

# START & GO

Nº 9 – NOVEMBRO/DEZEMBRO 2014

## Entrevista

3

### De clone a Clown

Vitor Briga formador de Criatividade e Resolução Criativa de Problemas

5

## Entrevista

### TrinSheira – arte de rua – do bairro para o mundo



## Gestão: estratégia

7

### Explorando recursos subutilizados

## Gestão: RH

8

### Disney: a cultura como vantagem competitiva



Editorial



MÓNICA MONTEIRO  
monicamonteiro@startandgo.pt

Todos os que têm filhos sabem da importância das atividades extra-curriculares, normalmente atividades ligadas à arte, tais como a música, a expressão dramática, a dança entre outras, para o desenvolvimento cognitivo das crianças. Assim nesta edição queremos partilhar convosco o exemplo de Vitor briga e do projeto TrinSheira, demonstrando a importância das artes no desenvolvimento das comunidades e das empresas.

Deseja Empreender? Mas tem receio de arriscar? Sabe como o fazer? Para responder a esta questão não deixe de ler o artigo do Paulo Ferreira, que nos apresenta a metodologia Lean Startup. Definir um plano e acompanhar a sua execução é fundamental para que o seu projeto empreendedor seja bem-sucedido. Luis Melo deixa-nos dicas para garantir a correta monitorização das metas traçadas.

Já tem o seu plano, sabe como o monitorizar mas precisa de financiamento? A Portugal ventures vai lançar a segunda edição do Programa +Inovação+Indústria, não deixe de avaliar esta oportunidade.

Faço votos que o ano de 2015 seja recheado de empreendedorismo, desejando em primeiro lugar que cada um de vós Start & Go!

START&GO

REVISTA EM FORMATO DIGITAL  
Nº 9 – novembro/dezembro 2014

COORDENADORA Mónica Monteiro (monicamonteiro@startandgo.pt) | COORDENADORA-ADJUNTA Patrícia Flores (patriciaflores@vidaeconomica.pt) | PÁGINA NAÇÃO Flávia Leitão (flavialeitao@vidaeconomica.pt) | PARTICIPAM NESTE NÚMERO Ana Pereira, Andreia Gama, David Cardoso, Expense Reduction, Francisco Caetano, Frederico Rosa, Luis Lobão, Luis Melo, Mário Henriques, Mónica Monteiro, Número Superior, Paulo Ferreira, Pedro Martins, Portugal Ventures, Rui Pedro Oliveira, Sara Cardoso, Telmo Machado | PUBLICIDADE PORTO Rua Gonçalo Cristóvão, 14, 4000-263 Porto • Tel: 223 399 400 • Fax: 222 058 098 | LISBOA Campo Pequeno, 50 - 4º Esq. 1000-081 Lisboa • Tel: 210 129 550 • E-mail: start&go@vidaeconomica.pt

Índice



3 De clone a Clown

Vitor Briga começou na advocacia, hoje utiliza técnicas de Clown para promover a criatividade nas empresas.

5 TrinSheira – arte de rua – do bairro para o mundo

O projeto TrinSheira nasceu, em 2001, como um projeto de bairro pela mão do seu principal dinamizador, Nélson Soares, ele mesmo um “miúdo de bairro”.



7 GESTÃO: ESTRATÉGIA Explorando recursos subutilizados

8 GESTÃO: RECURSOS HUMANOS  
Disney: a cultura como vantagem competitiva



9 GESTÃO: PROJETOS Execução

10 GESTÃO: CUSTOS Racionalizar as compras nas PME

11 GESTÃO: QUALIDADE A procura da excelência e os 5S!



12 EMPREENDEDORISMO SOCIAL Economia social em prática no Porto com o Projeto Cogumelo Solidário

13 *Fora da CAIXA* Tecnologia: a arte da guerra

14 CONSULTÓRIO FISCAL O aumento da RMMG e a “correspondente” medida excepcional de apoio ao emprego

15 CONVERSAS DE EMPREENDEDOR Frustração do empreendedor, porque há um rumo a seguir

16 EXTERNALIDADES Lean Startup



17 EMPREENDEDORISMO Inspira a tua comunidade

18 EMPREENDEDORISMO Empreendedorismo e gestão da carreira

19 CRIANÇA Pais com vida



20 FINANCIAMENTO Portugal Ventures abre 2ª edição do Programa +Inovação +Indústria

21 SUGESTÕES DE LEITURA

# De clone a Clown

Vitor Briga começou na advocacia, hoje utiliza técnicas de Clown para promover a criatividade nas empresas.

## S&G - Porque o curso de direito? Alguma vez chegaste a exercer?

**Vitor Briga** - Quando era adolescente já tinha um lado, um pouco “rebelde”, que queria intervir na sociedade para ajudar a mudar o que entendia que estava mal. Pareceu-me que ter uma formação jurídica me iria ser útil para perceber o “sistema” e poder intervir nele por dentro; Por outro lado, uma vez que cresci a ver cinema, confesso que alguns filmes de tribunal clássicos de Hollywood, nos quais os advogados surgem como figuras carismáticas e oradores impactantes, também me influenciaram...

Assim, fiz o curso e ainda exerci durante o estágio. No final do estágio, o apelo das artes e do desenvolvimento pessoal foi mais forte e suspendi a minha atividade como advogado, para poder dedicar-me inteiramente às minhas atividades relacionadas com a criatividade e com a formação.

De qualquer das formas, reconheço hoje que o curso de direito foi de grande utilidade, não tanto pelos conteúdos, uma vez que não o aplico, mas pelos processos cognitivos e disciplina nos métodos de estudo

e de trabalho que tive de desenvolver ao longo desses cinco anos de licenciatura e dois de estágio.

## S&G - Quando sentiste o apelo pelas artes, nomeadamente pelo teatro?

**VB** - Desde sempre que sinto uma inclinação para as artes visuais e performativas. Passava horas a ler banda desenhada e a desenhar quando era criança, depois descobri o cinema e tornei-me cinéfilo e, já na escola secundária, comecei a fazer teatro. Depois, enquanto era estudante de direito, fiz o curso profissional de representação da Seiva Trupe (no início do anos noventa era o único curso de teatro no Porto) e atuei em algumas peças.

## S&G - Como foi o percurso profissional?

**VB** - Ainda durante o estágio de advocacia, tive a oportunidade de frequentar um curso longo, de cerca de 1200 horas, de psicopedagogia de adultos, nos quais descobri, entre outros, aspetos da psicologia da aprendizagem, liderança de equipas, métodos e técnicas pedagógicas e aprendi a desenhar planos de formação. Nessa altura fiquei entusiasmado com a ideia de ser formador e comecei a criar cursos nos quais relacionava as técnicas teatrais com o desenvolvimento pessoal.

Fui dos primeiros formadores em Portugal a dar cursos de Criatividade e Resolução Criativa de Problemas, relacionando este

tema com a gestão emocional e com a expressão dramática. Isso fez com que ganhasse algum nome no meio e fosse angariando clientes.

Entretanto, fiz o mestrado sobre Cinema Formativo, criei a minha própria marca, e sou há dezoito anos formador freelancer nesta área das “Soft Skills”. Ao longo deste período nunca parei de frequentar cursos artísticos e comportamentais e de relacionar os temas, criando programas que pretendo que sejam inovadores e úteis para os meus clientes.

## S&G - Foi claro desde início a interligação das técnicas do teatro e a sua aplicabilidade em contexto empresarial?

**VB** - Sim, de forma intuitiva. Isto é, eu não tinha dados racionais que demonstrassem que a aceitação seria boa, no entanto, o impacto que teve em mim foi tão forte, que eu não via outra forma de abordar os temas de formação que dou. Não faz sentido, por exemplo, querer treinar competências comunicacionais usando apenas o método expositivo e diapositivos. É necessário criar ambientes formativos desafiadores que mobilizem não só a mente, mas também as emoções e o corpo dos participantes para que a experiência seja mais intensa, impactante, e logo promova mudanças verdadeiras. Ninguém muda comportamentos apenas a pensar. O difícil é criar e implementar novos hábitos e, para isso, é preciso sair da zona de conforto dos velhos hábitos que já não funcionam. O espaço da formação deve ser um espelho para tomar consciên-



**“ É preciso fazer: arriscar, aprender, adaptar e continuar. São cansativos os empreendedores que pensam demais antes de dar um passo.”**

cia desses velhos hábitos e um abrir de portas para as novas possibilidades. As técnicas ativas, nomeadamente as teatrais, são excelentes para esse efeito.

