



Crea
Business
Idea



GUIA DE BOAS PRÁTICAS EM MATÉRIA DE CRIATIVIDADE EMPRESARIAL



INDICE

1/ A CRIATIVIDADE EMPRESARIAL COMO MOTOR DA INOVAÇÃO	1
1.1/ Introdução: Um Guia para a Criatividade Empresarial	1
1.2/ O papel da criatividade na nova economia do Século XXI	2
1.3/ Da criatividade à inovação. Definição da competitividade	5
1.4/ A criatividade nas empresas. A procura da vantagem competitiva	7
1.5/ O papel dos Governos no fomento da inovação e da criatividade	10
2/ EXPERIENCIAS DE ÊXITO NO FOMENTO DA CRIATIVIDADE EMPRESARIAL A NÍVEL INTERNACIONAL	13
2.1/ Casos de melhores práticas a nível internacional	17
3/ BOAS PRÁTICAS DA CRIATIVIDADE EMPRESARIAL – CASO DE ESPANHA, FRANÇA E PORTUGAL	27
3.1/ Casos de melhores práticas em Espanha	30
3.2/ Casos de boas práticas em França	87
3.3/ Casos de melhores práticas em Portugal	99
4/ COMO REFORÇAR A CRIATIVIDADE EMPRESARIAL? – LIÇÕES DAS BOAS PRÁTICAS	122
5/ FERRAMENTAS PARA REFORÇAR A CRIATIVIDADE EMPRESARIAL: REFERÊNCIAS E DOCUMENTOS	125

1/ A Criatividade Empresarial como motor da Inovação

1.1/ Introdução: Um Guia para a Criatividade Empresarial

Com a crescente importância da inovação no novo contexto competitivo, a criatividade surgiu como um elemento fundamental para dotar de valor diferencial os produtos e serviços produzidos pelas empresas.

A Criatividade tem sido associada tradicionalmente ao âmbito da cultura e das artes. No entanto, a criatividade é um elemento essencial para o desenvolvimento da vantagem competitiva das empresas.

Por esta razão, actualmente a criatividade como fonte competitiva é um alvo de interesse das medidas políticas que estão a ser implementadas no âmbito da economia e da empresa pelo Governo.



Neste contexto, surge o projecto CREA-BUSINESS-IDEA, onde se enquadra a elaboração deste Guia de Boas Práticas, coordenado e elaborado pelo Instituto Madrilenho de Desenvolvimento (IMADE). Este projecto é liderado pela Agência de Desenvolvimento Económico de La Rioja (ADER), dentro do Programa da Comissão Europeia INTERREG SUDOE IVB onde participam, para além do IMADE e da ADER, a Fundação para o Desenvolvimento da Ciência e da Tecnologia na Extremadura (FUNDECYT), o Instituto Andaluz de Tecnologia (IAT), a Chambre de Commerce et d'Industrie du GERS (CCI GERS), o Centro de Inovação Empresarial da Beira Interior (CIEBI) e o Centro Regional para a Inovação do Algarve (CRIA).

O objectivo do CREA-BUSINESS-IDEA é a criação de mecanismos e metodologias que apoiem a criatividade e a valorização de ideias para a sua transformação em inovação empresarial e/ou em novas empresas inovadoras.

Juntamente com os restantes trabalhos desenvolvidos no projecto, o Guia de Boas Práticas tem como objectivo recolher alguns casos de Espanha, França, Portugal e de outros países que contam com boas práticas no fomento e desenvolvimento da criatividade empresarial, tanto para a criação de novas empresas como para a inovação e expansão dentro das já existentes. Em concreto, o trabalho realizado neste Guia consistiu em:

- **Identificação de 28 casos** de Espanha, França e Portugal (acções, medidas, políticas, projectos, entidades envolvidas, empresas) considerados como boas práticas nas suas respectivas zonas.

- **Documentação dos casos** de boas práticas e **análise detalhada** dos aspectos mais relevantes de cada um deles.
- **Apresentação dos resultados** mais destacáveis da análise de benchmarking e **as recomendações** para uma transmissibilidade dos aspectos mais relevantes.

