para além de definirem objetivos e metas concretas para diversas dimensões da sociedade, num horizonte temporal definido (2030), que obrigam ao envolvimento dos diversos atores (governos, organizações e pessoas), esta é também uma chamada de atenção para a necessidade de criação de uma nova ordem global, essencial para acabar com as assimetrias e injustiças, promovendo o fim da pobreza e a prosperidade, assim como o bem-estar global, a proteção e conservação do meio ambiente e o combate às alterações climáticas². Nas subsecções seguintes são abordadas, de forma individual, as três dimensões da sustentabilidade: ambiental, sociocultural e económica.

1.1. Sustentabilidade ambiental

Dos três pilares que integram o conceito de sustentabilidade, a ambiental é talvez a mais frequentemente considerada, uma vez que, de forma reiterada, há chamadas de atenção para a saúde do planeta, nos diversos meios de comunicação social. Esta deterioração da saúde do planeta encontra-se associada a práticas nefastas, de consumo excessivo de bens e de serviços, destruição de fontes de energia não renováveis, práticas

² Fonte: <https://www.ods.pt/>

organizacionais que não primam pela preservação dos recursos, mas sim pela sua degradação, que têm vindo a ocorrer há algumas décadas ou mesmo séculos.

A sustentabilidade ambiental, de uma forma generalista, encontra-se diretamente relacionada com a utilização dos recursos naturais, que está a acontecer de forma muito mais rápida do que a sua renovação, pondo em perigo a sobrevivência das espécies animais e vegetais, mas também a médio e a longo prazo, a existência da vida humana. No âmbito dos ODS 2030, e em termos de sustentabilidade ambiental, destacam-se, de forma não exclusiva, as seguintes boas práticas:

Tabela 1 | Boas práticas de sustentabilidade ambiental³

6 ÁGUA POTÁVEL E SANEAMENTO 	• Implementar a gestão integrada dos recursos hídricos, a todos os níveis, inclusive via cooperação transfronteiriça, conforme apropriado • Proteger e restaurar ecossistemas relacionados com a água, incluindo montanhas, florestas, zonas húmidas, rios, aquíferos e lagos • Ampliar a cooperação internacional e o apoio à capacitação para os países em desenvolvimento em atividades e programas relacionados com a água e o saneamento, incluindo extração de água, dessalinização, eficiência no uso da água, tratamento de efluentes, reciclagem e tecnologias de reutilização
7 ENERGIAS RENOVÁVEIS E ACESSÍVEIS 	• Assegurar o acesso universal, de confiança, moderno e a preços acessíveis aos serviços de energia • Duplicar a taxa global de melhoria da eficiência energética • reforçar a cooperação internacional para facilitar o acesso à investigação e às tecnologias de energia limpa, incluindo energias renováveis, eficiência energética e tecnologias de combustíveis fósseis avançadas e mais limpas, e promover o investimento em infraestrutura de energia e em tecnologias de energia limpa
12 PRODUÇÃO E CONSUMO SUSTENTÁVEIS 	• Alcançar a gestão sustentável e o uso eficiente dos recursos naturais • Reduzir para metade o desperdício de alimentos per capita a nível mundial, de retalho e do consumidor, e reduzir os desperdícios de alimentos ao longo das cadeias de produção e abastecimento, incluindo os que ocorrem pós-colheita • Reduzir substancialmente a geração de resíduos por meio da prevenção, redução, reciclagem e reutilização • Incentivar as empresas, especialmente as de grande dimensão e transnacionais, a adotar práticas sustentáveis e a integrar informação sobre sustentabilidade nos relatórios de atividade
13 AÇÃO CLIMÁTICA 	• Reforçar a resiliência e a capacidade de adaptação a riscos relacionados com o clima e as catástrofes naturais em todos os países • Integrar medidas relacionadas com alterações climáticas nas políticas, estratégias e planeamentos nacionais • Melhorar a educação, aumentar a consciencialização e a capacidade humana e institucional sobre medidas de mitigação, adaptação, redução de impacto e alerta precoce no que respeita às alterações climáticas

³ Fonte: <https://www.ods.pt/>

	• Prevenir e reduzir significativamente a poluição marítima de todos os tipos, especialmente a que advém de atividades terrestres, incluindo detritos marinhos e a poluição por nutrientes • Conservar pelo menos 10% das zonas costeiras e marinhas, de acordo com a legislação nacional e internacional, e com base na melhor informação científica disponível • Aumentar o conhecimento científico, desenvolver capacidades de investigação e transferir tecnologia marinha (...)
	• Assegurar a conservação, recuperação e uso sustentável de ecossistemas terrestres e de água doce interior e os seus serviços, em especial florestas, zonas húmidas, montanhas e terras áridas, em conformidade com as obrigações decorrentes dos acordos internacionais • Promover a implementação da gestão sustentável de todos os tipos de florestas, travar a deflorestação, restaurar florestas degradadas e aumentar substancialmente os esforços de florestação e reflorestação, a nível global • Garantir uma repartição justa e equitativa dos benefícios derivados da utilização dos recursos genéticos e promover o acesso adequado aos recursos genéticos

1.2. Sustentabilidade sociocultural

A sustentabilidade sociocultural tem como pressupostos princípios de igualdade, equidade e inclusão, que visam tornar a sociedade num lugar melhor, pautado pela qualidade de vida e pelo bem-estar, considerando todas as componentes que integram a pessoa como um ser social. Apesar de estarmos ainda longe de uma sociedade equitativa, nas últimas décadas têm sido realizados diversos esforços, no sentido de desenvolver práticas conducentes à sustentabilidade social, aplicadas à esfera pública, mas que se espera que produzam efeitos tanto na esfera pública como na esfera privada. São aspetos fundamentais da sustentabilidade sociocultural o acesso à educação e ao emprego, mas também em aspetos mais basilares, mas indissociáveis do bem-estar e da inclusão, tais como o acesso à saúde, à segurança e à justiça, entre outros.

De seguida, e no âmbito dos ODS 2030, destacam-se algumas boas práticas, uma vez mais, de forma não exaustiva, relacionadas coma sustentabilidade sociocultural, a adotar por governos, organizações e pessoas:

Tabela 2 | Boas práticas de sustentabilidade sociocultural⁴

	• Erradicar a pobreza extrema em todos os lugares, atualmente medida como pessoas que vivem com menos de 1,25 dólares por dia • Reduzir pelo menos para metade a proporção de homens, mulheres e crianças, de todas as idades, que vivem na pobreza, em todas as suas dimensões, de acordo com as definições nacionais • Garantir que todos os homens e mulheres, particularmente os mais pobres e vulneráveis, tenham direitos iguais no acesso aos recursos económicos, bem como no acesso aos serviços básicos, à propriedade e
---	--

⁴ Fonte: <https://www.ods.pt/>

controle sobre a terra e outras formas de propriedade, herança, recursos naturais, novas tecnologias e serviços financeiros, incluindo microfinanciamento



- Duplicar a produtividade agrícola e o rendimento dos pequenos produtores de alimentos, particularmente das mulheres, povos indígenas, agricultores de subsistência, pastores e pescadores, inclusive através de garantia de acesso igualitário à terra e a outros recursos produtivos tais como conhecimento, serviços financeiros, mercados e oportunidades de agregação de valor e de emprego não agrícola
- Manter a diversidade genética de sementes, plantas cultivadas, animais de criação e domesticados e suas respetivas espécies selvagens, inclusive por meio de bancos de sementes e plantas que sejam diversificados e bem geridos ao nível nacional, regional e internacional (...)



- Reduzir num terço a mortalidade prematura por doenças não transmissíveis via prevenção e tratamento, e promover a saúde mental e o bem-estar
- Reforçar a prevenção e o tratamento do abuso de substâncias, incluindo o abuso de drogas e o uso nocivo do álcool
- Reduzir para metade, a nível global, o número de mortos e feridos devido a acidentes rodoviários
- Reduzir substancialmente o número de mortes e doenças devido a químicos perigosos, contaminação e poluição do ar, água e solo



- Garantir que todas as meninas e meninos completam o ensino básico e secundário que deve ser de acesso livre, equitativo e de qualidade, e que conduza a resultados de aprendizagem relevantes e eficazes
- Assegurar a igualdade de acesso para todos os homens e mulheres à educação técnica, profissional e superior de qualidade, a preços acessíveis, incluindo à universidade
- Aumentar substancialmente o número de jovens e adultos que tenham habilitações relevantes, inclusive competências técnicas e profissionais, para emprego, trabalho decente e empreendedorismo



- Acabar com todas as formas de discriminação contra todas as mulheres e meninas, em toda a parte
- Reconhecer e valorizar o trabalho de assistência e doméstico não remunerado, por meio da disponibilização de serviços públicos, infraestrutura e políticas de proteção social, bem como a promoção da responsabilidade partilhada dentro do lar e da família, conforme os contextos nacionais
- Realizar reformas para dar às mulheres direitos iguais aos recursos económicos, bem como o acesso à propriedade e controle sobre a terra e outras formas de propriedade, serviços financeiros, herança e recursos naturais, de acordo com as leis nacionais



- Progressivamente alcançar, e manter de forma sustentável, o crescimento do rendimento dos 40% da população mais pobre a um ritmo maior do que o da média nacional
- Empoderar e promover a inclusão social, económica e política de todos, independentemente da idade, género, deficiência, raça, etnia, origem, religião, condição económica ou outra
- Garantir a igualdade de oportunidades e reduzir as desigualdades de resultados, inclusive através da eliminação de leis, políticas e práticas discriminatórias e da promoção de legislação, políticas e ações adequadas a este respeito

16 PAZ, JUSTIÇA E INSTITUIÇÕES EFICAZES



- Reduzir significativamente todas as formas de violência e as taxas de mortalidade com ela relacionadas, em todos os lugares
- Acabar com o abuso, exploração, tráfico e todas as formas de violência e tortura contra as crianças
- Garantir a tomada de decisão responsável, inclusiva, participativa e representativa em todos os níveis
- Ampliar e fortalecer a participação dos países em desenvolvimento nas instituições de governação global

1.3. Sustentabilidade económica

14

O conceito de sustentabilidade económica encontra-se diretamente relacionado com a vida, existência e permanência das organizações nas sociedade, ou mercados, em que operam. Sendo a Economia uma ciência voltada para a análise da organização de todas as atividades económicas indispensáveis à vida humana em sociedade, encontra-se também associada ao conceito de escassez e ao consumo dos mais diversos recursos do planeta que, na sua maioria, são escassos e finitos. No entanto, quando olhamos para dentro da organização vemos um conjunto de funções e de operações, cujas ações nem sempre se encontram otimizadas, isto é, nem sempre são dotadas de eficiência económica, conduzindo ao desperdício de recursos, que se encontram subaproveitados.

Este olhar para dentro das organizações, bem como a preocupação com a sua existência de forma continuada e sustentável é muito importante, pois são as organizações/empresas que geram empregos e, consequentemente, rendimentos para as famílias. Por outro lado, a forma de combinação dos fatores que conduz à função da produção é também essencial para a geração do crescimento e do desenvolvimento económico. Por outro lado, e porque vivemos num mundo cada vez mais conectado, não é possível descuidar as redes de relacionamento entre governos, organizações e pessoas, que acontecem de forma contínua. De seguida, e também considerando os ODS 2030, enumeram-se diversas práticas conducentes ao desenvolvimento sustentável de governos, organizações e pessoas.