**S&G - De que forma as técnicas de improvisação teatral podem potenciar o espírito empreendedor?**

**VB** - Improvisar no teatro é estar atento, aqui e agora, e tomar decisões. É na verdade, aproveitar as oportunidades que o acaso nos dá. Grandes feitos criativos são resultado do acaso, ou, usando uma palavra de que gosto muito, da “serendipidade”, a arte de fazer descobertas felizes. É necessário estar atento e preparado para as coisas boas que o acaso nos pode dar e, para isso, é necessário, ter a coragem de abandonar os planos, quando eles já não nos servem.

Um empreendedor deve ter esta predisposição para improvisar, estar tranquilo na ambiguidade e manter-se focado no aqui e agora para potenciar as oportunidades que surgem em cada momento para o seu negócio. Deve também ter a resiliência de perceber como é que um fracasso pode na verdade ser “apenas” um bom feedback para mudar de caminho e persistir na “cena” até arrancar o aplauso do público.

Tive o prazer de dar aulas de técnicas de improvisação teatral no Mestrado em Inovação e Empreendedorismo Tecnológico da Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto e guardo excelentes recordações da receptividade dos alunos. No início estranhavam a exposição pessoal desta abordagem, mas rapidamente aderiam aos jogos de forma entusiasmada, reconhecendo a importância deste treino prático e, acima de tudo, dos insights retirados para a sua vida enquanto empreendedores.

**S&G - Nasce-se empreendedor, ou aprende-se a ser empreendedor?**

**VB** - Ambos. Creio que como nas outras áreas, há uma predisposição genética e há uma parte que é influenciada pelo meio e pela aprendizagem. No meu caso, nasci numa família humilde que “subiu a pulso” com um negócio na restauração e isso de alguma forma também me influenciou. Nunca me imaginei a trabalhar por conta de outrem. Gosto da independência e da liberdade de criar os meus projetos e decidir



em conjunto com os meus clientes. Gosto de ser “parceiro” e não “empregado”. Gosto de fazer acontecer em conjunto e não apenas de obedecer, mesmo tendo de correr o risco da insegurança de ser freelancer. Há, de facto, um lado que nasce connosco e outro que é resultado da educação e da observação das pessoas que admiramos e que nos influenciam enquanto crescemos.

**S&G - Hoje uma área de atuação do Vitor é a felicidade. De que forma esta é importante em contexto empresarial?**

**VB** - A psicologia positiva, ou o estudo da felicidade humana, é um dos cursos que mais estou a dar nestes últimos anos. É um assunto fascinante e que está ter grande aceitação nas empresas. A investigação demonstra que as pessoas felizes são mais saudáveis, vivem mais tempo, são mais populares e são melhor sucedidas. Uma pessoa com o cérebro positivo tende a ser 31 por cento mais produtiva do que uma pessoa com o cérebro negativo, em stresse ou neutro. As empresas começam a perceber que o bem-estar dos colaboradores e a produtividade não são afinal incompatíveis, antes pelo contrário! Se criarmos um ambiente emocional positivo, de foco nas forças dos colaboradores, o compromisso aumenta e os resultados aparecem. Quando começo a falar de técnicas para aumentar o bem-estar, dos hábitos que aumentam a felicidade e das estratégias para lidar com pessoas negativas ou “tóxicas”, reparo que a atenção dos formandos aumenta imediatamente. As pessoas querem e precisam deste tema no atual clima emo-

cional das empresas em Portugal.

**S&G - O Vitor é um empreendedor. Que conselhos daria a quem deseja empreender atualmente?**

**VB** - É preciso fazer: arriscar, aprender, adaptar e continuar. São cansativos os empreendedores que pensam demais antes de dar qualquer passo. Há um lado “louco” e intuitivo no empreendedorismo, que aproxima os empreendedores dos artistas. O conselho que posso dar é que avancem quando tiverem a certeza que acreditam na sua ideia, que ela vai melhorar a vida de alguém, e que estão dispostos a trabalhar arduamente para encontrar as ferramentas e os apoios para a tornar realidade.

**S&G - Um empreendedor que seja um exemplo inspirador para ti?**

**VB** - É difícil escolher apenas um, pois para mim são empreendedores não só os gestores, mas também, num sentido mais lato, os artistas que tem a coragem de deixar uma marca pessoal com a sua obra, muitas vezes contra a opinião generalizada. É óbvio que os que acabam por ter sucesso são mais marcantes, mas devemos também olhar para a coragem e aprender com os que fracassaram. Admiro todos os que viram o que os outros não viram, que tiveram a coragem de seguir a sua intuição e avançar, que o fizeram com a intenção de melhorar o mundo, e que nesse percurso foram sempre genuínos e honestos com quem os rodeia.



Ilustrações: Flávia Leitão



## TrinSheira – arte de rua – do bairro para o mundo

O projeto TrinSheira nasceu, em 2001, como um projeto de bairro pela mão do seu principal dinamizador, Néelson Soares, ele mesmo um “miúdo de bairro”.

“No início tinha como objetivo promover a troca de ideias e de experiências, mas com o tempo assumiu o papel de dinamizador da cultura de rua e da sua expressão por excelência, o Hip-Hop”, afirma este empreendedor. “Hoje, e num contexto de liderança servidora, trabalhamos no sentido de fazer com que os elementos da equipa TrinSheira sejam agentes de transformação no seio das suas comunidades, ajudando-os a desenvolver e consolidar competências de liderança e de serviço à comunidade mas, mais especificamente, a reforçar a sua autoestima e a sua resiliência”, afirma.

Hoje, a TrinSheira conta com mais de uma década de inúmeras iniciativas realizadas em prol das comunidades mais desfavorecidas dos concelhos de Espinho, Gaia, Porto e Matosinhos, estimulando o interesse

pela criação artística – através da música, da pintura ou da dança, em eventos culturais e oficinas relacionadas com a cultura urbana, de rua e afins –, com o objetivo de cruzar mundos e proporcionar novas experiências e oportunidades a crianças e jovens inseridos em comunidades e contextos que, em Portugal, são tradicionalmente associados a fenómenos de exclusão social.

Fruto desta longa caminhada e da paixão por intervir em contextos tradicionalmente associados a fenómenos de exclusão social, o projeto fez parte da primeira edição da Academia Ubuntu, realizada no Porto, em 2013. UBUNTU é uma palavra que está intrinsecamente relacionada com valores como o respeito, a partilha, a generosidade, a liderança servidora, a união, a abertura e a disponibilidade. “No nível mais técnico e académico do Projeto TrinSheira, foi uma fase de reestruturação e redefinição completa, já que voltamos à fase conceptual. Depois, com o acompanhamen-

to técnico da equipa da Lipor, foram-nos proporcionadas ferramentas essenciais ao nível da gestão de projeto. Ferramentas que nos permitiram identificar as problemáticas que iríamos atacar, a definição de objetivos específicos, da missão, visão e valores do projeto, a criação de um plano de marketing, de um plano de operações e de organização interna, do ‘business case’ e da gestão financeira, ou seja, permitiu a criação de um framework global”.

A equipa deseja agora fazer crescer o seu âmbito de intervenção para o seio das empresas, procurando, através da realização de obras de arte, criar memórias de longa duração que podem ser de formato fixo ou móvel. “Trabalhamos com alguns dos melhores e mais estabelecidos profissionais da Street Art em Portugal e temos uma equipa profissional de filmagem e fotografia que nos acompanha em todas as iniciativas, com o objetivo de apresentarmos uma comunicação integrada ‘para dentro’ e ‘para fora’ da empresa”.

Atualmente a equipa liderada por Nelson Soares trabalha no sentido de fazer crescer o seu projeto de Empreendedorismo social. Quando questionado sobre a possibilidade de um projeto social ser rentável, Nelson é perentório: “Não só é possível, como é desejável... e profundamente

essencial à sobrevivência e replicabilidade das atividades-chave das organizações do terceiro setor. É interessante verificar, no terreno, como a mensagem da sustentabilidade financeira está a passar – com o sair da lógica do ‘pobrezinho’, da candidatura, do subsídio – e ver instituições e organizações do terceiro setor extrapolar o seu raio ‘normal’ de ação em busca

do dinheiro que lhes permita continuar a perseguir a sua missão.”

Para o futuro podemos esperar a consolidação de processos e o refinar dos produtos que apresentados com o "Legado de Mandela". Até ao final do ano, está previsto o lançamento do site, reforçando a presença no mundo online. O futuro pasará, essencialmente, pela afirmação no

mercado do “Team-Building” e da criação de Galerias de Arte Pública e Empresarial em Portugal, mas, ao mesmo tempo, pela internacionalização. Em 2015 a aposta será na procura de parceiros para a realização de um evento anual, com a duração de uma semana, tendo a presença e intervenção de artistas a nível europeu, com o objetivo de criar uma Galeria de Arte Pública.