Para esse efeito, o Guia foi estruturado em vários capítulos. No primeiro capítulo é abordado o conceito da criatividade no contexto actual da nova economia do conhecimento. Num segundo capítulo são apresentadas algumas das conclusões do Benchmarking Internacional sobre Boas Práticas em Criatividade realizado no âmbito do Projecto CREA-BUSINESS-IDEA. No terceiro capítulo, são apresentados os 28 casos identificados por cada um dos parceiros do projecto. Finalmente, no último dos capítulos, são apresentadas as conclusões da análise global da informação contida no Guia, assim como uma série de recomendações orientadas para a transmissibilidade dos aspectos mais destacados do conjunto dos casos.

1.2/ O papel da criatividade na nova economia do Século XXI

Actualmente, o contexto económico internacional é caracterizado pela constante mudança e pela necessidade de dispor de uma capacidade de adaptabilidade em consonância. Quais os elementos que são as causas destas mudanças? Como afectam a **competitividade** das empresas e das economias no seu conjunto? Como é possível actuar sobre os **seus factores determinantes**? Estas são as perguntas que actualmente são encontradas tanto no núcleo da discussão académica como no da política, na procura de um desenvolvimento económico e social sustentável a médio e longo prazo.

As mudanças observadas estão condicionadas pelos **novos modelos competitivos**. Estes modelos surgem num contexto internacional com uma competitividade cada vez maior, não só em termos de custo e eficiência, como também, e cada vez mais, em termos de **criação de valor acrescentado e de diferenciação** em relação aos concorrentes através da **utilização intensiva do conhecimento, da inovação e da criatividade**.

Tabela 1. Características da nova economia

1. Situação económico-financeira internacional adversa.
2. Encerramento das empresas menos competitivas e destruição de postos de trabalho.
3. Aumento dos custos das matérias-primas.
4. Aceleração das mudanças técnicas e da necessidade de adaptabilidade e flexibilidade das empresas.
5. Maior concorrência em termos de custos dos países menos desenvolvidos.
6. Mudança dos modelos competitivos das economias avançadas para a utilização intensiva do conhecimento e da inovação.
7. Conhecimento, criatividade, inovação e talento como as fontes da vantagem competitiva.

Fonte: elaboração própria

A tudo isto há que adicionar a situação conjuntural internacional crítica, que está a afectar a actividade económica em praticamente todo o planeta e que está a pôr em perigo a sobrevivência de um grande número de empresas e de postos de trabalho.

Finalmente, a globalização está a contribuir para acelerar e intensificar em maior medida todos estes processos de mudança, ao aumentar o número de concorrentes. A globalização está a provocar um aumento exponencial do fluxo e disponibilidade de informação que, com as novas tecnologias e a eliminação das barreiras físicas e culturais, contribui para a criação de redes de conhecimento globais, provocando a aceleração inevitável das referidas mudanças.

Portanto, no momento de começar a reflexão que responde às questões anteriormente assinaladas, **são três os aspectos** fundamentais a ter em conta: a **competitividade** como objectivo a médio e longo prazo, a **inovação** como fonte de progresso e a **globalização** como elemento acelerador de todo o processo.