Tabela 3 | Boas práticas de sustentabilidade económica⁵

8 TRABALHO DIGNO E CRESCIMENTO ECONÓMICO



- Atingir níveis mais elevados de produtividade das economias através da diversificação, modernização tecnológica e inovação, inclusive através da focalização em setores de alto valor agregado e dos setores de mão-de-obra intensiva
- Promover políticas orientadas para o desenvolvimento que apoiem as atividades produtivas, criação de emprego decente, empreendedorismo, criatividade e inovação, e incentivar a formalização e o crescimento das micro, pequenas e médias empresas, inclusive através do acesso aos serviços financeiros

⁵ Fonte: <https://www.ods.pt/>



- Alcançar o emprego pleno e produtivo, e trabalho decente para todas as mulheres e homens, inclusive para os jovens e as pessoas com deficiência, e remuneração igual para trabalho de igual valor
- Aumentar o acesso das pequenas indústrias e outras empresas, particularmente em países em desenvolvimento, aos serviços financeiros, incluindo ao crédito acessível e à sua integração em cadeias de valor e mercados
- Fortalecer a investigação científica, melhorar as capacidades tecnológicas de setores industriais em todos os países, particularmente os países em desenvolvimento, inclusive, até 2030, incentivar a inovação e aumentar substancialmente o número de trabalhadores na área de investigação e desenvolvimento por milhão de pessoas e a despesa pública e privada em investigação e desenvolvimento
- Apoiar o desenvolvimento tecnológico, a investigação e a inovação nacionais nos países em desenvolvimento, inclusive garantindo um ambiente político propício para, entre outras coisas, a diversificação industrial e a agregação de valor às matérias-primas



- Reduzir o impacto ambiental negativo per capita nas cidades, inclusive prestando especial atenção à qualidade do ar, gestão de resíduos municipais e outros
- Proporcionar o acesso universal a espaços públicos seguros, inclusivos, acessíveis e verdes, particularmente para as mulheres e crianças, pessoas idosas e pessoas com deficiência
- Apoiar relações económicas, sociais e ambientais positivas entre áreas urbanas, periurbanas e rurais, reforçando o planeamento nacional e regional de desenvolvimento



- Fortalecer a mobilização de recursos internos, inclusive através do apoio internacional aos países em desenvolvimento, para melhorar a capacidade nacional de cobrança de impostos e outras fontes de receita
- Adotar e implementar regimes de promoção de investimentos para os países menos desenvolvidos
- Promover o desenvolvimento, a transferência, a disseminação e a difusão de tecnologias ambientalmente corretas para os países em desenvolvimento, em condições favoráveis, inclusive em condições concessionais e preferenciais, conforme mutuamente acordado

2. A propriedade industrial

A propriedade industrial assume um papel fundamental em termos de proteção do produto ou serviço, uma vez que confere ao seu detentor, o direito de uso exclusivo sobre os mesmos. A gestão da propriedade industrial consiste num elemento regulador e ordenador, que pode ser detido sobre um determinado produto ou serviço. É uma forma de, numa economia de mercado, fortemente concorrencial, dominada por agentes económicos privados, regulamentar a conduta e a utilização sobre produtos ou serviços desenvolvidos, protegendo também o investimento em I&D realizado para o desenvolvimento dos mesmos.

O regime da propriedade industrial é suportado pelo Decreto-Lei n.º 9/2021, de 29 de janeiro (Código da Propriedade Industrial), que constitui a versão mais recente do Decreto-Lei n.º 110/2018, de 10 de dezembro,

que transpõe as Diretivas (UE) 2015/2436 e (UE) 2016/943, sendo a legislação mais relevante nesta matéria, a seguinte:

Tabela 4 | Propriedade Industrial | Legislação

Decreto-Lei n.º 9/2021, de 29 de janeiro	Aprova o Regime Jurídico das Contraordenações Económicas Altera o Decreto-Lei n.º 110/2018, de 10 de dezembro
Decreto-Lei n.º 110/2018, de 10 de dezembro	Aprova o Código da Propriedade Industrial (Transpõe as Diretivas (UE) 2015/2436 e (UE) 2016/943)
Resolução da Assembleia de República n.º 108/2015	Aprova o Acordo Relativo ao Tribunal Unificado de Patentes, assinado em Bruxelas, em 19 de fevereiro de 2013
Decreto-Lei n.º 143/2008, de 25 de julho	Aprova medidas de simplificação e acesso à propriedade industrial, alterando o Código da Propriedade Industrial

Em Portugal, a entidade reguladora da propriedade industrial é o INPI – Instituto Nacional de Propriedade Industrial, I.P. (<https://inpi.justica.gov.pt/>), sendo possível fazer as seguintes tipologias de registo:

- Marca nacional;
- Logótipo;
- Patente europeia.

De destacar que o registo de propriedade industrial pode ainda ser realizado a nível nacional, europeu ou internacional, dependendo da estratégia definida pelo empreendedor ou pela empresa.

2.1. A importância e vantagens da propriedade industrial

O registo da propriedade industrial tem como objetivo garantir a proteção, aos respetivos detentores, das atividades de investigação, que muitas vezes conduzem à invenção de novos produtos ou serviços, que precisam de ser patenteados, para evitar a sua cópia, reprodução ou utilização sem a devida autorização. O registo de propriedade é temporário, necessitando de ser renovado de forma periódica, e obedecendo a determinados parâmetros legais, nomeadamente, de:

- Limitações ao objeto de proteção;
- Requisitos de concessão;

- Requisitos formais dos requerimentos;
- Documentos de instrução dos pedidos de concessão de direitos de propriedade industrial.

Uma vez que o registo de propriedade pode ser realizado a nível nacional, europeu ou internacional, os direitos adquiridos possuem um carácter territorial dizendo apenas respeito ao território no qual o registo foi efetuado. Importa mencionar que, caso pretenda uma proteção internacional, o empreendedor, ou a empresa, que pretenda realizar o registo deverá fazê-lo recorrendo aos múltiplos mecanismos de proteção (para além do INPI, I.P.) nos sistemas europeu (comunitário) e internacional⁶.

17

Outro aspeto a destacar é que cada um dos territórios é caracterizado por determinadas especificidades, cabendo ao interessado em realizar o registo, o que pode e deve realizar em cada território. Apesar de não ter um carácter de obrigatoriedade, o registo da propriedade industrial é aconselhável, dadas as vantagens que a seguir se descrevem⁷:

- Concedem um direito de propriedade ao seu titular (pessoa ou empresa que realizou o registo), podendo ser transmitido, cedido ou vendido a terceiros, contribuindo para a rentabilização do investimento realizado e, consequentemente, para a valorização da empresa e do território em que a mesma desenvolve a sua atividade.
- Os direitos de propriedade industrial asseguram a exclusividade para a empresa ou empreendedor, impedindo a utilização, sem o devido consentimento, por terceiros. No caso de uma utilização indevida (por exemplo, de um logótipo, marca ou patente), poderão ser acionados os mecanismos legais impeditivos e punitivos relativos à ocorrência.

Importa evidenciar que no caso específico do investigador/empreendedor, poderá colocar-se a questão da detenção dos direitos de propriedade sobre o objeto da patente, uma vez que, com alguma frequência, este desenvolve a sua atividade associado a um centro de investigação ou instituição de ensino superior, podendo existir um conflito de interesses sobre quem deve deter e registar a patente.

O Decreto-Lei n.º 110/2018, de 10 de dezembro, no âmbito do Artigo 57º Regra geral sobre o direito à patente, menciona que: “1 – O direito à patente pertence ao inventor ou seus sucessores por qualquer título.

⁶ Fonte: <https://www.een-portugal.pt/info/polserv/servicos/Paginas/PropriedadeIndustrial.aspx>

⁷ Fonte: <https://inpi.justica.gov.pt/>

2 - Se forem dois, ou mais, os autores da invenção, qualquer um tem direito a requerer a patente em benefício de todos”.

Por sua vez, de acordo com o Artigo 59º Atividades de investigação e desenvolvimento, do mesmo decreto-Lei: “1 - Pertencem à pessoa coletiva pública em cujo escopo estatutário se incluam atividades de investigação e desenvolvimento, as invenções realizadas pelos seus trabalhadores ou colaboradores em consequência das suas atividades de investigação.”, sendo o que acontece em muitos casos, uma vez que o empreendedor/investigador habitualmente desenvolve as suas atividades ao abrigo de um contrato de trabalho, por exemplo, que contemple uma Bolsa para Investigação. O mesmo artigo menciona ainda que “3 - O inventor terá, em todo o caso, o direito de participar nos benefícios económicos auferidos pela pessoa coletiva pública na exploração ou na cessão dos direitos de patente, sendo as modalidades e os termos desta participação previstos pelos estatutos ou os regulamentos de propriedade intelectual destas pessoas coletivas.”

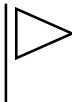
Esta é uma situação que deve ficar salvaguardada, tanto da parte da instituição (centro de investigação ou instituição de ensino superior), como da parte do investigador, pelo que se recomenda que seja alvo de uma análise mais aprofundada por um especialista na área.

2.2. O registo do produto ou do serviço

Tal como anteriormente mencionado, a entidade portuguesa responsável pela gestão e registo da propriedade industrial é o INPI, I.P. Os registos variam de acordo com a tipologia do que se pretende registar. Por exemplo, de acordo com a informação no site do INPI, I.P., o logótipo e a marca têm funções diferentes, uma vez que, “a marca serve para identificar no mercado produtos ou serviços de uma pessoa singular ou coletiva”, enquanto o logótipo “serve para identificar e diferenciar no mercado a própria entidade (pessoa singular ou coletiva) que presta os serviços ou comercializa os produtos”.

19

Tabela 5 | Propriedade Industrial | Tipologias de Registos | Marca Nacional e Logótipo⁸

Tipologias de registos	Descrição
Marca Nacional 	A marca é um sinal usado no comércio para diferenciar produtos ou serviços. A marca deve permitir que os consumidores sejam capazes de reconhecê-la e distingui-la das marcas de outras empresas existentes no mercado. Uma marca pode ser constituída por: • Letra • Palavras, incluindo nomes de pessoas • Números • Desenhos Existe também a possibilidade de registo de marcas com as seguintes características ou tipologias: • Tridimensionais • De som e multimédia • De movimento • Compostas por cores • Constituídas por hologramas
Logótipo 	Um logótipo pode ser constituído por: • Palavras • Elementos figurativos • Palavras e elementos figurativos • Um sinal tridimensional • Um som • Um elemento multimédia • Um movimento • Um holograma

⁸ Fonte: <https://inpi.justica.gov.pt/>

No caso de registo de uma patente, o mesmo permite obter a proteção sobre uma invenção realmente nova, isto é, que ainda não tenha sido tornada pública, e que não se encontra disponível no mercado, ou seja, que ainda não tenha sido divulgada. A invenção pode ser também protegida através de um modelo de utilidade.

Tabela 6 | Propriedade Industrial | Patente ou Modelo de Utilidade⁹

Tipos de Invenções	• Produtos • Processos • Aparelhos • Utilizações • Sistemas
Condições para o registo da invenção	• Ser realmente nova, isto é não ter sido divulgada no mercado • Ter atividade inventiva, isto é, não ser óbvia face ao estado da técnica¹⁰ • Ter aplicação industrial
Condições para o registo de um modelo de utilidade	• Ser realmente nova • Apresentar uma vantagem prática ou técnica para o fabrico ou utilização do produto a que se destina, mesmo que seja óbvia • Quando a invenção é óbvia, mas existe uma vantagem prática ou técnica para o fabrico ou utilização do produto ou do processo, a invenção só pode ser protegida através do modelo de utilidade
Não podem ser abrangidos por modelos de utilidade	• Invenções sobre matéria biológica • Composições substância ou processos químicos e farmacêuticos • Produtos alimentares ou processos para a preparação, obtenção ou confeção desses produtos
Duração	• Patentes – válidas durante 20 anos a contar da data do pedido • Modelos de utilidade – válidos, no máximo, por 10 anos a contar da data do pedido
Documentação necessária para o registo de uma patente	Documentos técnicos dos quais conte a explicação e descrição pormenorizada da invenção (para publicação), nomeadamente: • Reivindicações • Resumo • Descrição • Desenhos • Figura Caso seja apresentado um pedido provisório, decorre um período de até 12 meses até a realização do pedido de registo definitivo, não podendo ser acrescentada matéria técnica na altura da conversão em pedido definitivo.

⁹ Fonte: <https://inpi.justica.gov.pt/>

¹⁰ O estado da técnica consiste em toda a informação disponibilizada ao público, por qualquer meio, antes de se efetuar o pedido, incluindo as divulgações sobre a própria invenção feitas pelo próprio inventor ou requerente.

Num mercado cada vez mais globalizado e tendo o empreendedor/investigador, ou a empresa delineado uma estratégia de internacionalização, por exemplo de exportação para um mercado extra doméstico, deverá pensar na possibilidade de registo no estrangeiro, uma vez que a proteção atribuída pelo INPI, I.P. só é válida no território nacional.