**Começa agora a mudar-se a ideia que estava associada ao graffiti, sendo encarrado atualmente como arte urbana. Já sentem essa ideia junto da comunidade?**

Para nós, que estamos ligados ao graffiti há mais de uma década, é algo que tem vindo a surgir de forma natural... e esperada. Mas sentimos que falta ao graffiti, em Portugal, dar ainda o chamado "salto final" para um reconhecimento cabal como "arte". Para isso, será preciso trabalhar a montante e a jusante. A montante, com os artistas da Street Art, no sentido de ultrapassarmos obstáculos profundamente enraizados na cultura urbana e de rua, sendo o mais relevante o territorialismo, associado à especificidade do graffiti e dos contextos em que é praticado. Isto é algo que leva, não raras vezes, à classificação de "vandalismo",



com a proliferação própria dos "tags" e dos "bombings". Apesar de o graffiti ser muito mais do que isto, é a isto que normalmente se referem quando falamos de graffiti, em Portugal. Depois, a jusante, com os agentes públicos e privados que estão no mercado português. Falando do nosso exemplo concreto, mais do que a requalificação urbana e as obras de arte que criamos, que “ficam” nos lugares, conferindo-lhes mais vida, alterando a maneira como as pessoas se relacionam com o espaço em que estão inseridas, como se relacionam entre si e os comportamentos que praticam ou associam aos espaços intervencionados, o trabalho em graffiti que fazemos com o Projeto TrinSheira traz algo mais: o legado imaterial, que está ligado às novas amizades que se criam no momento das intervenções, à troca de experiências e de aprendizagens. A partir dos nossos produtos, procuramos criar mudanças no quotidiano de domínio

público, facilitando e favorecendo a conexão e a criação de vínculos afetivos entre as pessoas. Com base na participação coletiva, construímos relações de identidade e de vizinhança. As nossas cidades precisam desta atenção, já que estão a ser abandonadas pelas “políticas públicas” de intervenção e requalificação urbana, mas, também, por nós cidadãos. As nossas cidades, ruas, avenidas, bairros e vizinhanças precisam ser vivas, agradáveis, pensadas para pessoas e os seus espaços públicos devem ser suficientemente atraentes para tirarem as pessoas de casa. Para que, ao sairmos de casa, possamos utilizar os lugares e as paisagens que a cidade oferece. Devemos, sim, cuidar dos espaços públicos. Porque são nossos. Porque são a extensão de nossa casa... e é esta a mensagem essencial que julgamos dever ser passada às organizações e às comunidades portuguesas sobre o graffiti e o seu potencial.



LUÍS AUGUSTO LOBÃO MENDES  
Professor e Diretor da Rede de  
Desenvolvimento de Negócios  
HSM

## Explorando recursos subutilizados

No projeto de crescimento, a primeira fonte são os recursos subutilizados. Reconhecer e explorar o potencial máximo do seu negócio principal (*core business*) é a oportunidade mais próxima e menos custosa para as organizações. Por outro lado, o abandono prematuro do *core* na busca de mercados mais promissores ou ideias mais atraentes é um dos grandes motivos para o fracasso do projeto de crescimento. O que quero dizer com isso é que muitas empresas têm a maioria das cartas vencedoras na mão, mas não sabem disso.

Um recurso subutilizado (invisível, negligenciado, esquecido) é algo que você possui, mas de cujo valor potencial pleno você ainda não se deu conta. Quanto mais complexa, grande ou estabelecida for a sua organização, maiores serão as chances de você possuir vários ativos ocultos, alguns deles verdadeiros tesouros escondidos na organização.

Pesquisas da Bain & Company mostram

com regularidade que dois de cada três altos executivos não acreditam que suas operações estejam operando nem perto do pleno potencial em seus *core business* primários. Às vezes, os recursos subutilizados podem ter o poder de transformação e representar a base de uma nova estratégia de crescimento.

A primeira fonte subutilizada nas organizações é a sua base de clientes. Quando você deixa de entender seus clientes, deixa de entender o próprio negócio. É necessário “clientar”. Clientar é conhecer o seu cliente e seu *habitat*, quais as suas necessidades e principalmente seus projetos e desafios. Redefinir o relacionamento com seus clientes pode ser uma das maiores fontes de obtenção de vantagem competitiva e de crescimento. Observamos que cada vez mais o nível de conhecimento e sensibilidade das empresas quanto a seus clientes vem caindo. Em tempos de contatos virtuais, nossos homens comerciais estão cada vez mais

distantes do dia-a-dia deste nosso principal ativo. A capacidade de captar novas oportunidades está se extinguindo rapidamente, e passamos a oferecer somente soluções prontas e acabadas.

A segunda fonte de recursos inexplorados e ocultos são as plataformas de negócio. Podemos identificar 3 tipos de elementos subutilizados nas plataformas de negócio:

1 – adjacências (novas geografias, novos canais de distribuição, novos segmentos) que haviam sido utilizados no passado mas que ficaram adormecidas, oferecendo ainda grande potencial de crescimento;

2 – serviços e atividades de suporte para o core business (conveniência, atendimento personalizado ou mesmo um sistema de informação exclusivo);

3 – produtos órfãos (linhas ou famílias de produtos que simplesmente ficaram esquecidas no portfólio, sufocadas pelos produtos mais populares (*blockbusters*)).

As competências são um dos principais elementos de negócio. As competências são o terceiro, e mais escondido, dos recursos subutilizados. Explorá-las é essencial para a renovação estratégica de muitos negócios. Uma competência é a habilidade de fazer alguma coisa, de realizar uma tarefa altamente especializada. Identifique quais são as competências altamente diferenciadas e essenciais à criação de valor para o seu cliente. A descoberta de competências não-exploradas, combinada com a aquisição de novas habilidades, pode mudar o que você entrega a seus clientes e como o faz.

**A primeira fonte subutilizada nas organizações é a sua base de clientes. Quando você deixa de entender seus clientes, deixa de entender o próprio negócio. É necessário “clientar”.**





MÁRIO HENRIQUES  
MANAGING PARTNER DA HIGH PLAY  
MARIOHENRIQUES@HIGHPLAY.PT

## Disney: a cultura como vantagem competitiva

A cultura da sua empresa é desenhada ou acontece naturalmente por defeito? Olha para a cultura da sua organização como uma vantagem competitiva?

Se o faz, as práticas de recrutamento, treino, carreira, reconhecimento e comunicação reforçam a sua cultura? As pessoas que estão na linha da frente transmitem a “magia” no contacto com os clientes?

EXPERIMENTE AS PRÁTICAS DA CULTURA DA DISNEY... através das pessoas.

“A cultura da sua empresa é desenhada e transmitida ou é definida por defeito?” Esta foi uma das primeiras perguntas que nos fizeram quando entrámos numa visita guiada ao Instituto Disney, na Florida. Perguntámos o que queriam dizer com esta pergunta. De imediato voltaram a insistir: “É algo que acontece naturalmente? Ou é algo que é transmitido, claro e por isso comunicado desde o primeiro momento?”

Na Disney, de facto, existem hábitos, formas de estar e valores específicos intencionalmente transmitidos na maioria das coisas que rodeiam o ambiente de trabalho das pessoas. Por exemplo, não existem títulos. Desde o CEO até às pessoas que estão na linha da frente de um hotel ou parque de atracções, todos têm de cuidar dos convidados (como carinhosamente chamam aos clientes) e limpar lixo do chão (caso o encontrem), pois trata-se de uma empresa que atua no negócio do entretenimento.

Todos os valores da Disney incidem sobre a interação humana, sublinhando que a experiência de um sonho baseia-se em pessoas que podem, na sua atuação e forma de estar, criar um mundo de magia à volta daqueles que visitam a organização. A mensagem é simples: “diverte-te no teu trabalho, pois só assim poderás divertir os nossos convidados.”

“A cultura da sua empresa é desenhada e transmitida ou é definida por defeito?”

Coragem é outro dos valores que, num primeiro olhar, parece não fazer grande sentido. Feita a questão, a resposta é simples: “Num mundo de sonhos a criatividade é essencial, por isso todos têm de ter a coragem para apresentar e partilhar as ideias com as suas equipas e líderes.”

Na empresa criada por Walt Disney, a cul-



tura está presente no momento das entrevistas de recrutamento, nas quais são fornecidas informações sobre as condições de trabalho, expectativas, bem como feedback individual quando os candidatos não são seleccionados, normalmente, por problemas de atitude. Isto porque, sublinham – *attitude is more important than aptitude*.