Gráfico 1. Hélice Tripla do Progresso



Fonte: IMADE

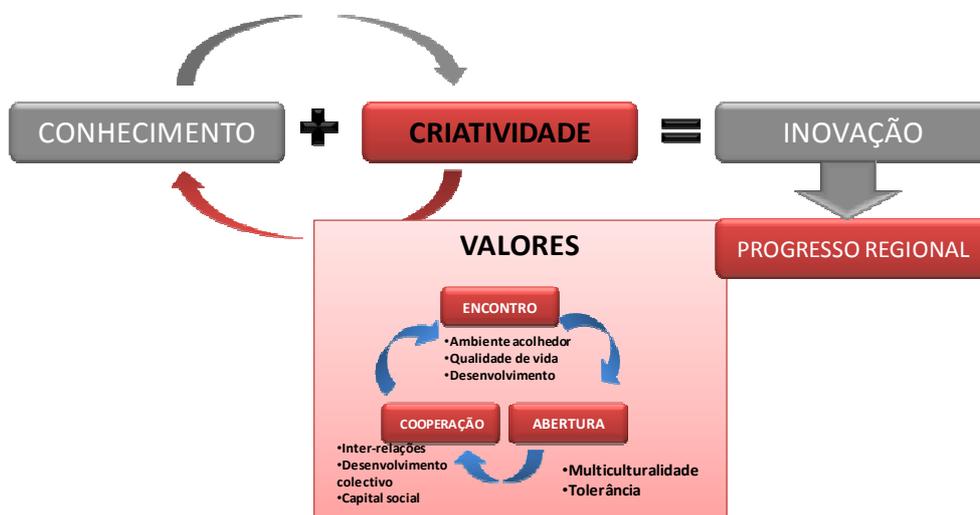
Contudo, está claro que o Governo deve assegurar um ambiente no qual a conjugação destas três dimensões seja ideal, permitindo difundir a inovação, melhorar os níveis de competitividade e aproveitar as vantagens que a globalização oferece.

Sendo a inovação uma peça essencial para o progresso a nível regional, é necessário aprofundar o seu próprio conceito. Apenas identificando os seus elementos de definição e analisando o processo pelo qual é gerada podem então serem definidas medidas de acção concretas úteis e eficazes, orientadas para a melhoria da competitividade.

Actualmente a inovação deve ser entendida não só através da dimensão tradicional da “**tecnologia dura**” (relacionada com o investimentos e a infra-estrutura), como também como da “**tecnologia suave**” (mudança na gestão e na organização) e, em geral, dos valores intangíveis do conhecimento e da criatividade. Esta nova forma de entender a inovação faz com que o seu âmbito de aplicação supere amplamente o da indústria e adquira importantes implicações nos serviços (onde, por exemplo, a criatividade e não tanto a infra-estrutura, têm efeitos importantes sobre a competitividade).

Esta aproximação conceitual da inovação leva a considerar **dois elementos fundamentais**: o **conhecimento e a criatividade**. A inovação é como uma soma complexa de ambos os aspectos, o conhecimento como a base ou input primário do processo e a criatividade como a capacidade para dotar esse conhecimento com um valor novo e útil nos mercados e na sociedade no seu conjunto.

Gráfico 2. Os motores da inovação: O conhecimento e a criatividade



Fonte: IMADE

A criatividade surge assim como um dos elementos centrais nos processos de inovação, ao ser o meio através do qual são criadas as ideias e os novos conceitos de aplicação útil a partir do conhecimento disponível.

Tradicionalmente, o modelo de inovação dominante era configurado como um sistema linear onde o conhecimento primava sobre a criatividade, argumentando que o apoio à criação do primeiro, a médio e a longo prazo, contribuiria praticamente de maneira automática para a inovação. Por isso, o Governo tem vindo a levar a cabo políticas denominadas de “oferta”, incidindo sobre os agentes e sobre as actividades que geravam o conhecimento.

No entanto, o funcionamento do próprio modelo está a revelar a importância de outros aspectos no processo de inovação. Existem inter-relações mais complexas, onde a passagem do conhecimento à inovação e ao mercado ocorre através de uma acumulação de capacidades pessoais, assim como de um ambiente favorável. Estas relações “complexas” são o que poderia ser identificado, de certo modo, com a criatividade.

Neste sentido, a **criatividade encontra-se determinada pelas capacidades pessoais, que, por sua vez, são afectadas pelas condições do meio envolvente, implicando diferentes dimensões, tanto sociais como económicas.**

Portanto, é necessário combinar diferentes dimensões como a única maneira de actuar sobre a criatividade, ou seja, é necessário actuar também sobre as capacidades da pessoa e sobre o ambiente no qual se desenvolve, tanto profissional como pessoalmente.