O empreendedor/investigador, para uma adequada proteção da sua invenção fora do território nacional pode optar pelas seguintes tipologias de pedidos de patente:

Tabela 7 | Registos Internacionais de Patentes

Tipo de registo de patente	Sítio
Pedido de patente ou modelo de utilidade no país onde quer proteger a invenção	Consultando o site da entidade gestora de patentes em cada um dos países nos quais se pretende fazer o registo
Pedido de patente europeia (comunitária)	Instituto Europeu de Patentes (IEP) https://www.epo.org/
Pedido internacional de patente	Organização Mundial de Propriedade Intelectual (OMPI) https://www.wipo.int/portal/en/index.html

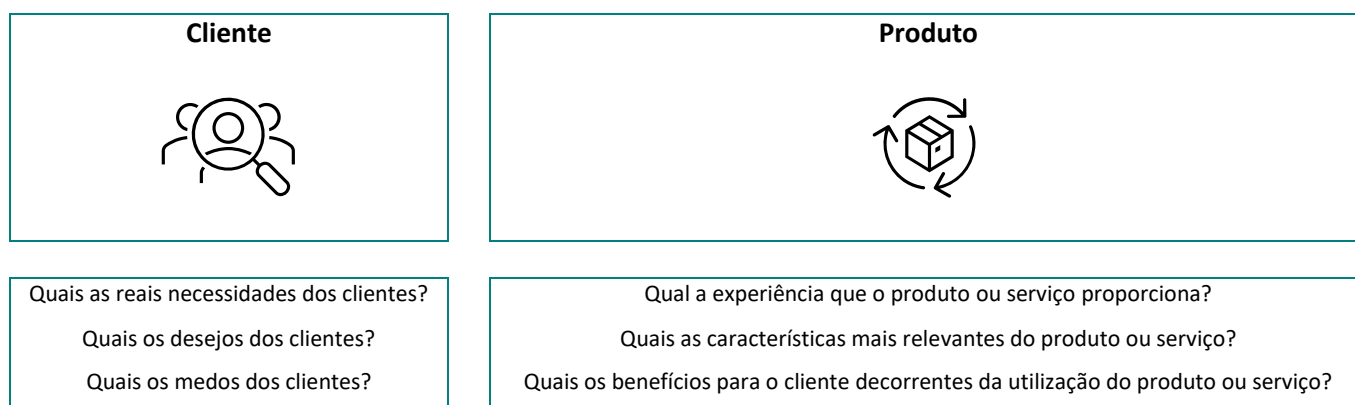
3. A importância da proposta e da geração de valor

A proposta de valor é um conceito, na maioria das vezes, abstrato para o cliente, mas bem concreto para a empresa, uma vez que é através da geração de valor que esta consegue melhorar os seus resultados. A proposta de valor resulta no diferencial entre o que o cliente paga pelo produto ou serviço que adquire a uma determinada empresa, sentindo, no entanto, que está a receber mais do que o que pagou por esse mesmo produto ou serviço. Num mercado atomizado, e muitas vezes com um produto homogêneo, isto é, com características muito semelhantes, e em que não existem grandes diferenças no seu preço e, como tal, entre a sua aquisição à empresa A ou à empresa B, muitos clientes fidelizam a uma determinada empresa ou marca porque percebem algum valor adicional na mesma, sendo nesse diferencial que reside a proposta de valor para o cliente.

22

Num mercado fortemente concorrencial e com consumidores cada vez mais informados e mais exigentes, identificar uma boa proposta de valor é fundamental para que a empresa se consiga posicionar e afirmar face à concorrência. Uma boa forma de perceber qual a proposta de valor do seu produto ou serviço, é colocar-se no lugar do cliente e ter em atenção que os produtos e serviços apenas criam valor em relação a um determinado segmento específico de clientes¹¹ e não para a totalidade dos clientes. Uma forma de perceber qual a proposta de valor é relativamente ao seu cliente, identificar os seguintes aspetos:

Figura 3 | Identificação da proposta de valor para o cliente



Outros conceitos cuja distinção é importante realizar, são os conceitos de preço e de valor. O preço reside apenas na quantia monetária que é necessário despendar para adquirir um determinado bem ou serviço; por outro lado, o valor pressupõe uma relação que o cliente tem com esse mesmo produto ou serviço e com a experiência da sua compra e/ou utilização.

¹¹ Osterwalder *et. al.* (2014)

3.1. A ideia de negócio e o seu posicionamento

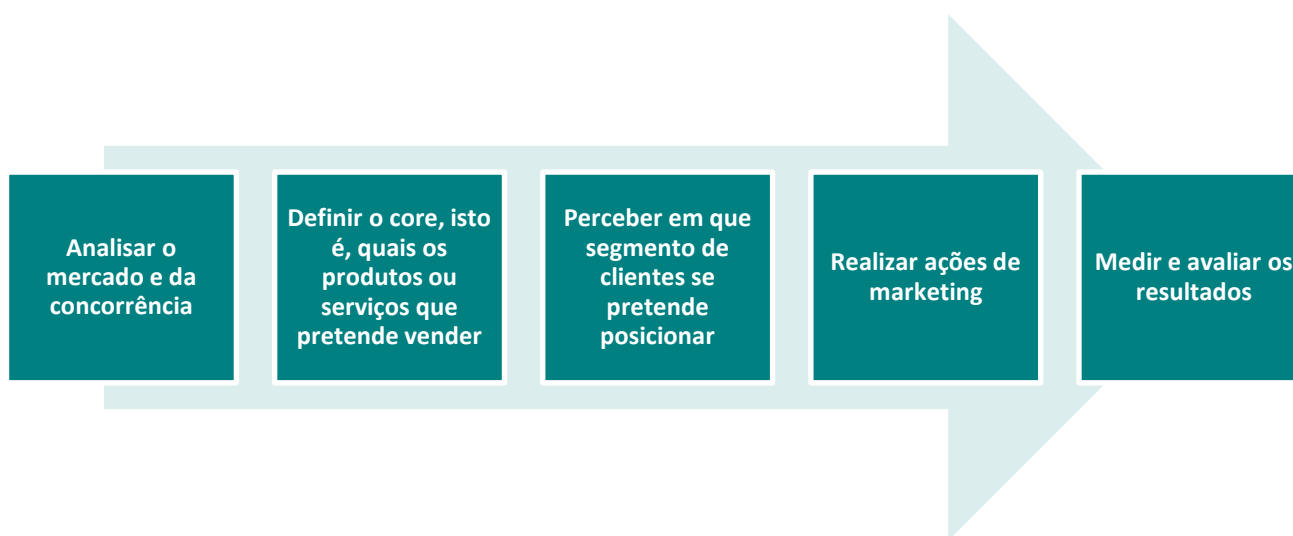
O posicionamento da ideia e negócio (ou do produto ou serviço oferecido) consiste em perceber o lugar ocupado num mercado competitivo, em que existe uma multiplicidade de concorrentes. Como já mencionado, a proposta de valor, não é mais do que a perceção do cliente, face a um determinado diferencial entre o que paga pelo produto ou serviço que adquire a uma determinada empresa (preço), e o valor que esse produto ou serviço tem para si.

23

É importante para a empresa definir a sua estratégia de posicionamento no mercado, devendo para tal, fazer uma boa segmentação dos clientes e perceber em que segmento, ou segmentos, deve incidir os seus esforços. Uma vez que existem grupos ou segmentos de clientes muito diversificados em qualquer área de negócio, a visão da forma como se pretende posicionar no mercado é muito importante, para que possa ser definida de forma correta a estratégia da empresa. Uma estratégia mal definida, pode representar o fim de uma empresa.

Esta visão do segmento a atingir e a definição de uma estratégia adequada, dará à empresa um maior poder de atuação e um reforço da competitividade em relação aos competidores que se encontram no mercado. Por outro lado, ao segmentar, consegue conduzir campanhas de marketing e/ou de marketing digital, direcionando-as para o segmento pretendido. Finalmente, importa medir e avaliar essas campanhas de forma a perceber a relação custo benefício das mesmas.

Figura 4 | Como definir o posicionamento da ideia de negócio (produto ou serviço)



3.2. A importância da inovação como forma de geração de valor

Existindo uma diversidade de definições e de classificações possíveis para a inovação, é indiscutível que, cada vez mais, precisamos dela para tornar as organizações mais competitivas e para gerar valor.

Figura 5 | Dimensões da inovação



Logo à partida, devemos fazer a distinção entre os conceitos de invenção e de inovação. Enquanto a invenção consiste numa primeira utilização de uma ideia para um novo produto, serviço ou processo, ela está associada a um conhecimento mais teórico, que normalmente ocorre nas universidades e nos centros de investigação. Já quando falamos de inovação, associamos o termo à colocação no mercado, do que inicialmente foi uma invenção, mas que já se encontra no mercado através das empresas, com o objetivo da comercialização e da obtenção de uma vantagem competitiva, que certamente, irá gerar valor para a organização (empresa) e para o mercado.

O que se posiciona entre a invenção e a inovação, na maioria das vezes, é o empreendedorismo. O empreendedorismo consiste numa visão, que faz com que ocorra uma transferência do conhecimento teórico para o mercado, através da comercialização de um determinado bem ou serviço. Muitas vezes trata-se de um

processo multidimensional, holístico e com caráter de continuidade, isto é, que transpõe a componente da investigação com o objetivo de entrar no mercado.

Sendo a inovação um conjunto de diversas ações ou elementos que interagem entre si, nomeadamente¹², o surgimento da ideia, a perceção da oportunidade, a escolha da forma de aplicação da ideia, a seleção de uma alternativa para colocar a ideia no mercado e, finalmente, o sucesso na sua comercialização, para que este caminho seja percorrido, é necessário haver empreendedorismo. De acordo com Drucker, é necessário que ocorram pelo menos três condições distintas para que uma inovação tenha sucesso, e que são¹³:

25

- A inovação é um trabalho árduo, que exige foco, resiliência e muito empenho;
- Os inovadores têm de ter plena consciência de quais são os seus pontos fortes, transferindo as suas forças para a sua capacidade de desempenho;
- A inovação é um efeito da economia e da sociedade, que resulta, em algum momento, numa mudança nos hábitos dos clientes e do mercado.

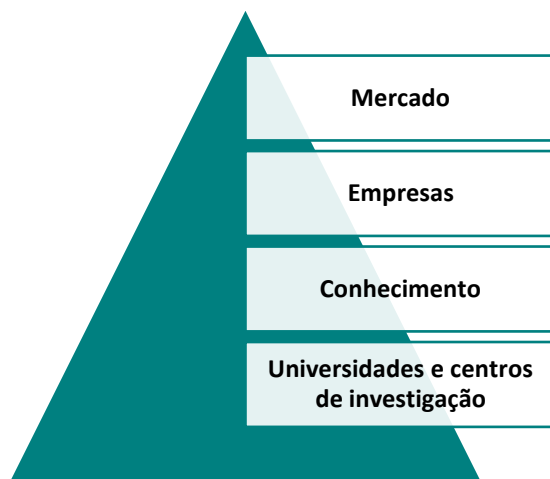
O grande desafio que se coloca é na transposição da invenção para o mercado com sucesso (assim já falamos de invenção), que gera a um nível micro: vantagem competitivas duradouras, eficiência, melhoria geral dos resultados da empresa; e a um nível macro: crescimento económico, desenvolvimento económico e, em última instância, o bem-estar das pessoas, da sociedade e dos povos¹⁴. Este pode e deve ser um ciclo contínuo, gerador de conhecimento e de valor entre as três componentes fundamentais, que são as universidades e os centros de investigação, o conhecimento por elas gerado, e as empresas e o mercado, que serão recetores e transformadores desse conhecimento teórico.

¹² Sarkar (2010)

¹³ Drucker (2020); Sarkar (2010)

¹⁴ Sarkar (2010)

Figura 6 | Conhecimento | Universidades | Empresas | Mercado



4. Boas práticas nos recursos humanos

O capital humano é um fator essencial e determinante para o sucesso de qualquer organização. Ter colaboradores que se identifiquem com a organização, trabalhando em prol da mesma, assim como ter equipas de trabalho motivadas e empenhadas, em alinhamento com a missão, visão e valores preconizados pela organização, é fundamental para que esta atinja os seus objetivos e permaneça no mercado de forma sustentada. Existem diversas dimensões que podem ser associadas aos recursos humanos de uma organização, destacando-se as seguintes:

Figura 7 | Dimensões dos Recursos Humanos



A estas acresce uma outra função, considerada das mais importantes, que é a liderança, pois é dela que vão depender todas as outras funções e o ambiente vivenciado na organização, que tem um forte impacto na satisfação, envolvimento e motivação dos colaboradores. Seguidamente detalham-se boas práticas associadas aos recursos humanos, que devem ser uma contante em todas as organizações.