A cultura está, igualmente, presente nas preocupações de integração e treino de quem chega. Neste momento, um dos participantes que integrava o nosso grupo perguntou: – Porque investem tanto no treino inicial das pessoas? E se elas forem embora?

– Não receamos que possam sair, mas receamos que fiquem sem treino.

Porque investem tanto no treino inicial das pessoas?

E se elas forem embora?

Colocam na comunicação interna outro dos pilares essenciais na consolidação da identidade cultural da empresa. Nesta área assumem que este é um canal que permite chegar diariamente às pessoas e que só pode ser interpretado como uma estrada com dois sentidos. A organização tem de transmitir informação, mas tem de ser capaz de ouvir as pessoas.

Por último, surge o reconhecimento como uma “ferramenta” que deve estimular a aplicação prática dos valores. Quem tem um desempenho que é um modelo dos valores e princípios de actuação da Disney nunca pode ser esquecido. Tem de ser reconhecido e premiado. Algo que não está dependente

**Como dizia Walt Disney, “o reconhecimento é um combustível que nunca mais acaba”.**

de um programa complicado e burocrático. Qualquer colega pode, e deve, reconhecer os outros. Como dizia Walt Disney, “o reconhecimento é um combustível que nunca mais acaba”.



LUIS TEIXEIRA E MELO  
PMP®  
Parceria Smarter Execution – www.ltm.pt  
lmelo@ltm.pt

## Execução

No plano de negócios de uma *start up* são definidas um conjunto de metas e iniciativas. Em resultado da experiência do empreendedor e da natural incerteza associada à abordagem de mercado, as empresas têm a necessidade de ajustar, com bastante frequência, esse *road map*, reforçando a segmentação, prescindindo de umas iniciativas e criando outras, ajustando pacotes de oferta, etc.

A gestão de todas estas iniciativas é um desafio! Quantas *start up's* não se perdem na execução? Bons planos e prática ineficaz! Ora, a área gestão de projetos dispõe de uma *framework* de base e desenvolvimentos ao nível da gestão de portefólio e de técnicas ágeis que, por serem desenvolvidos para lidar com níveis de incerteza elevados, aumentam a probabilidade de sucesso na execução.

Projetos são esforços temporários com vista à criação de um resultado, produto ou serviço único, de acordo com técnicas de desenvolvimento progressivo. Assim, uma campanha de comunicação, o desenvolvimento e lançamento de um produto, a criação de uma rede de distribuição são

exemplos de iniciativas que podem ser geridas usando técnicas de gestão de projetos. Ao longo da vida de cada uma delas será necessário proceder a ajustes quanto à forma ou mesmo ao resultado a atingir, daí a adequação das técnicas de gestão de projetos.

### VERIFIQUE

- Quais dessas iniciativas a implementar têm um horizonte de, pelo menos, 3 meses?
- Quais dessas iniciativas irão depender dos resultados em curso para serem ajustadas?

Estas passam para o portefólio de projetos! Sem complexidade! O portefólio de projetos será um *placard* com as seguintes colunas; designação do projeto, responsável, data fim, objetivo(s)/critério(s) de sucesso e grau de prioridade (3 níveis). A qualquer momento um projeto novo é incluído.

Para cada projeto deve ainda ser formalizado o enquadramento do mesmo (*baseline*), registando seguintes aspetos; fundamentação estratégica do projeto, objetivos/

critérios de sucesso, orientação a seguir (âmbito do projeto), orçamento, data fim, principais “milestones” e entregas associadas (o que deve ser atingido e quando). A abertura de um projeto obrigará a equipa a refletir em torno destes pontos.

Com simplicidade! Sugere-se um modelo de acompanhamento baseado em reuniões quinzenais com a duração de 15 minutos por projeto. Nessa reunião é revisto o que foi realizado, as dificuldades e obstáculos encontrados e determinados os objetivos a atingir (verificáveis) e as principais tarefas a realizar para o próximo período. Estes elementos devem ser registados.

Mensalmente, esta reunião contempla a revisão da *baseline* do projeto, sendo necessário alargar o tempo, englobando o documento de *baseline* e registando os ajustes necessários. É natural que alguns projetos sejam abortados ao longo do tempo e/ou que vejam a sua prioridade alterada.

### NÃO ESQUECER

- 15 minutos a cada 15 dias é suficiente para monitorizar um projeto
  - Os planos são registados
- Pode experimentar pesquisar num qualquer motor de busca por “agile”, “kanban”, “pmi”, “pmbok” e verá imensos resultados interessantes.

O modelo sugerido, assente numa prática simples mas sistemática e disciplinada, potencia a capacidade de implementação das organizações, diminuindo algumas lacunas na execução.



**Projetos são esforços temporários com vista à criação de um resultado, produto ou serviço único, de acordo com técnicas de desenvolvimento progressivo.**





FRANCISCO CAETANO  
Vice-Presidente da Direção  
da APQ

## A procura da excelência e os 5S!

Sabemos que aumentar a produtividade não é fácil...

Mas temos de procurar a excelência!

Sabemos que reduzir custos não é fácil...

Mas temos de procurar a excelência!

Sabemos que melhorar continuamente não é fácil...

Mas temos de procurar a excelência!

Sabemos que alterar a mentalidade não é fácil...

Mas temos de procurar a excelência!

Mas quem é o mercado?

Importa percebermos que o mercado somos todos nós e somos todos nós que como clientes já procuramos a excelência, ou seja, estamos mais exigentes, porque nós queremos ser melhor atendidos, nós queremos que os produtos que adquirimos tenham mais qualidade e nós queremos que tenham menor preço.

É por isso natural que os clientes, ou seja, o mercado, dos produtos produzidos nas



Sabemos que manter o ânimo e ir construindo sempre, perseverantes e firmes, não é fácil...

Mas temos de procurar a excelência!

Enfim sabemos que, ao se querer mudar algo, a vida deixa de ser simples...

Mas temos de procurar a excelência!

E porque é que temos de procurar a excelência?

Porque o mercado está exigente e se não procurarmos a excelência nos aspectos referidos, deixamos de existir nesse mercado.

nossas empresas, sejam clientes que procuram a excelência nos produtos que adquirem.

Então, para entendermos o exigente mercado, temos de ter uma mentalidade aberta à excelência, pois todo aquele que quer produzir para um mercado de excelência tem de se adaptar a ele pois senão não vende o que produz.

Ao estarmos abertos à excelência, será mais fácil aceitarmos mudanças no que se refere à melhoria da qualidade, à melhoria

da produtividade, à melhoria da comunicação e à melhoria do trabalho em equipa e isso é excelente.

Nesse sentido, podemos ser ajudados, a dar mais valor às mudanças que de alguma forma procuramos implementar nas empresas e a persistir na procura da excelência, apreendendo e implementando metodologias baseadas nos 5S.

Não se pretende neste artigo fazer uma dissertação sobre a metodologia 5S mas sim expressar a opinião de que esta metodologia é uma base para a implementação da Excelência ou Qualidade Total.

Chama-se 5S simplesmente porque se baseia nas primeiras letras de cinco palavras japonesas, a saber:

- Seiri (utilização)
- Seiton (ordem, ordenação)
- Seisō (limpeza)
- Seiketsu (padronização)
- Shitsuke (autodisciplina)

A tradução deve ser com base no sentido do que se deseja assimilar e também no que se pretende obter como resultado final e não uma tradução à letra. Podemos de certa forma apreender que o que se procura é a sistematização da mudança facilitando a harmonização com base em cinco SENSOS, ou seja,:

- Senso de Utilização do Necessário
- Senso de Ordem, Ordenação
- Senso de Limpeza
- Senso de Padronização
- Senso de Manter o Organizado

É uma etapa primordial no início, e no caminho para a excelência, na qual as empresas têm de envolver todos os intervenientes, em todos os processos da mesma, e quando digo todos, é mesmo todos, sim, todos. Para assimilar este processo de mudança é necessário conjugar esforços para que, com base no conhecimento, na experiência e na sabedoria prática, se assumam compromissos de que uma vez iniciada a transformação por meio dos 5S (5 SENSOS), as coisas jamais serão as mesmas.

Termo dizendo que, se queremos existir no mercado, uma coisa é certa, é importante que, ano após ano, satisfaçamos os clientes com a excelência dos nossos produtos e isso é assegurado pela excelência da nossa actuação interna.

Sabemos que por vezes não será fácil...

Mas sabemos que é uma atitude inteligente e de bom SENSO, a persistência na busca da EXCELÊNCIA!