Dentro do conjunto de políticas de inovação que estão a ser implementadas, tanto a nível regional como nacional e internacional, as de fomento da criatividade encontram-se ainda num estado embrionário, sendo escassas as iniciativas lançadas até ao momento.

1.3/ Da criatividade à inovação. Definição da competitividade

Ainda que o conceito de **criatividade** seja actualmente, se é possível dizê-lo, mais abstracto e mais difuso do que o da própria inovação, a partir das diferentes definições existentes poderia ser resumido como **“o processo pelo qual são transformadas as novas ideias em realidade”**. Portanto, o conceito de criatividade refere-se não só à criação da ideia, como também à sua colocação em marcha e desenvolvimento ou, no caso do processo inovador, à aplicação como valor prático do conhecimento nos mercados.

Definindo em maior medida o conceito de criatividade, Richard Florida, na sua obra *“The rise of the creative class”*¹ assinala uma série de características de definição:

- Trata-se de uma faceta multidisciplinar das pessoas.
- Implica diferentes aspectos do pensamento, hábitos e experiências da pessoa.

¹ FLORIDA, R. (2002) *“The rise of the creative class”*. Basic Books

- É mais ampla do que a inovação tecnológica ou as inovações na gestão e na organização.
- É cultivada através do indivíduo, mas sobretudo na interacção deste com o seu ambiente social e económico.
- Sintetiza e reflecte a convergência de diferentes áreas de conhecimento.
- Inclui uma componente “subversiva”, de mudança e ruptura com o anterior (reflexo da destruição criativa que já assinalava Schumpeter).
- Manifesta-se de diferentes formas: criatividade tecnológica / inovação, criatividade económica (empreendedorismo) e criatividade artística e cultural.
- Implica uma atitude proactiva em relação à mudança.

Nas palavras do próprio Florida, a **criatividade “é actualmente a fonte decisiva da vantagem competitiva”, uma vez que “as novas tecnologias, as novas indústrias, a riqueza e a prosperidade económica surgem dela”**.

Por tudo isso, a criatividade como fonte de inovação contribui para melhoria da competitividade em termos gerais. Isto acontece porque a criatividade influencia directamente os melhoramentos que, por um lado, aumentam a eficiência dos processos produtivos e de serviços (inovação em processos) e, por outro lado, o desenvolvimento dos novos produtos (inovação de produto e serviços). Tudo isto reverte finalmente para a criação de valor acrescentado para o cliente, o que lhe permite destacar-se da concorrência (Gráfico 3).

Gráfico 3. Mecanismos de criação de vantagem competitiva através da criatividade



Fonte: IMADE

1.4/ A criatividade nas empresas. A procura da vantagem competitiva

A criatividade esteve habitualmente identificada com âmbitos como a arte, a cultura ou o pensamento, e não tanto com os âmbitos relacionados com o ambiente económico e empresarial. No entanto, **a criatividade pode ser posta em prática dentro da empresa através de técnicas que respondem a uma perspectiva adaptada ao melhoramento competitivo da sua actividade.**

Por outro lado, dado que a criatividade constitui uma característica inerente às pessoas, de maneira inevitável converte-se num elemento que afecta horizontalmente o conjunto de processos próprios da actividade empresarial. **A criatividade deve converter-se, neste sentido, em mais um valor dentro da cultura de empresa, num aspecto transversal a toda a cadeia de valor.**

As empresas mais criativas e inovadoras, para além de uma gestão eficaz, são caracterizadas pela **utilização sistemática de perspectivas e técnicas criativas**, o que lhes permite alimentar o processo contínuo de inovação e criação de ideias e destacarem-se da concorrência.

É fundamental ainda contar com o **apoio da direcção** para a mudança de modelo de gestão, facilitando a adopção progressiva de estruturas e metodologias de trabalho mais flexíveis, uma vez que é num ambiente de trabalho com estas características que a criatividade pode surgir com maior facilidade.