4.1. Recrutamento e seleção

O recrutamento e a seleção são dimensões essenciais dos recursos humanos, pois deles depende a escolha dos candidatos que melhor se adequem às necessidades que a organização tem num dado momento.

O processo de recrutamento inicia-se com a deteção de necessidades na contratação de pessoas para a organização, para um determinado posto de trabalho, e consiste da adoção de um conjunto de procedimentos e de técnicas com o objetivo de atrair candidatos cujo perfil, tanto em termos de competências técnicas e comportamentais, sejam adequadas para a função que se pretende preencher. Existem dois tipos de recrutamento que variam, essencialmente, em função da dimensão da organização e que são os seguintes:

28

Tabela 8 | Tipos de recrutamento¹⁵

Tipo de recrutamento	Descrição
Interno	O colaborador que irá ocupar a função já pertence à organização, sendo a procura do candidato realizada dentro da organização. Pode acontecer haver uma movimentação na horizontal, isto é, a passagem de um colaborador para um determinado posto de trabalho, dentro da mesma categoria profissional; ou na vertical, quando a mudança do colaborador para o posto de trabalho implica uma subida da sua categoria profissional.
Externo	Neste caso, a procura pelo colaborador para o preenchimento do posto de trabalho ocorre exteriormente à organização, podendo haver diversas formas de chamar pessoas para o processo de seleção: • Anúncios (atualmente é realizado on-line) • Recrutamento académico • Centros de emprego • Feiras de emprego • Candidaturas espontâneas • Empresas especializadas na gestão de recursos humanos (consultoria) • Informal • Candidaturas de processos anteriores • Empresas de <i>head-hunting</i> (caça de talentos)

¹⁵ Fonte: Sotomayor et. al. (2018)

O processo de seleção ocorre após o recrutamento. Enquanto o primeiro visa atrair um conjunto de candidatos, a seleção consiste na escolha, de entre os candidatos recrutados, na escolha do candidato que tem o perfil mais adequado para a vaga que se pretende preencher. A seleção do candidato mais adequado nem sempre é fácil e deve reger-se por princípios de equidade, justiça e ética, em plena articulação entre o que a necessidade da organização e as competências técnicas e comportamentais do próprio candidato. Os critérios de seleção devem ser definidos antecipadamente ao processo de seleção, podendo ser considerados, entre outros, os seguintes:

- As habilitações académicas;
- A experiência profissional anterior;
- Os conhecimentos e as competências técnicas;
- As competências relacionais.

Uma boa prática consiste na atribuição de pontuação a cada um destes itens, de forma a traçar um ranking entre os diversos candidatos. Existem diversos processos de seleção, destacando-se os seguintes:

Tabela 9 | Processos de seleção¹⁶

Tipo de seleção	Descrição
Análise curricular	Consiste na análise do <i>curriculum vitae</i> do candidato, e não implicando presença física do mesmo, permite analisar o seu percurso profissional até ao momento presente
Entrevistas	Na atualidade as entrevistas podem ser realizadas de forma presencial ou online, não implicando, necessariamente, a presença do candidato. São um dos métodos mais utilizados (quase sempre realizados após a análise curricular), e quando realizadas presencialmente, permitem uma boa avaliação do candidato. Deve haver uma preparação prévia da mesma, elencando um conjunto de perguntas, que permita aferir as potencialidades do candidato e se o mesmo se adequa ao perfil pretendido
Testes de personalidade	Sendo normalmente realizados por psicólogos ou por profissionais de recursos humanos, estes testes possibilitam a análise dos traços de personalidade do candidato, podendo ser genéricos ou específicos. Estes últimos são direcionados para aspetos como a assertividade, a capacidade na gestão de conflitos, resistência ao stress, motivação, espírito de equipa, entre outros

¹⁶ Fonte: Sotomayor et. al. (2018)

Testes de competências específicas	Estes testes permitem proceder a uma avaliação das competências técnicas específicas do candidato, por exemplo, na utilização de um determinado software, linguagem de programação, ou mesmo na fluência de um determinado idioma
Testes de simulação	Este método consiste na exposição do candidato a uma determinada situação hipotética (mas baseada na atividade da empresa), sendo também denominada de <i>role playing</i> . O candidato deverá ter de resolver uma determinada situação, que permita aferir uma ou mais competências, que podem ser técnicas ou comportamentais
Testes de aptidão física	São testes que permitem avaliar a condição física do candidato
Assessment centers	Esta é uma metodologia de avaliação, que consiste na avaliação do candidato através de uma bateria de exercícios, testes e entrevistas, para avaliar o seu nível de adaptação ao posto de trabalho que se pretende preencher, englobando um conjunto diversificado de técnicas e métodos de seleção, articulados entre si

Atualmente, são consideradas boas práticas nos processos de recrutamento e seleção, as seguintes¹⁷:

- Na publicação dos anúncios de trabalho deve ser utilizada uma linguagem inclusiva para ambos os géneros gramaticais;
- As funções e requisitos do posto de trabalho devem estar definidos de forma clara e precisa;
- Deve existir um documento no qual se encontrem especificadas as funções do posto de trabalho a desempenhar;
- Aplicação de políticas de igualdade de oportunidades na contratação e na seleção de colaboradores (por exemplo, relativamente ao sexo, a pessoas portadoras de deficiência, grupos minoritários, etc.);
- Os processos de seleção, provas, entrevistas, testes, etc., devem ser avaliação com base nos procedimentos que avaliam as competências da pessoa de maneira objetiva e ética.

Após selecionado o candidato cujo perfil se considera ser o mais adequado ao posto de trabalho a preencher, inicia-se o processo de acolhimento do mesmo na organização, que será tratado na subsecção seguinte.

¹⁷ Fonte: Xavier, et. al (2014)

4.2. Promoção da integração de novos colaboradores

Após os processos de recrutamento e de seleção, caso tenham sido processos externos, ocorre a entrada de novos colaboradores para a organização. Para que alguém que vem de fora se integre o mais rapidamente possível é importante a condução de determinadas ações que façam com que esse novo colaborador “se sinta em casa”. Se pensarmos na nossa jornada diária de trabalho, passamos, em média 8 (oito) horas diárias a trabalhar, umas sete a oito horas a dormir, sendo o tempo remanescente despendido em tarefas como as deslocações entre casa e trabalho, as refeições, o tempo com a família ou tempo individual, etc. Ou seja, a maior parcela de tempo consecutiva do nosso dia é passada a trabalhar. Como tal, é importante que o ambiente de trabalho seja acolhedor, fazendo com que o colaborador se sinta confortável na sua posição e bem integrado na organização.

31

Muitas vezes, quando no processo de seleção se realizam entrevistas, já é mostrado o funcionamento da empresa, o seu espaço físico, as principais regras a seguir, pelo que o processo de acolhimento ao novo colaborador pode começar já nesta fase, isto é, antes da sua entrada efetiva para a empresa.

Por outro lado, o processo de acolhimento não deve incidir apenas sobre o novo colaborador, mas também sobre as restantes equipas de trabalho, no sentido de as sensibilizar e preparar para a receção ao novo membro da organização. Neste seguimento, e relativamente aos colaboradores que já se encontram na organização, podem ser adotadas as seguintes práticas:

- Realizar uma reunião informal com as equipas para informar que vai entrar um novo membro para a equipa e clarificar quais as suas funções;
- No caso de o novo colaborador assumir um posto de trabalho que ainda esteja ocupado (por exemplo, por alguém que foi transferido ou promovido), deve-se proporcionar reunião, que pode ser mais ou menos formal, entre ambos, para troca de informação sobre as funções inerentes a esse posto de trabalho.

Muitas empresas começam já a ter um Manual de Acolhimento para os novos colaboradores, que é entregue a quem entra na empresa pela primeira vez, e que contém informação de carácter mais ou menos específico sobre a mesma. Não sendo necessário conter toda esta informação, principalmente, para as organização que se encontrem numa fase inicial do seu ciclo de vida, destaca-se a seguinte estrutura possível para um Manual de

Acolhimento, que deve ser compreendido como um documento dinâmico, devendo ser ajustado e modificado sempre que ocorram mudanças na organização:

Tabela 10 | Estrutura do Manual de Acolhimento

- Mensagem da pessoa responsável pela organização;
- Breve historial da organização;
- Missão;
- Visão;
- Valores;
- Objetivos a um ano;
- Organograma da organização;
- Objetivos, finalidade e funcionamento orgânico das diversas unidades funcionais da organização;
- Bens e serviços de que a empresa dispõe (por exemplo, cantina ou espaço de refeição, pausa, etc.);
- Direitos e deveres da organização para com o colaborador;
- Direitos e deveres do colaborador para com a organização;
- Relações individuais e coletivas de trabalho e especificidades da organização, caso existam (por exemplo, comunicação de ausência, possibilidade de teletrabalho, etc.);
- Política e canais de comunicação;
- Política de remunerações;
- Política de recompensas;
- Sistema de avaliação de desempenho;
- Sistema de progressão;
- Política e plano de formação;
- Valorização e progressão na carreira;
- Lista de contactos telefónicos.

Deve ser um documento apelativo e de fácil leitura e, como já mencionado, destina-se a que o colaborador fique a conhecer a forma de funcionamento da organização, aconselhando-se a que o mesmo seja entregue em suporte digital pois, para além de facilitar a leitura é de muito mais fácil alteração, do que se se tratar de um documento impresso. Este documento possibilita ainda:

- Uma fácil integração do novo colaborador na organização;

- Acelera a sua adaptação à empresa e, como tal, à aprendizagem e interiorização de regras básicas que potenciem o seu desempenho e motivação e, de forma consequente, contribuam para sua produtividade;
- Previne a ocorrência de comportamentos que não sejam desejados no contexto organizacional.

4.3. Programas de formação e aprendizagem contínua

33

A questão da formação contínua e da aprendizagem ao longo da vida estão bastante presentes, sendo essenciais ao longo das carreiras dos profissionais da atualidade. As mudanças incrementais ou disruptivas na tecnologia fazem com que haja uma necessidade constante por parte dos profissionais, das mais diversas áreas, em estar a aprender e a adaptar-se continuamente ao que o mercado necessita. Nas últimas décadas muitas profissões desapareceram e novas profissões emergiram, essencialmente, no campo das novas tecnologias. Espera-se que com o desenvolvimento da Indústria 4.0 tal continue a acontecer a um ritmo ainda mais acelerado, pelo que a aprendizagem constante, mais do que necessária, é imperativa, para as organizações que se pretendam afirmar como mais competitivas, num mercado e num mundo em contante evolução.

De destacar também que em termos legais, a Lei n.º 93/2019, de 4 de setembro, veio consagrar o direito a um mínimo de 40 horas de formação anual para o contrato de trabalho por tempo indeterminado (ver Nota Técnica N.º 9 da Autoridade para as condições de Trabalho (ACT)), para além da obrigatoriedade de colocar a informação relativa ao número de horas frequentada por cada colaborador no Relatório Único, que deve ser entregue, anualmente, nos meses de abril ou maio.

Numa perspetiva mais macro, o Pilar Europeu dos Direitos Sociais contempla também a aprendizagem ao longo da vida, que figura como um dos 20 Princípios definidos pela União Europeia e que se encontra em perfeito alinhamento com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Agenda 2030. Desta forma, sugere-se como uma boa prática pela organização a definição anual do seu plano de formação que deve contemplar, entre outros aspetos:

- Designação das ações de formação;
- Objetivos das ações de formação;
- Carga horária;

- Entidade formadora;
- Formandos;
- Responsável pela avaliação da eficácia da formação;
- Calendarização;
- Resultado da ação.

Destaca-se ainda que a formação deve ocorrer sempre que possível em horário laboral, para não haver prejuízo entre a conciliação da vida profissional, familiar e pessoal dos colaboradores da organização.