# Economia social em prática no Porto com o Projeto Cogumelo Solidário

TELMO MACHADO

O Projeto Cogumelo Solidário surgiu da necessidade de a Associação de Albergues Nocturnos do Porto (AANP) encontrar novas formas de financiamento descobrindo na produção de cogumelos um modo de atingir a sustentabilidade económica da Instituição, cuja essência reside no apoio aos sem-abrigo da cidade.

Com a escolha do *shiitake* (*Lentinula edodes*) como o cogumelo a ser produzido pela Associação, o segundo cogumelo a alimentar mais humanos em todo o mundo, esta-

sacamp S.A., o Grupo Jerónimo Martins, a Ordem dos Nutricionistas e a Naturalfa.

Estamos assim perante um projeto que não se preocupa apenas em responder às necessidades de uma Instituição, que tem como base de financiamento os donativos de benfeitores, mas que se afirma também como um empreendimento criador de emprego e auxiliador na reinserção na sociedade dos utentes da AANP. A preservação do ambiente e o respeito por todos os seres vivos estão bem vinculados no projeto, pelo que o Cogumelo Solidário é produzido em modo biológico, num ambiente natural e longe de agentes poluidores, fatores que contribuem significativamente



da cadeia de produção, contribuindo para uma verdadeira economia social, na qual as empresas, as instituições e o sector-público se podem complementar criando sinergias e valores intangíveis que fundamentam o caminho da sustentabilidade.



mos perante um casamento perfeito entre ideia e intenção. Embora o *shiitake* seja já apreciado pelos povos da Ásia desde há muitos séculos, só na última década entrou na casa dos portugueses. O seu aroma e textura são o suficiente para que nos apaixonemos por este cogumelo, num romance que assume dimensões mais profundas quando descobrimos que as suas propriedades medicinais estão bem documentadas e que o cogumelo shiitake é inclusivamente usado em diversas terapias – e até mesmo na produção de medicamentos.

O shiitake assume-se portanto como figura central no projeto Cogumelo Solidário, que assenta desde o início em 2012 num extraordinário trabalho de parceria interinstitucional que envolve entidades de inequívoca credibilidade nos sectores social, empresarial e científico, das quais se destacam, para além da própria AANP, a Fundação EDP, a Universidade Católica, a Mycotrend, a Sou-

para a excelência da qualidade do produto final.

JÁ NASCEM COMO COGUMELOS!

Atualmente, na estufa da propriedade rural da AANP, em Paço de Sousa - Penafiel, produzem-se cogumelos frescos que diariamente são colhidos pelos trabalhadores agrícolas contratados para o efeito pela Associação – criados 2 novos postos de trabalho. Depois de apanhados são recolhidos pela empresa Sousacamp, que os prepara e embala, para mais tarde serem comercializados pelas cadeias de supermercados Pingo Doce.

O apoio destas duas empresas de referência no mercado foi crucial para o sucesso de vendas do *shiitake* produzido no âmbito do projeto Cogumelo Solidário. O consumidor é também claramente capaz de reconhecer a mais-valia e a diferenciação do produto, não só pela qualidade, mas também pela sua capacidade de gerar receita a montante





RUI PEDRO OLIVEIRA  
Gestor  
rpo@imaginew.pt

## Tecnologia: a arte da guerra

Todas as guerras são sangrentas, sofríveis, evitáveis (pelo menos ambos os lados têm pessoas que assim julgam), inevitáveis (pelo menos ambos os lados têm generais e líderes que assim pensam), mas, inevitavelmente, além de haver sempre um vencedor, embora nas disciplinas de História nas escolas as versões variem de país para país, há sempre quem lucre com isso, nomeadamente várias indústrias e demasiadas pessoas que não deviam. Porém, um avanço incomensurável da tecnologia durante cenários bélicos, à primeira vista, não nos permite sequer ligar que foi devido a sucessivas guerras que alguns dos instrumentos tecnológicos mais banais hoje utilizados apareceram e entram nas nossas vidas como se parte integrante da nossa massa muscular fossem.

A título de alguns exemplos mais conhecidos, saliento o desenvolvimento da Internet e o dos computadores, assim como do GPS. As guerras tornaram o crescimento destas duas parcerias a maior revolução industrial e tecnológica, a meu ver feita de uma forma logarítmica, se olharmos para um gráfico bidimensional.

Se dos primeiros basta olharmos para os milhares de plataformas que sustentam este texto (derivar sobre tudo isto dava um artigo autónomo), verificamos que o GPS é das tecnologias mais usadas num ambiente de guerrilha, embora nunca se nos permita pensar que os mapas que usamos hoje num *smartphone* ou no pulso quando vamos fazer *jogging* deriva dessa necessidade bélica. Assim, se retrocedermos no tempo, concluiremos que, em consequência da II Guerra Mundial e após um uso geolocalizado por parte da força aérea americana, mais tarde haveria de surgir o vulgar GPS e sua facilidade e usabilidade em aplicações diárias de qualquer indivíduo.

Os exemplos do desenvolvimento como consequência da guerra continuam nomeadamente ao nível da navegação e do

controlo de tráfego aéreo. A facilidade com que podemos afirmar que por hora há cerca de 5000 aviões no ar, e mais de 100.000 pessoas nos céus (estatísticas não oficiais) tal facilidade de monitorizar com segurança os diversos espaços aéreos deveu-se a uma tecnologia desenvolvida durante a I Guerra Mundial, em San Diego, na Califórnia, faz precisamente, em 2015, 100 anos. Fogão microondas? Sim, um engenheiro durante a guerra fria, que trabalhava arduamente no desenvolvimento de radares, descobriu que sempre que trabalhava com microondas (não o fogão, naturalmente) uma barra de chocolate que costumava carregar



no seu bolso para o lanche derretia facilmente. Assim se começou a trabalhar numa solução de aquecimento que hoje invade qualquer cozinha em todo o mundo.

Não se pretende, aqui, esgotar todos os desafios possíveis, mas lembrar aqueles mais curiosos. No âmbito da medicina, o uso maciço de antibióticos e o desenvolvimento das ambulâncias tudo em prol das tropas feridas em situações de combate e distantes dos centros hospitalares onde pudessem ir ao encontro da cura atempadamente.

No entanto, existem casos curiosos de avanços tecnológicos que certamente podem originar uma certa inversão no comportamento, hábitos e mesmo segurança nas pessoas.

Com os automóveis inteligentes, que todos os dias vemos em vídeos virais espalhados pelo Facebook e pelo YouTube, que guiam, estacionam, vão buscar o condutor ao sítio desejado pelo pulsar do seu *smartwatch*, e mais alguma coisa que faça com que o condutor não tenha qualquer intervenção na direção do veículo. Aqui, a taxa de alcoolemia permitida por lei para quem for conduzir estes veículos manter-se-á? Ou será abolida?

A tecnologia cada vez mais substitui a mão-de-obra nas empresas, é um facto. Seja pelo uso de *robots*, computadores, inteligência artificial, entre outros. Graças a esta evolução, naturalmente, a medicina também evoluiu. A esperança média de vida aumenta, e obviamente a idade da reforma tem que ser alterada. A demografia por m2 evoluiu. A tecnologia e a hipótese de novos empregos permite empregar mais gente? Serão os novos a ocupar esse lugar?

E daqui a 10 anos, 60% dos empregos que existirão não existem ainda hoje. Uma nova geração, parte da geração dos 40 anos, trabalhará em situações que ainda hoje desconhecemos. E daqui a 10 anos? Serão 80%, e daqui a 20, 90%? Será que estamos perante a transmissão tradicional deste paradoxo em que temos uma corrida entre Aquiles, o herói grego da Ilíada de Homero, forte e corajoso como nenhum, simbolizando a velocidade, e opostamente a tartaruga, símbolo da lentidão, mas que nunca ultrapassará a tartaruga? O famoso Paradoxo de Aquiles de Zenão de Eleia?

Fala-se cada vez mais nos automóveis que se transformam em aviões a meio da sua caminhada. Como será a legislação para este fenómeno? Será nas maiores avenidas, como por exemplo a Avenida da Liberdade em Lisboa ou a Avenida da Boavista no Porto, que os mesmos poderão ter corredores aéreos à semelhança do que os helicópteros em S.Paulo têm na Avenida JK ou Avenida na Paulista? Se sim, quando aterram e onde? Já agora, quando se der o primeiro acidente no ar, estaremos perante o efeito Concorde? Mal haja o primeiro, corta-se no erro da inovação que serviu tanta gente durante imaculado tempo ao ponto de desde aí nunca mais ter havido um avião comercial tão veloz como o Concorde em que a primeira peça foi fabricada em 1965? Há 50 anos atrás? “Quo vadis” inovação?