Assim, para que o capital humano possa desenvolver a sua criatividade, é necessário que a própria empresa possibilite a sua liberdade de acção (sempre dentro dos limites impostos pela planificação estratégica a partir da Direcção) e uma maior atribuição de responsabilidades. Todos estes elementos aumentam a motivação do trabalhador, favorecendo o aparecimento de ideias e a sua aplicação.

Tabela 2. Elementos que contribuem para a criatividade nas organizações

- **Complexidade do trabalho**
- **Maiores níveis de responsabilidade**
- **Baixos níveis de controlo organizacional**
- **Sistemas de incentivo à criação e colocação em marcha de ideias**
- **Maior autonomia de trabalho**
- **Transparência e fluxos de conhecimentos constantes**
- **Apoio e promoção a partir da direcção**
- **Formação contínua em diversas áreas**
- **Técnicas e dinâmicas de trabalho em equipa**
- **Compromisso com o trabalho**
- **Cultura empresarial baseada na ambição e no melhoramento constante**

Fonte: elaboração própria a partir de Adams (2006), Unsworth (2005).

Por outro lado, a flexibilidade, tanto das actividades como das metodologias de trabalho criativas, facilita a gestão da mudança nas organizações, aspecto essencial num contexto tão mutável como o actual.

A criatividade deve ampliar-se conseqüentemente não só para os âmbitos de acção para os quais actualmente existe maior propensão (como a I+D ou o marketing), mas para todos os departamentos da empresa, como, por exemplo, de produção, administração e gestão, recursos humanos e sobretudo para a direcção.

Gráfico 4. A criatividade como aspecto transversal à actividade da empresa



Fonte: IMADE

Alguns dos **benefícios** mais importantes que a empresa pode esperar da integração da criatividade no funcionamento quotidiano da sua actividade são os seguintes:

- Desenvolvimento de **novos produtos e serviços** com um elevado componente diferencial relativamente à concorrência.
- **Utilização mais eficiente do conhecimento e das capacidades** das pessoas que integram a equipa de trabalho, aumentando a sua competitividade.
- Criação e acesso a **novos mercados**.
- Obtenção de uma **vantagem competitiva** baseada no valor diferencial.
- Posicionamento como **líder** temporário nos mercados.

A nível operativo, a empresa deve favorecer o aparecimento de um ambiente que actue sobre os elementos que determinam directamente a criatividade nas pessoas. Segundo Ducker², três eixos surgem como essenciais no desenvolvimento das pessoas dentro da organização:

1. O **background pessoal**, ou seja, o conhecimento e a experiência que cada pessoa possui dentro da empresa.
2. A **capacidade criativa**, relativa à forma como o trabalhador combina o seu “background” para a criação e aplicação de novas ideias e a resolução de problemas concretos.
3. A **motivação** como motor que leva o trabalhador a colocar em marcha a sua capacidade criativa e o seu background para responder às suas expectativas pessoais para melhorar a competitividade e os resultados da empresa onde desenvolve a sua actividade.

Gráfico 5. Eixos da criatividade nas organizações



Fonte: Elaboração própria.

A partir destes 3 eixos, um aspecto interessante é reflectir sobre quais são os mecanismos correctos através dos quais as empresas podem incorporar a criatividade na sua actividade quotidiana. Em seguida, na tabela 3, são assinalados alguns dos mecanismos que podem ser utilizados pelos diferentes departamentos da empresa:

² DRUCKER, P. (2000) “Creatividad e innovación”. Harvard Business Review. Ediciones Deusto.

Tabela 3. Mecanismos de incorporação da criatividade nas actividades da empresa

Área/departamento	Mecanismos de incorporação
Direcção estratégica	<ul style="list-style-type: none"> Definição estratégica Concepção das linhas de produtos e serviços Definição dos valores empresariais Estabelecimento de um sistema de objectivos e motivação
Processo de produção/fabricação	<ul style="list-style-type: none"> Gestão de projectos Certificações de qualidade/ambientais Inovações tecnológicas de processo
Administração e gestão	<ul style="list-style-type: none"> Novas técnicas de gestão
Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> Acções de formação
Marketing/comercial	<ul style="list-style-type: none"> Novos modelos de comercialização

Fonte: elaboração própria

1.5/ O papel dos Governos no fomento da inovação e da criatividade

Com a mudança no modelo competitivo, os Governos viram-se obrigados a adequar as suas políticas de apoio a acções orientadas para a promoção dos aspectos intangíveis relacionados com a inovação. Dentro desta, a criatividade surge como elemento fundamental.