4.4. Avaliação de desempenho

Atualmente, a avaliação de desempenho tem como principais funções as seguintes:

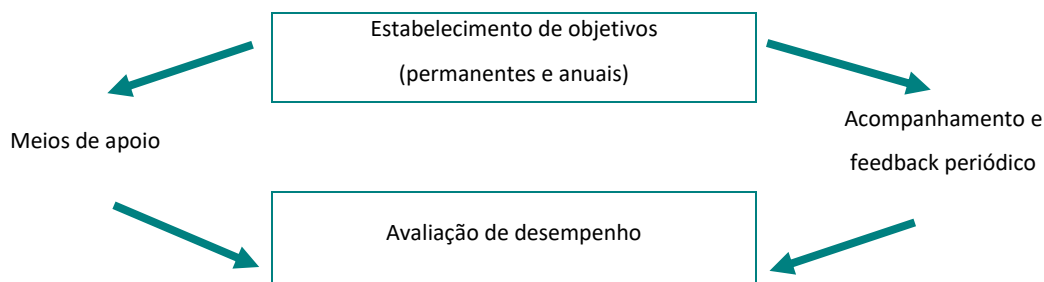
- Avaliar o desempenho do colaborador;
- Gerir o desempenho do colaborador;
- Analisar os resultados do trabalho desenvolvido pelo colaborador;
- Dar informação ao colaborador, para que este saiba o que dele é esperado.

Para que um processo de avaliação de desempenho seja bem realizado, deve reunir as seguintes condições e boas práticas:

- Ter uma clara definição de objetivos, isto é, do que é esperado dos colaboradores;
- Identificar os parâmetros alvo da avaliação (por exemplo, assiduidade, pontualidade, ou outros objetivos);
- Comunicar ao colaborador no início do ciclo avaliativo (por exemplo, o ano civil, quais os parâmetros e os objetivos esperados);
- Identificar os meios de apoio necessários para atingir os objetivos;
- Comunicar os resultados da avaliação de desempenho aos colaboradores.

Esta informação pode ser traduzida na figura seguinte:

Figura 8 | Ciclo da avaliação de desempenho¹⁸



Não existe um sistema de avaliação de desempenho que seja perfeito, no entanto, existe uma grande diversidade em termos de métodos de avaliação desempenho, que podem ser utilizados de forma separada ou combinada, destacando-se os seguintes:

Tabela 11 | Principais sistemas de avaliação de desempenho¹⁹

Gestão por objetivos	Este é um dos métodos mais utilizados e consiste numa definição prévia dos objetivos estratégicos, por parte da gestão de topo, e depois de estabelecimento de objetivos intermédios para cada colaborador, equipa ou grupo de colaboradores. Os objetivos devem ser SMART, isto é, devem ser específicos (specific), mensuráveis (measurable), atingíveis (attainable), relevantes (relevant) e temporais (time).
Escalas gráficas	Este método é também bastante utilizado e compreende a listagem dos fatores alvo da avaliação, que se traduzem em atitudes e comportamentos valorizados de acordo com o perfil de cada função, sendo-lhes atribuída uma escala (por exemplo, de 1 a 5, ou de 1 a 7 pontos), e finalmente uma pontuação a cada colaborador, mediante o valor obtido em cada parâmetro.
Método dos incidentes críticos	Este método põe em evidência apenas as ocorrências ou desempenhos excecionais, tanto positivos, como negativos do colaborador, que são colocados num relatório, por parte do avaliador.
Método de pesquisa de campo	Este método pressupõe a existência de um especialista ou consultor em recursos humanos, que através de uma entrevista (estruturada ou semiestruturada) com o superior hierárquico dos avaliados recolhe informação, que depois é emanada sob a forma de relatório. Pode servir de base, numa grande empresa, essencialmente, para iniciar o processo de avaliação de desempenho, uma vez que fornece boas indicações sobre os principais itens que devem ser alvo de avaliação.
Avaliação 360º	Este é um dos métodos mais complexos, pois envolve diversos avaliadores dentro da mesma organização, no que se denomina feedback de 360 graus, pressupondo que para ser utilizado, a organização já tenha de ter uma dada dimensão.

¹⁸ Fonte: Sotomayor et. al. (2018)

¹⁹ Fonte: Sotomayor et. al. (2018)

No processo de avaliação de desempenho podemos também mencionar as fontes de avaliação de desempenho, que são as seguintes:

- Avaliação pelo superior hierárquico;
- Avaliação pelo superior do superior hierárquico;
- Autoavaliação ou avaliação pelo avaliado;
- Avaliação pelos pares;
- Avaliação pelos subordinados.

4.5. A cultura e o ambiente organizacional

O ambiente organizacional é talvez um dos fatores que mais influencia a satisfação, motivação e, de forma consequente, a produtividade dos colaboradores de uma organização. Este ambiente está diretamente relacionado com a cultura organizacional que é muito influenciada pelo estilo de liderança adotado, assim como com todos os stakeholders envolvidos na dinâmica da empresa: colegas de trabalho, clientes, fornecedores, grupos de interesse, Estado, parceiros, entre outros.

Embora muitas vezes haja confusão entre os conceitos de cultura e ambiente organizacional, a cultura engloba o conjunto de normas, de crenças e de valores pelos quais a organização se rege, e que irá determinar a forma de pensar, de estar e de agir dos seus colaboradores; por outro lado, o ambiente organizacional é fortemente influenciado pela cultura e respeita às perceções coletivas dos colaboradores sobre o ambiente de trabalho, suportado pelos valores, atitudes e comportamentos que vão sendo reproduzidos na organização.

Cada organização é distinta, mas existem determinados fatores e ações, mais ou menos concretos, que influenciam diretamente e de forma positiva o ambiente organização, a saber:

- Um processo de comunicação transparente e assertivo;
- Uma avaliação de desempenho transparente, ética e justa;
- A resolução rápida dos problemas que surjam;
- A colocação do foco na resolução e não no problema;

- A promoção do *empowerment* e da responsabilidade;
- Abertura para dialogar;
- A gestão por objetivos;
- A possibilidade de os colaboradores praticarem horários mais ajustados às suas necessidades familiares e pessoais;
- A possibilidade de teletrabalho, pelo menos alguns dias por semana;
- A elaboração e afixação de um código de conduta ou regulamento interno;
- A possibilidade de troca de horas extraordinárias por dias de férias, por exemplo;
- Margem para criar e para errar (ainda que de forma controlada);
- A permissão para pausas, uma vez que nem sempre o trabalho corre como desejado;
- Dar o dia de aniversário ao colaborador;
- A construção de uma cultura baseada na entreajuda e no trabalho em equipa.

4.6. A importância das equipas multidisciplinares

O trabalho em equipa é talvez uma das variáveis que mais influencia a produtividade da empresa. Ter equipas coesas, focadas e empenhadas em atingir os objetivos da empresa é essencial para tornar a empresa mais competitiva. O funcionamento das equipas de trabalho depende, em grande parte, do tipo de liderança adotada, da forma de comunicação e da confiança estabelecida entre os diversos membros da organização. A perceção de se estar a trabalhar para um objetivo comum é essencial para o sucesso da empresa.

Uma equipa multidisciplinar é uma equipa formada por pessoas com diferentes formações de base e que como tal, possuem competências técnicas distintas, mas que se complementam entre si. A diversidade é aqui percebida como um fator diferenciador, uma vez que os membros deste tipo de equipas podem combinar as suas distintas capacidades e personalidades, para trabalharem em prol dos objetivos da organização.

Num mundo em rápida mudança e em que tanto o macro como o microambiente mudam a alta velocidade, a existência deste tipo de equipas é fundamental para que a organização se consiga rapidamente adaptar à mudança.

As equipas multidisciplinares trazem numerosas vantagens à organização, nomeadamente, as seguintes:

- Da troca de diferentes experiências resulta sempre um processo criativo mais intenso, essencial para o processo de inovação;
- Quanto mais qualificadas forem as pessoas, e mais competências técnicas detiverem, maior será a sua autonomia na execução de tarefas;
- Também quanto maior for a autonomia das equipas, maior será também a sua responsabilidade, o que por norma se traduz em equipas coesas e produtivas;
- O facto de os membros da equipa deterem competências distintas, faz com os processos de entreajuda aconteçam de forma mais fluída e sem terem de recorrer a outras equipas ou departamentos da organização;
- Existe também uma maior transferência de conhecimento, devido aos diferentes backgrounds dos membros;
- Verifica-se também um aumento no desenvolvimento profissional e pessoal dos colaboradores que integram estas equipas.

5. A importância da gestão para a qualidade

Atualmente, mais do que nunca, as organizações e empresas que pretendam afirmar o seu posicionamento no mercado têm de olhar para a gestão da qualidade como algo inerente à sua atividade operacional. A gestão da qualidade (e para a qualidade) é uma forma de gerir as atividades e ações de uma organização, que devem ser realizadas dentro de determinados parâmetros pré-definidos. Implica o desenvolvimento e a implementação de uma política da qualidade, assim como a definição e implementação de um planeamento para a qualidade, o controlo e a melhoria da qualidade.

39

Sendo a sua implementação definida pela gestão de topo, a implementação dos processos inerentes à qualidade, acabam por se estender e chegar a todas as funções e processos da organização. Ou seja, embora a sua implementação seja definida a um nível estratégico, através do estabelecimentos de metas e objetivos corporativos, estes acabam por ser traduzidos em políticas, métodos e procedimentos operacionais, sendo implementados por toda a organização.

As razões pelas quais uma organização deve implementar procedimentos relacionados com a qualidade são os seguintes:

- Qualidade e produção mais coerente e homogénea;
- Satisfação e fidelização do cliente;
- Aumento da produtividade;
- Redução de riscos;
- Diminuição de erros.

De seguida, serão abordadas diversas ferramentas da qualidade ou com elas relacionadas, que não sendo de implementação obrigatória, são de implementação desejável, uma vez que promovem uma visão holística sobre a organização, contribuindo para o seu processo de melhoria contínua. Essas ferramentas são:

- Ciclo PDCA;
- Norma ISO 9001:2015;
- Balanced ScoreCard;
- Visual Management.

5.1. Ciclo PDCA

O ciclo PDCA tem vindo a ser muito utilizado pelas organizações, caracterizando-se pela sua natureza direcionada para o processo de melhoria contínua. O PDCA é um ciclo contínuo, dividido em quatro fases distintas: P – *Plan*, D – *Do*; A – *Act* e C – *Check* e é uma ferramenta bastante utilizada nos dias de hoje, pois permite a agregação de diferentes técnicas, mediante a fase do ciclo, sendo bastante eficaz no processo de melhoria contínua para o processo de qualidade das organizações.

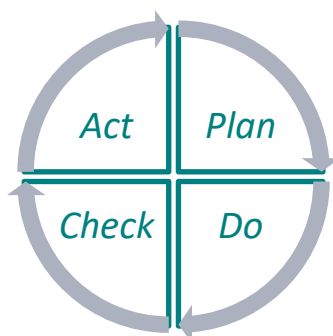
40

Campos (2004) considera que o ciclo PDCA poderá ser aplicado a um vasto leque de empresas, independentemente do seu setor de atividade, considerando que será uma importante ferramenta para a manutenção e melhoria dos processos. Moen e Norman (2006) referem que o PDCA teve a sua origem no método científico, tendo evoluído ao longo de mais de 400 anos. As experiências realizadas com este modelo de melhoria contínua, demonstram que:

- É aplicável a todo o tipo de organizações, a todos os grupos e níveis hierárquicos;
- Fornece uma estrutura para a aplicação de métodos de melhoria contínua guiados pela teoria do conhecimento;
- Permite que o planeamento se adapte à medida que a aprendizagem ocorre;
- Fornece uma maneira simples de as pessoas se capacitarem e tomarem medidas que levem a resultados úteis;
- Facilita a utilização do trabalho em equipa para fazer melhorias.