## O aumento da RMMG e a “correspondente” medida excecional de apoio ao emprego

Com a publicação do Decreto-Lei n.º 144/2014 foi fixado em 505,00 euros o valor da Retribuição Mínima Mensal Garantida (RMMG), vulgarmente conhecida como Salário Mínimo, revogando-se, por consequência, o Decreto-Lei n.º 143/2010, que tinha atualizado pela última vez a RMMG à data de 01 de Janeiro de 2011. Anote-se que a precedente alteração à RMMG tinha como objetivo (não concretizado) fixar, até ao final de 2011, uma RMMG de 500,00 euros, dado que o Governo nunca tomou as medidas necessárias para o tornar possível. O novo valor da RMMG entra em vigor a

Esta medida abrange as contribuições referentes às remunerações devidas nos meses de novembro de 2014 a janeiro de 2016, nas quais se incluem os valores devidos a título de subsídios de férias e de Natal. Refira-se, no entanto, que a redução da TSU apenas é aplicável caso se trate de trabalhadores que já auferiam a anterior RMMG (485,00 euros), de Janeiro a Agosto de 2014, ficando desta forma excluídos todos os que tinham remunerações superiores a 485,00 euros mas inferiores aos atuais 505,00 euros definidos como a nova RMMG.

seguintes condições: 1) o trabalhador estar vinculado à entidade empregadora beneficiária por contrato de trabalho sem interrupção pelo menos desde maio de 2014; 2) O trabalhador ter auferido, pelo menos num dos meses compreendidos entre janeiro e agosto de 2014, remuneração igual à RMMG; 3) a entidade empregadora ter a sua situação contributiva regularizada perante a segurança social. A este respeito convém salientar que, caso a EE não tenha a situação contributiva regularizada mas a venha a regularizar durante o período da redução (novembro de 2014 a janeiro de 2016), poderá beneficiar do apoio a partir do mês seguinte à sua regularização e pelo período remanescente. Com exceção dos contratos de trabalho a tempo parcial cuja concessão da redução de taxa carece de requerimento prévio a remeter aos serviços da SS, todas as res-



**O novo valor da RMMG entra em vigor a 1 de outubro de 2014 e vigorará até 31 de dezembro de 2015**

1 de outubro de 2014 e vigorará até 31 de dezembro de 2015, tendo sido acordado após vários encontros entre o Governo e os parceiros sociais subscritores do Acordo Tripartido sobre a atualização da RMMG e promoção da competitividade e emprego.

Paralelamente e de forma a “minimizar” o acréscimo de encargos que o aumento da RMMG acarretará para as entidades empregadoras (EE), o Governo decidiu criar uma medida excecional “temporária” de redução da taxa contributiva da segurança social (TSU), a cargo das EE, de 0,75 pontos percentuais e regulamentada pelo Decreto-Lei n.º 154/2014, de 20 de Outubro passado.

São beneficiárias da medida: 1) As EE de direito privado, contribuintes do regime geral dos trabalhadores por conta de outrem, relativamente a cada trabalhador ao seu serviço e; 2) As entidades cuja redução de taxa resulte do facto de serem Pessoas Coletivas Sem Fins Lucrativos (IPSS, associações, fundações, cooperativas, associações de empregadores, sindicatos e respetivas uniões, federações e confederações, ordens profissionais, partidos políticos, casas do povo, caixas de crédito agrícola mútuo, condomínios de prédios urbanos) ou por pertencerem a setores economicamente débeis (agricultura e pescas).

A atribuição da redução da taxa fica dependente da verificação cumulativa das

tantes situações enquadráveis serão objeto de atribuição oficiosa pela SS, bastando para o efeito que as EE entreguem as respetivas declarações da SS até ao dia 10 de dezembro com a taxa reduzida.

Conclui-se, desta forma, que esta medida poderá de alguma forma ser considerada injusta, atendendo a que os funcionários que se insiram dentro do intervalo de variação das RMMG não poderão beneficiar desta medida excecional de redução da TSU promovendo a existência de EE a pagar salários idênticos mas com taxas contributivas para a SS diferentes.



DAVID M. CARDOSO  
CEO Bracing Consulting  
dmc@bracing-consulting.com  
www.bracing-consulting.com

## Frustração do empreendedor, porque há um rumo a seguir

Fruto da crise instalada, nunca antes se falou tanto em empreendedorismo em Portugal. Aliada a esta crise, e da necessidade de criação do próprio emprego enquanto forma de subsistência, o empreendedorismo surgiu recentemente como uma nova

e gestão empresarial, tenho encontrado e colaborado com bastantes empresas e profissionais, alguns dos quais são verdadeiros empreendedores que foram os pais de uma boa ideia, arriscaram criando a sua startup e têm agora empresas de su-

a solução para a sua vida profissional, e consequentemente pessoal. Com imenso agrado e orgulho, digo que conseguimos levar muitos futuros empreendedores à decepção, à frustração: se, por um lado, se fez o futuro empreendedor chegar por ele próprio à anulação do seu “projeto oásis”, por outro lado, preveniu-se o investimento, energia, investimento e a prevenção de escolhas que à partida seriam um rol de problemas e constrangimentos para o seu futuro. Não quer isto dizer que o empreendedor abandona literalmente a ideia, mas que pelo menos vai ter de reanalisar melhor a mesma para ter uma maior nível de certeza (e autoconfiança comprovada), no seu projeto de empreendedorismo a implementar.

É muito, muito importante que tenhamos a consciência que empreendedorismo não é uma panaceia para o desemprego, assim como não será – sem dúvida – a solução



forma de combater o paradigma desemprego e crescimento dos negócios. Independentemente do valor das iniciativas que têm estado a ser desenvolvidas em matéria de empreendedorismo (será tratado em artigos mais adiante), surgiu também uma questão real e imprescindível de responder que é: “eu gostava de ser empreendedor?” ou “eu quero ser empreendedor?”.

Enquanto partner da Bracing, uma empresa de assessoria à área da estratégia

cessos. Por outro lado, nos últimos anos também conhecemos bastantes profissionais que resolveram ser empreendedores de forma a responder à realidade projetada pelos media e organizações que se envolvem na dinamização do conceito empreendedorismo. Esta realidade é, em muitos dos casos, uma realidade virtual aumentada, na medida em que empurra os recém-empreendedores para uma moda na qual o empreendedorismo é

para o desemprego do país. Por vezes, os empreendedores apegam-se a uma ideia pessoal de negócio e não à efetiva resposta a uma necessidade de um cliente/mercado. Dica: Tenha a coragem de se confrontar a si próprio, perguntando-se se sabe mesmo o significado de ser empreendedor/empresário (é uma questão crucial!) e, mesmo assim, se quiser avançar, deve procure minimizar os riscos de arranque da atividade na fase inicial.





FREDERICO ROSA  
EMPREENDEDOR E CONSULTOR

## Inspira a tua comunidade

Um dos temas em que mais me foco é o da competitividade dos territórios, nomeadamente de cidades e das suas comunidades locais e empreendedoras. Isto não é inocente e é fruto do próprio ecossistema em que nasci, cresci e vivo: a cidade do Barreiro. Bem ali na margem sul do Rio Tejo, terra com uma forte história económica e empreendedora, onde foi construído um dos maiores polos industriais da Europa no meio do século XX e que hoje, passadas algumas décadas de erosão do apogeu da “fábrica”, tenta contrariar os efeitos que se sentem de forma dramática. Na diminuição da população, no seu envelhecimento, na queda do comércio local e das micro e pequenas empresas que compõem o seu tecido económico e que lhe dão coesão social. As tentativas de inverter esta tendência têm sido como combater moinhos de vento, esperando que um qualquer golpe de asa central resolva as questões de desenvolvimento e competitividade, orientando os territórios e fortalecendo as suas comunidades.

Sankaran Venkataraman, conhecido estudioso do fenómeno do empreendedorismo, questionava-se num seu trabalho de 2004: “Porque cidades como San Francisco (EUA), Austin (EUA) ou Bangalore (Índia) floresciam enquanto que outras, nos mesmos países, por vezes nas mesmas regiões e no mesmo estado, igualmente com programas de fomento de empreendedorismo e da atividade económica, simplesmente não desenvolviam?” Uma das reflexões efetuadas aponta para um “detalhe”, sendo o de que este sucesso não chegou do dia para a noite, pelo contrário, é o resultado de uma cultura implementada ao longo do tempo feita de tangíveis, como por exemplo, a criação de incubadoras de empresas, programas de desenvolvimento e formação para gestores de micro e PME, mitigar o aparecimento de atividades baseadas em subsidiodependência e apostar na criação

de atividades âncora que possam aumentar a população flutuante criando público e oportunidades para o comércio local, permitindo o desenvolvimento da sua atividade e a criação de valor para a comunidade, entre outros; e intangíveis, sendo exemplo a cultura, a mentalidade instalada, a não recriminação de quem corre riscos ou premiar quem ousa fazer algo diferente.