O predomínio dos factores intangíveis fez com que as acções e medidas a partir do Governo tenham evoluído nos últimos tempos para um “novo estilo” de fazer política. Este novo estilo centra-se nas acções de tipo sistémico, de sensibilização e mudança de cultura, de fomento da cooperação e da colaboração etc., em comparação com o “modelo tradicional” que, pelo contrário, era mais orientado para as acções atomizadas e discriminatórias, nos investimentos e na tecnologia dura (infra-estruturas, etc.).

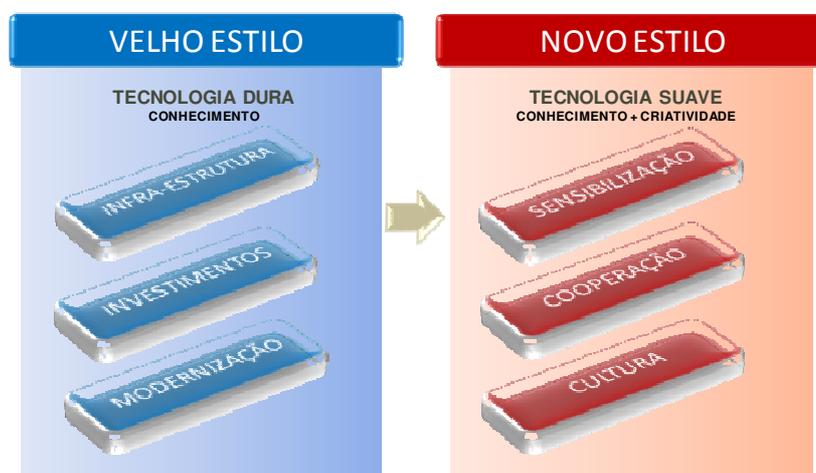


Gráfico 6. Evolução da política de promoção da competitividade empresarial

Fonte: IMADE

Em matéria de criatividade, as acções levadas a cabo a partir do Governo ainda são escassas, em grande medida devido ao facto de ser uma área da política de inovação cujo reconhecimento é ainda muito recente.

Em geral, podem distinguir-se 3 grandes áreas onde, de uma forma ou de outra, foram enquadradas estas iniciativas:

Promoção da cultura criativa

A **cultura criativa** está relacionada com os valores próprios de uma sociedade. Por isso, a sua promoção passa por identificar as áreas da política através das quais o Governo pode influenciar a mesma e que, na maioria dos casos, superam o âmbito estritamente económico.

Neste sentido, a **educação** é talvez um dos âmbitos mais relevantes, uma vez que permite actuar sobre os valores e sobre a cultura. Estes valores devem ser dirigidos para o melhoramento contínuo e a superação, a actividade intelectual e a procura constante de soluções para os problemas.

A partir da política, a promoção da **cultura empreendedora** é uma área relativamente difundida. O trabalho que neste campo está a ser desenvolvido a partir das universidades (ou a partir do próprio Governo, com empreendedores de estilo mais geral) esteve sempre tradicionalmente vinculado aos mecanismos que impulsionavam a capacidade criativa destes para enfrentar os problemas relativos ao lançamento e funcionamento inicial da nova actividade empresarial.

Definitivamente, são **medidas orientadas para a sensibilização** (desde jornadas, seminários, actividades de divulgação etc., até programas específicos de reforma educativa) que podem modificar significativamente, com a passagem do tempo, a cultura e os valores da sociedade, para transformá-la numa sociedade mais criativa e inovadora -uma sociedade com pessoas que funcionam criativamente, que inovam como forma de vida.