Sousa *et al.* (2017) consideram que inicialmente o ciclo PDCA foi utilizado como uma ferramenta de qualidade do produto, no entanto, e tendo em conta a sua abrangência, foi reconhecido como um método capaz de desenvolver melhorias nos processos organizacionais. Este ciclo traduz-se no seguinte diagrama:

Figura 9 | Ciclo PDCA



Estes mesmos autores referem ainda que o ciclo PDCA é dividido nas quatro fases seguintes, de acordo como se descreve:

Tabela 12 | Descrição das fases do ciclo PDCA

Plan Planeamento	Identificação das oportunidades de melhoria e sua priorização
	Análise da situação atual através de dados consistentes
	Identificação do(s) e sua(s) causa(s)
	Desenvolvimento de possíveis ações que possam contribuir para a sua resolução
	Definição dos objetivos esperados
Do Fazer	Implementação das ações definidas na fase anterior
Check Verificação	- Análise dos resultados das ações - Comparação da nova situação com a situação inicial, verificando se existiram melhorias e se os objetivos foram alcançados
Act Ação	- Execução das ações corretivas para ajustamento do que foi identificado como não conforme durante o processo - Realização de ações que garantam a prevenção dos resultados não esperados que possam ter ocorrido durante o ciclo, de forma a promover a continuidade das melhorias e manutenção do sistema

Embora com grandes vantagens, esta metodologia apresenta algumas limitações, ambas descritas na tabela seguinte.

Tabela 13 | Ciclo PDCA | Vantagens e Limitações

Vantagens	Limitações
• Metodologia extremamente eficaz e de compreensão muito fácil • Dada a sua grande versatilidade, pode ser usada em diversos ambientes, por exemplo numa organização (na sua globalidade), ou em projetos	• Tal como outras ferramentas da qualidade, exige um elevado comprometimento e envolvimento de todos os intervenientes na organização (e não apenas da gestão de topo)

5.2. Norma ISO 9001:2015

A ISO 9001:2015 é uma norma de qualidade que estabelece os requisitos para um sistema de gestão, ajudando as organizações a serem mais eficientes e a melhorarem a satisfação dos seus clientes. A ISO (International Organization for Standardization - <https://www.iso.org/home.html>) é uma ONG internacional independente, que tem na atualidade 167 membros (organismos) nacionais de normalização. Através desta organização são estabelecidas normas internacionais voluntárias, que se consideram que sejam relevantes para o desenvolvimentos dos mercados, o suporte à inovação e para os desafios globais²⁰.

Esta norma é baseada na ideia da melhoria contínua (também associada ao Ciclo PDCA, à análise SWOT e a outras ferramentas da qualidade), podendo ser implementadas em organizações com as mais diversas tipologias, dada a sua grande flexibilidade. Desta forma, através desta norma as organizações devem definir os objetivos que melhorem de forma contínua os seus processos, de modo que os mesmos possam ser alcançados. Uma vez atingidos os objetivos, eles devem ser reavaliados, devendo ser definidos novos objetivos, em função de um padrão de qualidade superior.

Este, e qualquer outro sistema da qualidade, deve trazer benefícios para as organizações que o decidam implementar e, embora numa fase inicial possa parecer um processo trabalhoso, moroso e burocrático, os benefícios para a organização são evidentes. De destacar, que na atualidade, e numa perspetiva B2B, muitas

²⁰ Fonte: <https://www.iso.org/home.html>

empresas só trabalham com outras empresas certificadas (com esta ou outras certificações específicas de cada setor de atividade), uma vez que as certificações garantem determinados padrões de qualidade.

Tratando-se de um processo que não é imediato e que deve ser realizado por um especialista na área, devem ser colocadas as seguintes questões à organização:

Tabela 14 | Questões relacionadas com a qualidade

Controlo da qualidade	• Estão definidos os critérios de aceitação e rejeição de produtos ou matérias-primas? • Existe um plano de inspeção que defina frequências, responsabilidades e métodos de controlo? • Existem procedimentos de tratamento de não conformidades? • Existem instruções de trabalho e procedimentos para operações relevantes da produção? • Estão implementados círculos de qualidade?
Indicadores da qualidade	• Existe um mapa de indicadores sobre o desempenho da empresa (produção, qualidade, eficiência, custos, etc.)? • Estão definidos objetivos da qualidade e desempenho?
Orientação para o cliente	• Existe um sistema de avaliação da satisfação do cliente? • É assegurado o tratamento das reclamações? • Estão estabelecidas garantias associadas ao produto? • São fornecidas instruções de utilização?
Tratamento de não conformidades	• Existe um sistema de tratamento de não conformidades, incluindo reclamações de clientes? • São desencadeadas ações corretivas e/ou preventivas?
Custos da não qualidade	• Existe um sistema estruturado de cálculo de custos de não qualidade?

Avaliação de fornecedores	• Estão definidos critérios de avaliação e classificação dos fornecedores?
	• Quais são os principais parâmetros de avaliação e que peso têm na classificação do fornecedor?

Algumas das vantagens e limitações decorrentes da certificação por esta norma encontram-se descritas na tabela seguinte:

44

Tabela 15 | ISO 9001:2015 | Vantagens e Limitações

Vantagens	Limitações
• Pode ser utilizada por qualquer tipo de organização ou empresa em qualquer setor de atividade • Garantem que a organização opera em conformidade com a norma • Possibilitam a abertura de novas parcerias comerciais	• É necessária alguma burocracia, o que faz com que alguns colaboradores criem alguma resistência á sua implementação • A sua implementação e certificação acarreta custos para a organização, que pode não ver no imediato uma relação custo-benefício positiva

5.3. Balanced ScoreCard

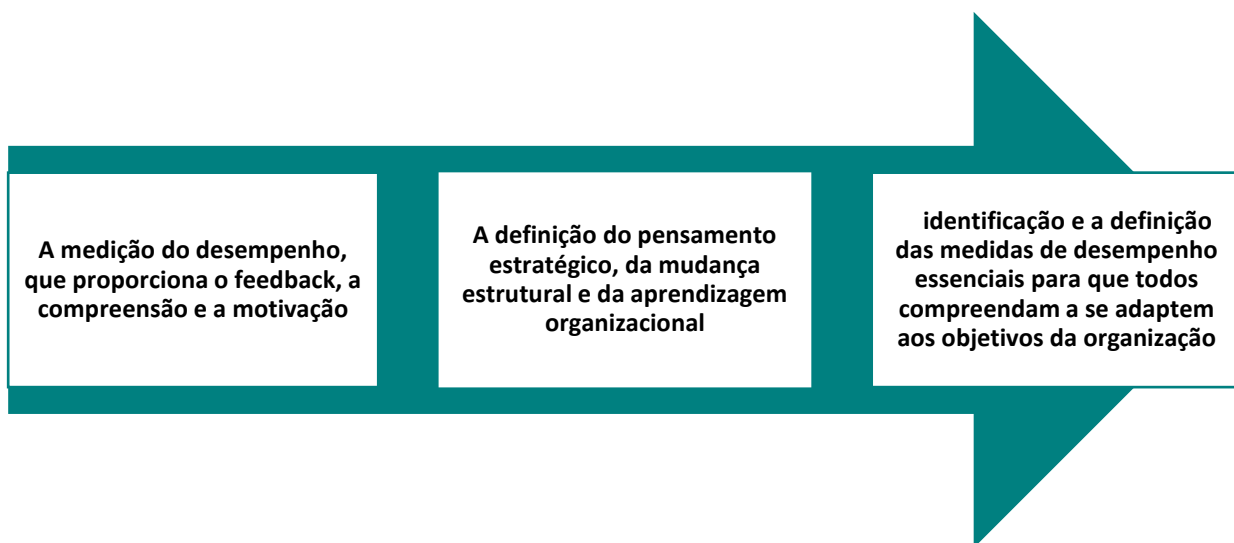
Não se encontrando diretamente relacionado com a qualidade, o Balanced ScoreCard (BSC) consiste numa metodologia inicialmente proposta por Norton e Kaplan (1992), que decorre da necessidade da inclusão de outros indicadores para além dos indicadores financeiros na gestão da empresa e, mais concretamente, na medição do seu desempenho organizacional. Para além disso, possibilita, entre outros aspetos:

- O alinhamento da missão, visão, estratégia, valores e comportamentos;
- A continuidade do aperfeiçoamento e melhoria dos processos, produtos ou serviços e dos resultados;
- A quantificação dos sucessos e dos fracassos alcançados.

Tal como a metodologia PDCA, também aqui deverá existir um ciclo que permita à organização diagnosticar, coordenar e monitorizar os seus progressos. De destacar, que esta metodologia permite²¹:

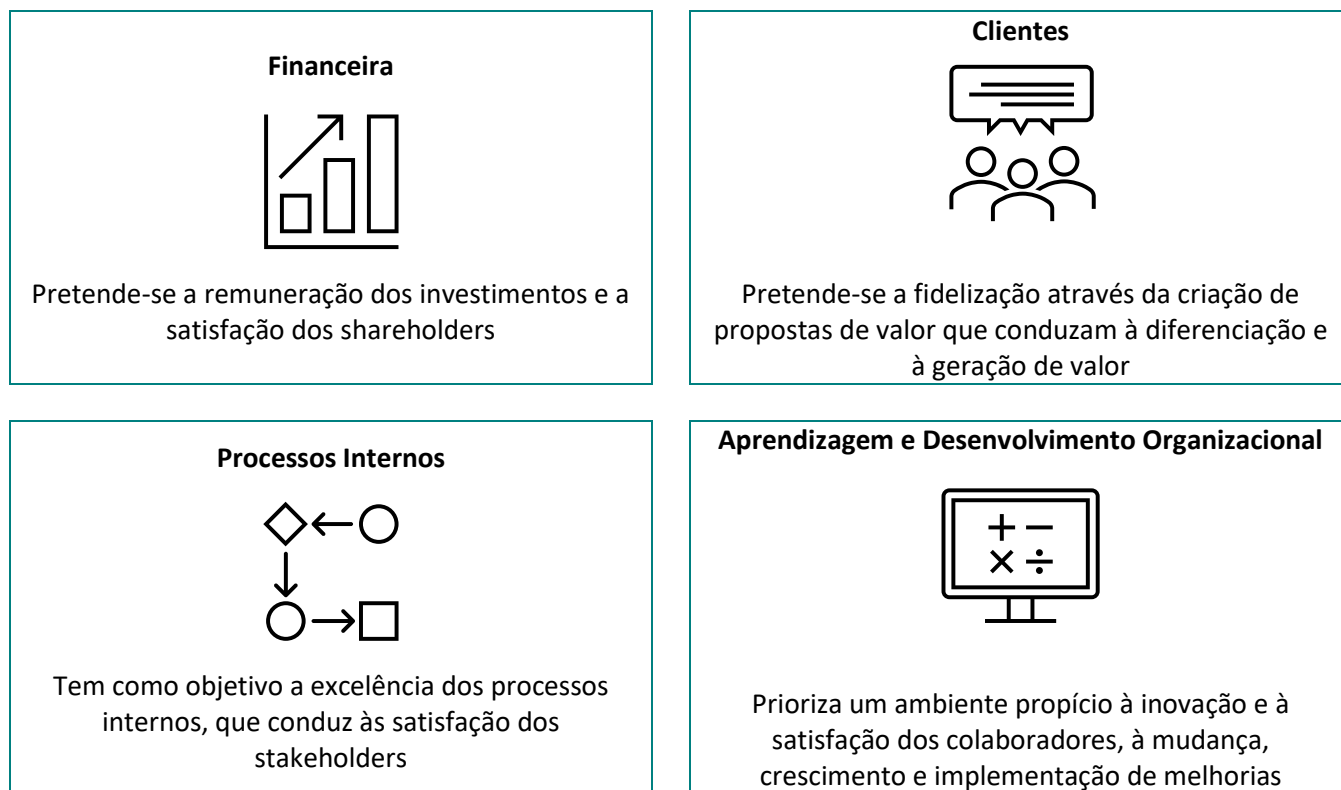
²¹ Russo (2006)

Figura 10 | Possibilidades do BSC



Os fatores críticos de sucesso de uma organização estão cada vez mais dependentes da qualidade dos produtos e serviços oferecidos e da respetiva oferta de valor; do nível de satisfação e do grau de fidelização dos seus clientes; da capacidade de resposta e da eficiência dos processos internos; da competência e motivação dos colaboradores para trabalharem de forma produtiva para a organização. A utilização desta metodologia permite fazer o levantamento e a reflexão sobre a situação da empresa no presente (pode, por exemplo, ser realizada, embora de forma não exclusiva, por uma análise SWOT) e determinar o percurso que a organização pretende seguir. Esta análise pode implicar, ou não, alteração da sua atividade, nomeadamente, no que respeita aos seus fatores produtivos, fatores de competitividade, seleção dos clientes e dos mercados-alvo, entre outros aspetos, bem como a seleção do modo de concretizar esse percurso através da definição de ações, com a respetiva calendarização e custos associados. Desta forma, a organização terá uma visão integrada da sua estratégia face à função financeira, aos seus clientes, aos processos internos e à aprendizagem e desenvolvimento organizacional, aspetos complementares entre si.