Esta cultura ao longo dos anos foi sendo fomentada e deu origem a uma classe de empreendedores que o é por convicção e por capacidade de identificação de nichos e oportunidades de mercado e não porque foi “empurrado” para esta atividade como último recurso da sua empregabilidade. E, como sabemos, a cultura de uma cidade não se decreta, constrói-se ao longo do tempo, com ações concretas, coerentes e que fomentem a visão do que queremos construir coletivamente.

A construção de uma sociedade empreendedora deve ter por base a própria comunidade e ser liderada por todos aqueles que no terreno sentem o pulsar da economia, deve ter uma trajetória do terreno para o gabinete e não o inverso. Para que isto seja uma realidade, é necessário ligar todos os agentes económicos, do maior ao mais pequeno, do mais velho ao mais novo, do mais tecnológico ao mais artesanal, para que todos partilhem as suas histórias, para que sintam que não estão sozinhos no seu esforço de construção económica, de empregabilidade e de futuro, para que possam identificar padrões de necessidades e que consigam, aí sim, ser resolvidos por uma política local de desenvolvimento.

Este esforço deve partir de quem está no terreno e não de quem o conhece de passagem e simplesmente implementa uma resolução para necessidades que não sente. A construção de um ciclo virtuoso empreendedor deve residir na ligação de quem pratica (micro e PME), quem arrisca (empreendedores), quem ensina (escolas),

quem aprende (futuros empreendedores), quem cria (artesãos) a quem dirige (organismos públicos).

A mudança para uma cultura empreendedora não deve ser encarada como uma corrida de velocidade mas sim como uma maratona. Um percurso que começa sempre com o primeiro passo, distante da meta que não vemos mas que sabemos que está lá, à nossa espera. Onde o sentimento e a recompensa pessoal e coletiva servem de combustível à nossa alma. Onde não é importante quem vence, mas quem não desiste, e termina o percurso que traçou. Onde mais importante do que estarmos focados naquilo que outros nos podem dar, é estarmos centrados no que podemos fazer por nós próprios. É acreditar no conhecimento, intuição e visão que temos e direcionar o esforço do presente na direção certa, de uma forma coletiva e inclusiva, para a meta que queremos alcançar.



É esta visão do que a minha cidade também pode ser que me faz sonhar acordado, de sorriso no coração, e me inspira a não ter medo de arriscar.

É por tudo isto que nasceu a necessidade de dar o passo na direção certa, o passo que nos levará mais perto de um futuro que todos ambicionamos.

Dia 3 de dezembro, ao lado de muitas pessoas com um espírito notável e com uma capacidade de trabalho (e de sonhar) fora do comum, começa a nossa maratona, não vejo a meta mas sei que está lá, sinto que treinamos a vida toda para este momento, que é apenas o início. Aperto as sapatilhas, respiro fundo e olho para o horizonte. Dia 3 de dezembro, com um painel fabuloso de quem quer partilhar experiências, vivências e contatos, vamos dar início a este desafio. Respira fundo... e Inspira Barreiro!

Mais informações em: <https://www.facebook.com/estb.inspirabarreiro>

# Empreendedorismo e gestão da carreira

“Motivação contagiante”. Esta foi uma das principais mensagens do orador João Paulo Pinto (SKK), que caracteriza bem o espírito do seminário sobre Empreendedorismo e Gestão da Carreira, promovido pelo Instituto Superior de Engenharia do Porto, em novembro.

Foram cerca de 300 participantes que assistiram ao seminário que explicou o que é o empreendedorismo e o intraempreendedorismo na primeira pessoa. Durante o evento, foram passados testemunhos de empreendedores, experiências de vida e mensagens sobre a importância da evolução contínua quer para profissionais, quer para empresários ou mesmo jovens em início de carreira.

A primeira apresentação foi de Diogo Lemos Pereira (OKHA.tv), um empreendedor com origens no Porto e com experiência empreendedora em vários pontos do mundo. Seguiu-se a apresentação de Nuno Breda (IFTHEN), antigo aluno do ISEP

e empreendedor de sucesso. O evento contou também com a presença da ALERT, com Hélder Quintela a abordar o percurso e espírito de superação da empresa.

Mas o seminário não se limitou à criação de novos negócios. Falou-se muito sobre a atitude empreendedora na gestão da carreira, mesmo que esta passe por trabalhar para outra organização. Neste âmbito, foram dados contributos muito relevantes por parte de Ivo Faria (PwC) e João Paulo Pinto (sócio maioritário da SKK e ex-quadro de topo da Sonae).

«Através de experiências muito diversificadas, este seminário permitiu passar mensagens claras e motivadoras, mas também realistas sobre a importância de uma mentalidade empreendedora», referiu Andreia Gama, responsável do ISEP.START – Núcleo de Empreendedorismo do ISEP.

«É importante darmos o exemplo aos nossos estudantes e diplomados e criarmos oportunidades de contacto para os nossos



parceiros e comunidade», acrescentou Andreia Gama.

Nuno Breda (IFTHEN), Hélder Quintela (ALERT), Diogo Lemos Pereira (OKHA.tv), Ivo Faria (PriceWaterhouseCoopers) e João Paulo Pinto (SKK) foram os oradores-convitados.





SARA DE SOUSA CARDOSO  
Supervisora Pedagógica da  
Escola de Pais

## Pais com vida

Antigamente, ter filhos era algo natural que sucedia após o casamento. Não se pensava nas condições económicas, no suporte familiar, no emprego que não ajudava. Apenas se faziam os filhos como o mais belo ato de amor entre duas pessoas que se amam e respeitam e querem construir uma família com os princípios e valores que acreditam. A essência era pura e com base no amor. Ter filhos com os traços de duas pessoas distintas era acreditar no amanhã.

Hoje, tudo se complica... Pensamos muito antes de ter um filho e quando este nasce surgem ainda mais problemas... Aquele que devia ser o prolongamento do Amor de duas pessoas, muitas vezes é o motivo do afastamento destas. Porquê? Acredito que

o problema está na forma como olhamos para as nossas crianças: quando uma nasce, passa a ser o centro das atenções e tudo gira à sua volta. É certo que o amor inerente ao vínculo entre pais e filhos é incomensurável, no entanto, não confundamos esse amor com o amor de um casal. Esse que foi a essência para a existência de um filho é muitas vezes descurado, maltratado e esquecido.

É urgente as famílias pensarem nas relações que estabelecem entre si. Ter um filho não pode ser motivo para a mulher não se embelezar, para os homens deixarem os seus hobbies, para o casal não namorar, para abandonarem os amigos, para ignorar a felicidade. Erradamente, os casais abdicam de ter vida própria para além dos

filhos, com agendas sociais preenchidas sobre a vida dos pais.

E quando os filhos crescem e seguem a sua vida é sinal de missão cumprida. Mas fica um vazio, um vazio tão grande ao redor dos pais, que aí surgem muitas vezes os divórcios tardios quando ninguém esperava. Aquela mulher e aquele homem já não são um casal, não se conhecem, não encontram entendimento, não sabem como estar juntos sem os filhos. E isto assusta... Então, como evitar que amanhã não se reconheça a pessoa que dorme a seu lado há anos?!

Acredito que em tudo na vida tem de haver bom senso. Viver unicamente para os filhos é um disparate. Antes de sermos pais, somos seres humanos com necessidades, sentimentos e ambições. Os filhos são certamente uma parte muito importante da nossa vida, mas não podem ser o motor da mesma. E a verdade é que pais satisfeitos com a vida são emocionalmente mais estáveis e mais capazes de educar, tornando os seus filhos mais felizes. Por isso, namore muito, divirta-se com o seu parceiro, encontre atividades que lhe deem prazer, invista na sua formação, reúna os amigos e a família, aposte em si e na sua felicidade.

## Portugal Ventures abre 2ª edição do Programa +Inovação +Indústria

Está aberta a apresentação de candidaturas à segunda edição do +Inovação +Indústria, iniciativa da Portugal Ventures que visa desenvolver o investimento de capital de risco nos setores tradicionais da economia nacional, através do apoio à criação de novas realidades empresariais inovadoras e com potencial de competição nos mercados globais.