Figura 11 | As quatro perspectivas BSC



Para estas quatro perspectivas é necessário definir para um determinado horizonte temporal: os indicadores, os objetivos, as fontes, os responsáveis, as metas, as métricas, as ações a desenvolver e os respetivos orçamentos.

Tabela 16 | BSC | Vantagens e Limitações

Vantagens	Limitações
• Integra as diferentes perspetivas da organização • Providencia uma visão holística da organização • Permite alinhar a missão, visão, valores e estratégia da organização	• A sua aplicação pode ser percebida como muito complexa • Requer o envolvimento dos diversos intervenientes na organização, o que nem sempre acontece

5.4. Visual Management

O Visual Management consiste numa metodologia de comunicação utilizada para fornecer informação de forma visual e instantânea às operações de produção, podendo, no entanto, ser utilizada em qualquer tipo de empresa

(por exemplo, prestadora de serviços). Tem como principal objetivo traduzir os processos de fabrico e o estado em que a produção se encontra, numa visão oportuna, visual e geral, acessível a todos os colaboradores. Esta forma de comunicar possibilita a compreensão por parte de todos o estado de desempenho que a empresa tem no momento e a onde pretende chegar, isto é, que objetivos pretende atingir.

A informação que se pretende transmitir deve ser tratada de forma muito visual (com forte aposta nos gráficos, fluxogramas, fotografias, etc., em detrimento de texto, que se deve resumir ao essencial), devendo ser afixada num local bem visível a todos os colaboradores. Esta metodologia, apesar de bastante simples, é muito importante, uma vez que permite:

- Partilhar informação;
- Partilhar padrões, modelos ou normas;
- Definir e contruir os padrões, modelos ou normas a atingir (objetivos);
- Avisar sobre inconformidades;
- Prevenir sobre inconformidades.

Figura 12 | Visual Management | Exemplo



Tabela 17 | Visual Management | Vantagens e Limitações

Vantagens	Limitações
• Metodologia extremamente eficaz e de compreensão muito fácil • Possibilita informação rápida e acessível a todos os colaboradores	• Pode não ser possível colocar toda a informação relevante • Pode ser necessária uma atualização muito frequente, nem sempre havendo recursos para tal

6. Casos de sucesso – Parques empresariais de ciência, tecnologia, inovação e empreendedorismo

6.1. Brigantia-EcoPark - Bragança

48

O Brigantia EcoPark é um Parque de Ciência e Tecnologia que integra o Parque de Ciência e Tecnologia de Trás-os-Montes e Alto Douro (PCT-TMAD), sendo gerido por uma sociedade privada sem fins lucrativos, com objetivos científicos e tecnológicos (Associação para o desenvolvimento do Brigantia-EcoPark). Possuindo espaços laboratoriais que dão suporte à Investigação, Desenvolvimento & Inovação (I&D&I), alberga empresas já consolidadas, mas também diversas empresas incubadas. Possui como membros fundadores²²:

- Câmara Municipal de Bragança (CMB);
- Instituto Politécnico de Bragança (IPB);
- Câmara Municipal de Vila Real (CMVR);
- Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro (UTAD);
- Associação do Parque de Ciência e Tecnologia do Porto (Portus Park).

Em termos de instalações e recursos, facilita os seguintes espaços aos seus utilizadores:

- 16 salas para empresas consolidadas;
- 36 salas para empresas em fase de incubação;
- 23 laboratórios;
- Salas de reuniões;
- 68 estacionamento;
- 23 armazéns;
- Espaços de Cowork.

Situa-se na cidade de Bragança, que é capital do distrito e que, no ano de 2021 tinha uma população residente de apenas 34.589 habitantes (com uma variação percentual negativa de 2,1% relativamente ao ano de 2011). A cidade possui 4 estabelecimentos de ensino superior, todos pertencentes ao Instituto Politécnico de Bragança,

²² Fonte: <https://www.brigantia-ecopark.pt/sobre-nos/>

cujos estudantes, uma grande parte internacionais, dão vida à cidade, que tem uma população bastante envelhecida (o número de idosos por 100 jovens era, no ano de 2021, de 260,5).

A estrutura empresarial da região tem também bastantes debilidades, uma vez que tem um forte peso no setor terciário, pouca indústria e uma agricultura pouco mecanizada e de subsistência. O ganho médio mensal dos trabalhadores por conta de outrem, no ano de 2019 foi de 1.020,00 €, valor inferior ao de Portugal, que foi de 1.206,00 €, sendo também o poder de compra na região inferior em 3 pontos ao da média nacional.

O Brigantia-EcoPark assume-se como um espaço de referência no empreendedorismo, investigação, desenvolvimento e inovação, uma vez que, através do trabalho em rede, promove diversas atividades que dinamizam o tecido empresarial da região, nomeadamente no âmbito do empreendedorismo científico e tecnológico, ajudando a fixar mão-de-obra especializada, gerando e agregando valor às empresas e, consequentemente, à região.

6.2. Madan Parque da Ciência - Almada

Estabelecido desde o ano de 1995, o Madan Parque²³ é um parque de ciências e tecnologia, que se encontra em atividade desde 2000. Tem como missão empresarial desempenhar um papel de interface entre o mundo académico e as empresas. Desenvolve como atividades centrais a promoção de New Technology-Based Firms (NTBF), ações condutoras que promovam a sua aceleração, assim como no desenvolvimento de projetos de conhecimento intensivo na região.

Como linhas de ação principais destacam-se as seguintes:

- Incubação;
- Internacionalização;
- Labs;
- Coaching;
- Seed Capital.

²³ Fonte: <https://madanparque.pt/>

Este parque opera como uma incubadora de base tecnológica, que tem como principal objetivo ser facilitador e acelerador para com as suas empresas incubadas, nomeadamente no que diz respeito à internacionalização das mesmas.

Situado na zona da Caparica, e aproveitando a proximidade física com a FCT-UNL (Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade de Lisboa), assume-se como um elemento potenciador da criação de NTBF. Destaca-se os seguintes indicadores relativamente a este parque:

50

- A população global é composta por 52 NTBFs;
- 70% destas empresas pertencem ao cluster de ICT;
- 59% da força de trabalho acumulada tem entre 31 a 35 anos;
- 43% dessa mesma força de trabalho provém da FCT-UNL, sendo extremamente qualificada: 45% de graduados e 47% de pós-graduados;
- 37% dos CEO são mulheres, transformando assim a incubadora como um exemplo de igualdade de género e promoção do empreendedorismo feminino.

O Madan Parque tem os seguintes associados:

- FCT Nova – Faculdade de Ciências e Tecnologia | NOVA da Universidade de Lisboa (que é também acionista);
- UNL – NOVA Universidade de Lisboa;
- CMA – Câmara Municipal de Amada;
- UNINOVA – Instituto de Desenvolvimento de Novas Tecnologias;
- EGAS MONIZ – Cooperativa de Ensino Superior | Egas Moniz Higher Education School.

Dispõe das seguintes entidades parceiras, que são bastante diversificadas, tanto em termos de estrutura, como em termos de setores abrangidos:

- Ageneal – Agência Municipal de Energia de Almada;
- APBA – Associação Portuguesa de Business Angels;
- Câmara de Comércio e Indústria Portuguesa;
- Skolkovo Technopark (Moscovo – Rússia);

- SMAS -Serviços Municipalizados de Água e Saneamento de Almada;
- EYE, Erasmus for Young Entrepreneurs;
- NEAV – Núcleo Empresarial de Almada Velha (Almada);
- Quarteirão das Artes (Almada);
- Incubadora de Empresas Baía do Seixal (Seixal);
- IEFP – Instituto do Emprego e Formação Profissional (centro de emprego local, Almada);
- AEFCT – Associação de Estudantes da FCT (Caparica);
- Santiago Mediano;
- Dr. Bernard.

6.3. PACT – Parque do Alentejo de Ciência e Tecnologia - Évora

O PACT – Parque do Alentejo de Ciência e Tecnologia²⁴ tem como missão:

- Impulsionar a criação e crescimento das empresas no Alentejo;
- Criar um ecossistema de inovação, atraindo empresas inovadoras com resultados sustentáveis (start-ups, universidades, politécnicos, estado, empresas) e conectar as partes;
- Promover a capacidade científica e a ambição internacional da região;
- Contribuir para uma agenda de inovação, incentivando a transferência de conhecimento entre a base de investigação e as empresas inovadoras.

Assume a visão de posicionar o Alentejo como centro de inovação de referência global, através da dinamização e fomento de sinergias entre o ecossistema académico e empresarial.

Centrando a sua atividade em um único edifício com uma área de 3.600 m², este parque apresenta os seguintes indicadores:

- 281 investigadores;
- 25 centros de investigação;
- 4 Universidades e politécnicos;

²⁴ Fonte: <https://www.pact.pt/site/o-pact/>

- 4 áreas distintas de desenvolvimento (aeroespacial, saúde digital, economia e circular e Indústria 4.0 e IGT);

Da sua Assembleia Geral integram:

- Universidade de Évora;
- Novo Banco, S.A.;
- GLINTT – Global Intelligent Technologies, S.A. ;
- Instituto Politécnico de Santarém ;
- Instituto Politécnico de Portalegre ;
- Instituto Politécnico de Beja ;
- ADRAL – Agência de Desenvolvimento Regional do Alentejo, S.A.;
- DECSIS – Sistema de Informação, S.A.;
- ANJE – Associação Nacional de Jovens Empresários.

52

Em termos de impacto social, pretende:

- Desenvolver a economia da região;
- Investir para atrair empresas âncora;
- Tornar a região um polo tecnológico global;
- Atrair e fixar talento na região.

6.4. PCI – Creative Science Park - Aveiro

Situado na região de Aveiro, o PCI - Creative Science Park – Aveiro Region²⁵ é o Parque de Ciência e Inovação da Região de Aveiro, que tem como missão ser o promotor estratégico e operacional da inovação, do conhecimento e do empreendedorismo da região, através da instalação, o desenvolvimento, a promoção e a gestão de um Parque de Ciência e Inovação e da prestação dos serviços de apoio necessários à sua atividade, contribuindo para o reforço da competitividade, a fixação de recursos humanos qualificados, a produção e investigação científica, tecnológica, educativa e cultural da Região.

As áreas de aposta estratégica deste parque tecnológico são:

²⁵ Fonte: <http://www.pci.pt/>

- Agroindustrial;
- Energia;
- Materiais;
- Mar;
- Tecnologias de Informação, Comunicação e Eletrónica.

Possui três espaços distintos, com funcionalidades e objetivos também distintos:

- Espaço de inovação, com forte ligação à Universidade de Aveiro, que se assume como pioneira a nível nacional em termos de cooperação com o mundo empresarial. Neste sentido, destaca-se a possibilidade das seguintes sinergias:
 - Competências para resolver problemas multidimensionais através de investigação multidisciplinar;
 - Acesso facilitado aos Departamentos e nas Unidades de Investigação;
 - Possibilidade de recorrer a alunos de doutoramento e de mestrado;
 - Escolas Politécnicas e Unidades de Investigação, disponíveis para responder aos diversos desafios e projetos apresentados pelas empresas, administração pública e demais entidades do 3º setor.
- Design Factory Aveiro (DFA), que consiste num espaço de colaboração e partilha de conhecimento para desenvolvimento e materialização de produtos e serviços inovadores liderados pelo design, promovendo e facilitando a implementação e exploração de práticas metodológicas, ferramentas e processos de design participado e colaborativo, que promove, em estreita ligação à Universidade de Aveiro, o desenvolvimento de projetos colaborativos multidisciplinares, decorrentes de parcerias estratégicas entre a academia e o tecido económico, social e cultural. Todos os espaços são dotados de equipamentos e tecnologias que potencial a criação, desenvolvimento e prototipagem, num ambiente propício à conceptualização e promaterialização de produtos, serviços e processos inovadores.
- UA Incubator, que constitui um espaço de acolhimento, dinamização e apoio à incubação de ideias e startups inovadoras, maioritariamente de índole tecnológica e de elevado potencial de crescimento.