As candidaturas da segunda chamada de projetos estão abertas de 12 de dezembro a 15 de janeiro de 2015 em [www.portugalventures.pt](http://www.portugalventures.pt).

Na primeira chamada desta nova iniciativa da Portugal Ventures os dados são a prova do sucesso: 114 registos na plataforma, 42 candidaturas e um potencial de investimento de 23M euros.

Depois do sucesso da Call For Entrepreneurship, já na sua décima edição, a Portugal Ventures dirige-se agora também à capacidade empreendedora existente nos setores mais tradicionais da economia nacional, com o objetivo de aumentar a capacidade de inovação empresarial, possibilitar a sua rápida progressão nas cadeias de valor e incentivar a cooperação com o sistema científico e tecnológico nacional (SCTN) com vista a dar respostas aos desafios da indústria nacional.

Com o Programa +Inovação +Indústria, a Portugal Ventures pretende dar um im-

pulso decisivo à valorização económica do conhecimento científico e tecnológico aplicado aos setores tradicionais da economia nacional, nomeadamente Agroindústria, Florestal, Habitat, Química, Cerâmica, Têxteis e Confeções, Metalomecânica e Metalurgia, contribuindo assim para a sua modernização e maior potencial de competição nos mercados globais.

**Programa +I+: Candidaturas Abertas!**



**+ INOVAÇÃO + INDÚSTRIA**

**PORTUGAL VENTURES**  
Growing.Global

Invista connosco na reindustrialização!

**Candidaturas encerram a 15 de Janeiro!**

O Programa +Inovação +Indústria fomenta a criação de novas empresas, constituídas por quadros técnicos empresariais e investigadores do SCTN, que tenham a ambição de vir a desenvolver, produzir e comercializar nos mercados globais novos equipamentos, produtos e serviços inseridos nas cadeias de valor industriais e com clientes com potencial interesse demonstrado. Os projetos selecionados pela Portugal Ventures beneficiarão de um inves-

timento até 1.5M€, aplicado por tranches de capital mediante o cumprimento de objetivos de execução do plano de negócios.

Para suporte à decisão de investimento, a Portugal Ventures conta com painéis de avaliação integrando peritos dos diversos setores de atividade associados ao Programa +Inovação + Indústria. A Portugal Ventures selecionará os projetos que demonstrem possuir maior potencial de crescimento nos mercados globais e capacidade para se assumirem como empresas de excelência.

Os projetos que sejam alvo de investimen-

**Get Ready! Tenth Call starts on 26<sup>th</sup> January!**



**CALL FOR ENTREPRENEURSHIP**

Don't miss out on an opportunity to build your dreams!

**+e+** Programa Estratégico para a Empreendedorismo e Inovação

**PORTUGAL VENTURES**  
Growing.Global

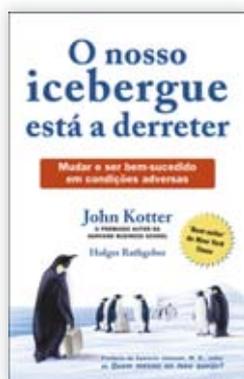
to por parte da Portugal Ventures beneficiarão do aconselhamento por especialistas, com experiência acumulada relevante e redes de contactos no setor.

Alguns dos fundos de capital de risco geridos pela Portugal Ventures são cofinanciados pela União Europeia através do FINOVA, que tem participação dos programas operacionais COMPETE e POR LISBOA e é gerido pela PME Investimentos.





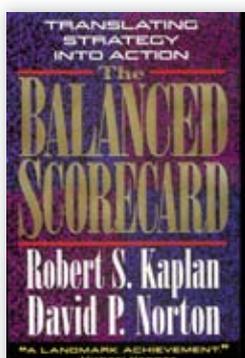
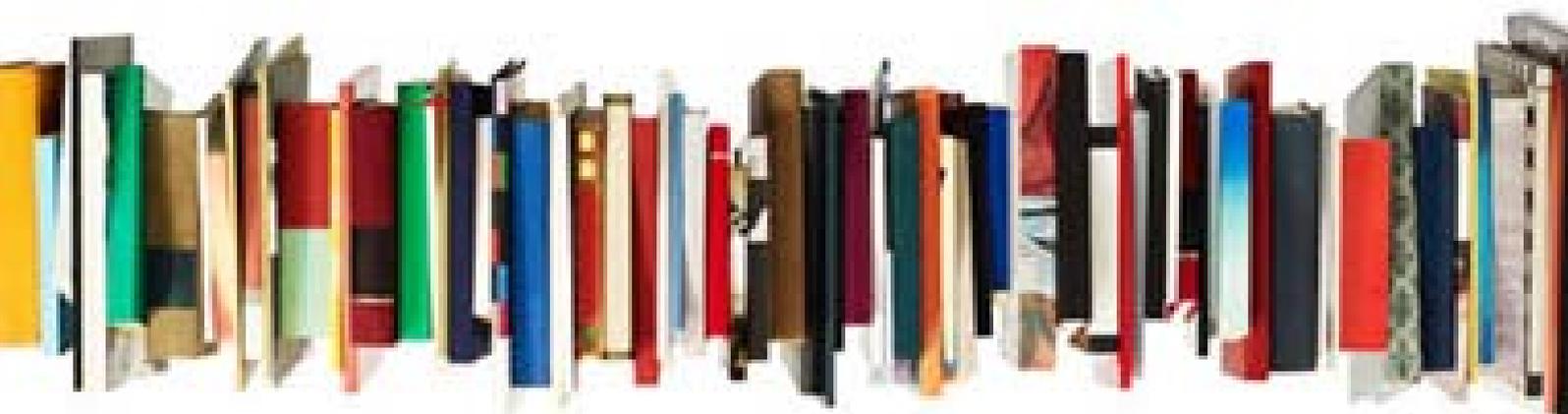
Sabemos que o conhecimento é fundamental para a competitividade, diferenciação, e para muitos outros aspetos da nossa vida pessoal e profissional. E muito desse conhecimento poderá ser adquirido através dos livros. Neste número, deixamos-lhe duas sugestões de livros que acreditamos que podem fazer a diferença não só enquanto profissional, mas também como pessoa.



### »» O NOSSO ICEBERG ESTÁ A DESAPARECER, JOHN KOTTER

Num mundo em constante mudança, é importante conseguirmos olhar para os obstáculos (aparentemente inultrapassáveis) e perceber que também aí temos a oportunidade de podermos aplicar táticas inteligentes para lidar com esses mesmos obstáculos. Sair da zona de conforto e saber abraçar novos desafios é um exercício que nos capacita e estimula a conseguir inovar sucessivamente.

ANA PEREIRA — DIRECTORA DA QUALIDADE E SUSTENTABILIDADE



### »» THE BALANCED SCORECARD: TRANSLATING STRATEGY INTO ACTION NORTON / KAPLAN

A metodologia Balanced Scorecard foi-me apresentada, pela primeira vez, no meu percurso universitário, no âmbito de um conjunto de unidades curriculares de Estratégia e Gestão. Tive a oportunidade e felicidade de poder aprofundar o tema na minha tese de mestrado, na qual o livro que apresento assumiu um papel central.

O tema que mais me marcou na leitura desta obra de referência foi a noção de que existe uma pluralidade de “correntes” nas organizações – financeiras e não-financeiras – e que só combinando as diferentes correntes (ou perspetivas, na linguagem Balanced Scorecard) é possível alcançar o sucesso. A nível pessoal e profissional, a reflexão sobre este tema apoiou e desenvolveu a minha convicção de que a análise aos projetos e às organizações deve ser feita como um todo. Focando não só os aspetos financeiros mas todos os ativos – Clientes, Pessoas e Processos – que diretamente contribuem para o sucesso financeiro das organizações.

Recomendo este livro a todos os gestores que pretendem aprofundar o conhecimento das dinâmicas de uma organização, concebendo para isso planos estratégicos verdadeiramente compreensivos e abrangentes.

PEDRO MARTINS - CONSULTOR

# Não vá em biscates.

## Em proteção, o especialista é o Agente de Seguros.



**Liberty**  
**Seguros**

Pela protecção dos valores da vida.

Na Liberty Seguros acreditamos que só um Agente Profissional de Seguros o pode aconselhar na escolha do seguro mais adequado e ajudá-lo em qualquer situação.

**É com esta convicção que na Liberty Seguros trabalhamos há dez anos em Portugal.**

Não dispensa a consulta da informação pré-contratual e contratual legalmente exigida.