6.5. Instituto Pedro Nunes - Coimbra

Tendo sido criado por iniciativa da Universidade de Coimbra, no ano de 1991, o Instituto Pedro Nunes²⁶ tem como missão contribuir para transformar o tecido empresarial e as organizações em geral promovendo uma cultura de inovação, qualidade, rigor e empreendedorismo, assente num sólido relacionamento universidade/empresa. Pauta a sua atuação em três frentes distintas, mas complementares:

54

- Investigação e desenvolvimento tecnológico – dispõe de um conjunto de seis laboratórios de apoio ao desenvolvimento tecnológico;
- Incubação e aceleração de ideias e empresas – promove a criação e o desenvolvimento de empresas de base tecnológica e inovadora;
- Formação especializada - disponibiliza formação contínua de alto nível, privilegiando tipologias de formação-ação.

No âmbito da incubação e aceleração de ideias e empresas, o Instituto Pedro Nunes dispõe da IPN-Incubadora - Associação para o Desenvolvimento de Atividades de Incubação de Ideias e Empresas, que proporciona a um grupo de empresas com as características acima mencionadas de condições que facilitam o acesso ao sistema científico e tecnológico e de um ambiente promovedor do aumento de conhecimentos em matérias como a qualidade, gestão, marketing e o contacto com mercados nacionais e internacionais. Esta entidade presta apoio durante a fase nascente de novos projetos empresariais inovadores e/ou de base tecnológica e de serviços avançados. Os projetos com carácter prioritário são spin-offs surgidos da Universidade de Coimbra e startups que assegurem uma forte ligação ao meio universitário, seja através de alunos, docentes ou projetos de investigação em laboratórios, bem como projetos vindos do sector privado e de I&DT em consórcio com a indústria.

Este instituto dispõe ainda, desde maio de 2014, da Aceleradora de Empresas, que consiste numa infraestrutura de apoio empresarial que atua a jusante da Incubadora, visando dar resposta a necessidades específicas de empresas em estado de desenvolvimento mais avançado, mobilizando empresas de base inovadora e tecnológica de elevado potencial de crescimento, através da oferta de um conjunto de serviços com o objetivo de potenciar as respetivas capacidades de internacionalização e o aumento da sua intensidade tecnológica, nomeadamente através da facilitação da cooperação com o sistema científico e tecnológico.

²⁶ Fonte: <https://www.ipn.pt/ipn>

São entidades associadas do Instituto Pedro Nunes, as seguintes:

- Agência para a Competitividade e Inovação (IAPMEI);
- Antonino Dias Fernandes, Lda.;
- Associação Comercial e Industrial da Figueira da Foz (ACIFF);
- Associação Comercial e Industrial de Coimbra (ACIC);
- Associação Empresarial da Beira Baixa (AEBB);
- Associação Industrial Portuguesa (AIP);
- Associação Nacional de Jovens Empresários (ANJE);
- Associação para o Desenvolvimento da Aerodinâmica Industrial (ADAI);
- Caixa Geral de Depósitos (CGD);
- Câmara Municipal de Castelo Branco;
- Câmara Municipal de Coimbra;
- Câmara Municipal de Penacova;
- Câmara Municipal de Penela;
- Câmara Municipal de Proença-a-Nova;
- Câmara Municipal de Viseu;
- Centro de Serviços do Ambiente (CESAB);
- Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Centro (CCDRC);
- Crioestaminal, Saúde e Tecnologia, S.A.;
- Critical Software, S.A.;
- Delphi Automotive Systems - Portugal, S.A.;
- Escola Superior de Enfermagem de Coimbra;
- Exploratório Infante D. Henrique;
- FBA - Ferrand Bicker & Associados, Lda.;
- Fundação Bissaya Barreto;
- Fundação Luso-Americana para o Desenvolvimento (FLAD).

6.6. Startup Leiria

A Startup Leiria²⁷ agrega uma rede de inovação tecnológica que dispõe de vários serviços e projetos para apoiar projetos de inovação. De destacar os seguintes:

- Aceleração – que integra diversos serviços em função da maturidade da ideia ou projeto, designadamente:
 - Aceleração de ideias, que consiste no desenvolvimento de programas de consultoria para o desenho e validação de novos produtos, serviços ou modelos de negócio, incluindo, a definição de *road map* de desenvolvimento de ideias, o acesso à rede para prototipagem e a estratégia de financiamento.
 - Aceleração se startups – que integra diversos programas de consultoria para aceleração da entrada de novos produtos ou serviços no mercado e das primeiras vendas, tais como, o apoio na captação de *early adopters*, serviços de marketing, o apoio na captação de financiamento, a partilha no ecossistema e o *team sharing*.
 - Aceleração de empresas – composto por programas para geração de inovação no seio das estruturas existentes, materializados em serviços de *design thinking*, acesso a parceiros de I&D, capacitação de equipas para a inovação, apoio na captação de financiamento e partilha no ecossistema.
 - Aceleração de *scaleups* – que agrega diversos programas direcionados para a gestão de topo, para alavancar o crescimento rápido da empresa e acesso a parceiros-chave, tais como o acesso a mentores pares, o acesso a outros ecossistemas e soluções de *softlanding* e a facilitação de recursos humanos e de espaços modulares.

No âmbito da sua atividade, os serviços disponibilizados pela Startup Leiria apoiam todo o tipo de atividades inovadoras:

- Aceleração;
- Hosting;
- Inovação social;
- Inovação territorial.

²⁷ Fonte: <https://startupleiria.com/#>

Atualmente em atividade há 15 anos, em 2019, a Startup Leiria apresentava os seguintes indicadores:

- 70 empresas no ecossistema;
- 139 postos de trabalho gerados;
- 106 startups apoiadas desde o início da sua atividade.

Considerações finais

A estrutura empresarial portuguesa é caracterizada por um elevado número de micro e PME, que potenciam a economia nacional, gerando emprego e agregando valor, sendo indiscutível a sua contribuição para o produto nacional. No entanto, muitas destas empresas desenvolvem ainda a sua atividade sem uma grande preocupação na gestão estratégica e na geração de valor, o que acaba por condicionar o seu possível crescimento e desenvolvimento.

58

Atualmente, estamos a assistir a uma mudança de paradigma, começando a ser usual a criação de empresas por empreendedores mais qualificados, com uma visão diferente do negócio, do mercado e do mundo. Por exemplo, enquanto para muitas empresas tradicionais a questão da internacionalização não passa de uma miragem, muitas destas novas empresas são já *born globals*, isto é, são empresas que desde a sua constituição, ou numa fase inicial da mesma, dão início ao seu processo de internacionalização. Por norma são empresas de base tecnológica, com empreendedores formados em áreas associadas à tecnologia ou afins e que desenvolvem produtos, ou prestam serviços de elevado valor acrescentado. A sua importância é extrema para a estrutura empresarial nacional e para a geração de valor.

No entanto, esta (ou qualquer outra) mudança de paradigma não ocorre de forma rápida. Apesar dos mercados exigirem produtos ou serviços com tecnologia cada vez mais avançada, nem todas as empresas, mesmo as mais dotadas tecnologicamente, conseguem sobreviver e prosperar, uma vez que a concorrência é também cada vez mais forte e incompassiva.

Torna-se importante o surgimento de iniciativas, individuais ou coletivas, por parte de pessoas ligadas à ciência cuja criatividade, possa conduzir a uma visão distinta das demais, levando-as em direção a formas de inovação com carácter disruptivo. É esta visão, muita vezes diferenciada e que, numa fase inicial, pode mesmo ser incompreendida, que reside a capacidade de mudar o mundo.

Por outro lado, os consumidores estão cada vez mais requintados e atentos à forma de agir e de estar das empresas no mercado. Muitas empresas com práticas consideradas lesivas para o meio-ambiente acabaram por sofrer as consequências através de decréscimos acentuados nas suas vendas. Empresas com comportamentos menos éticos acabam também por sair penalizadas, uma vez que os consumidores estão cada vez mais cuidadosos

e sensíveis não apenas ao que consomem, mas também ao próprio comportamento das empresas para com os seus stakeholders.

Neste sentido, é necessário que as empresas, na figura dos seus empreendedores e colaboradores, tomem consciência que é necessário começarem a adotar boas práticas nos mais diversos âmbitos associados à gestão e em todas as dimensões empresariais.

Atualmente, já não importa ter apenas boas práticas ambientais, se a empresa não tem um posicionamento sociocultural ético, devendo as organizações adotar um compromisso socioambiental para com a totalidade dos seus *stakeholders*. Assim, este manual tem como principal objetivo elencar diversas boas práticas que devem ser adotadas pelas empresas, que pretendam assumir um posicionamento alinhado com os diversos princípios da sustentabilidade. Não deve ser visto como um ponto de chegada, mas sim como um ponto de partida, para toda e qualquer organização que pretenda adotar uma postura ética e sustentável, para permanecer no mercado de forma duradoura.

Referências

Autoridade para as Condições de Trabalho. (2020). Nota Técnica n.º 9.

Decreto-Lei n.º 9/2021, de 29 de janeiro. Presidência do Conselho de Ministros. Regime Jurídico das Contraordenações Económicas. Diário da República n.º 20/2021, Série I de 2021-01-29, páginas 4 – 206.

Decreto-Lei n.º 110/2018, de 10 de dezembro. Presidência do Conselho de Ministros. Decreto-Lei n.º 110/2018, de 10 de dezembro. Diário da República n.º 237/2018, Série I de 2018-12-10, páginas 5596 – 5663.

Decreto-Lei n.º 143/2008, de 25 de julho. Ministério da Justiça. Diário da República n.º 143/2008, Série I de 2008-07-25, páginas 4651 – 4728

Drucker, P. F. (2020). *The essential drucker*. Routledge.

Enterprise Europe Network. (2017, janeiro 03). Propriedade Industrial. <https://www.een-portugal.pt/info/polserv/servicos/Paginas/PropriedadeIndustrial.aspx>

International Organization for Standardization. (2019). Reaping the benefits of ISO 9001.

Kaplan, R., & Norton, D. (1992). The balanced scorecard-measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 1(70), 172.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part 1. *Accounting horizons*, 15(1), 87-104.

Lei n.º 93/2019, de 04 de setembro. Assembleia de República. Diário da República n.º 169/2019, Série I de 2019-09-04, páginas 35 – 51.

McIntosh, P. (2017, fevereiro 03). What is visual management? *100pceffective.com*. <https://www.100pceffective.com/blog/what-is-visual-management/>

Moen, R., & Norman, C. (2006). Evolution of the PDCA cycle.

Organização das Nações Unidas. (s/d). *Objetivos de Desenvolvimento Sustentável 2030*. <https://www.ods.pt/>

Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G. & Smith, A. (2014). *Criar propostas de valor*. D. Quixote.

Resolução da Assembleia de República n.º 108/2015. Assembleia da República. Resolução da Assembleia de República n.º 108/2015. Diário da República n.º 152/2015, Série I de 2015-08-06, páginas 5416 – 5463.

Russo, J. (2006). *Balanced scorecard para PME*. Lidel – Edições Técnicas.

Sarkar, S. (2010). *Empreendedorismo e inovação*. Escolar Editora.

Sotomayor, A., Rodrigues, J. & Duarte, M. (2018). *Princípios de Gestão das Organizações*. Editora rei dos Livros.

Sousa, T., Carneiro, C., Costa, R., & Jardim, L. (2017). Aumento da eficiência do equipamento S250 com redução no Tempo de Setup de ferramenta: Estudo de caso em uma empresa do Polo Industrial de Manaus. *Revista Espacios*, 38, p.14.

Vilela, T. & Vilarinho P. (Coord.). (2013). *Manual para a proteção, gestão e valorização da propriedade industrial*. Instituto Nacional da Propriedade Industrial. COTEC Portugal – Associação Empresarial para a Inovação.

Xavier, C., Rodrigues, P. & Saraiva, S. (2014). *Igualdade de Género. Guia de Boas Práticas*. Associação Humanitária de Mulheres Empreendedoras.