Promoção de um ambiente favorável à criatividade

O **ambiente** está a desempenhar um papel cada vez mais importante na competitividade, na inovação e sobretudo na criatividade. Um ambiente favorável à criatividade das pessoas é aquele onde as suas experiências são maximizadas, tomando contacto com realidades diferentes, ou seja, um **ambiente multicultural, aberto à diversidade**. Por outro lado, para garantir o desenvolvimento profissional e um bom nível de vida, é preciso contar com uma economia estável, em crescimento e dinâmica.

Torna-se necessário também que o ambiente tenha um elevado nível de atractividade paisagística, relacionado directamente com a **sustentabilidade ambiental**. Todos estes aspectos garantem a atracção do talento (pessoal altamente qualificado), mas também o aparecimento e retenção no próprio ambiente destas capacidades.

Também é necessário que o ambiente contenha **activos e infra-estruturas de excelência** para gerar conhecimento, assim como recursos culturais, artísticos e de lazer, que são definitivamente os que vão permitir que a “classe criativa” à qual se refere Richard Florida encontre o seu lugar e comece a gerar ideias que mudem o mundo.

Com isto em mente, os Governos começaram a identificar e actuar sobre todos estes elementos do meio envolvente e, de novo, as políticas nem sempre assentam na área específica da inovação, nem inclusivamente da promoção económica. São, no entanto, políticas de atracção de talento, de desenvolvimento territorial sustentável, de inovação e I+D, de promoção dos activos culturais e naturais etc.

Promoção da criatividade na empresa.

A **empresa** ou, por outras palavras, o ambiente de trabalho, é outro elemento diferencial no desenvolvimento e colocação em prática das capacidades criativas das pessoas. A criatividade no trabalho transforma-se em valor, que beneficia a empresa, mas também a sociedade.

Já foram mencionados alguns dos elementos que nas organizações contribuem para criar e pôr em prática a capacidade criativa dos trabalhadores. As **estruturas hierárquicas flexíveis** (que oferecem maior liberdade para o aparecimento de ideias inovadoras), o **estabelecimento de redes de informação e de trabalho conjunto** (que permitem partilhar experiências diferentes), **canais de comunicação fluidos** (que permitem a transferência de comunicação rápida e contínua), uma **directão empenhada no melhoramento e na inovação** (que incentiva os empregados a comprometerem-se com o trabalho e a ver a utilidade e a participação das suas tarefas no resultado conjunto), e **sistemas de gestão de ideias e de conhecimento formais** (que permitam assegurar a transformação das ideias mais importantes em produtos para o mercado) são as chaves para fazer de uma empresa um ambiente criativo.

O Governo deve **ter em conta, nos seus programas e acções específicas**, especialmente naqueles com uma perspectiva micro de empresa individual, **todos estes aspectos**, assegurando a continuidade do que já existe neste sentido e fomentar o seu aparecimento, através de assessoramento, ajudas ou outro tipo de apoio.

Considerações finais de política

Como foi anteriormente mencionado, a **acção nestes três campos é actualmente o centro do debate das políticas de inovação, industriais e com carácter geral, da promoção económica no seu conjunto**. No entanto, devem ser adicionadas progressivamente mais dimensões da política, que actuem sobre o meio envolvente (entendendo como tal os aspectos sociais e até ambientais que têm um papel destacado). Assim, os casos que, tanto a nível internacional como os identificados por cada um dos parceiros, são apresentados ao longo deste Guia são de grande interesse para ilustrar diversas experiências sobre como funciona a criatividade nas organizações e para compreender como actuar sobre ela de forma eficiente e eficaz.

2/ Experiências de êxito no fomento da criatividade empresarial a nível internacional

No âmbito do **projecto Crea Business Idea**, foi efectuada uma **análise de benchmarking internacional** sobre boas práticas em matéria de criatividade e inovação. Este estudo analisou um total de 21 experiências empresariais, das quais cinco foram incluídas no presente capítulo deste Guia. Para além disso, foi feita uma breve revisão da situação em matéria de inovação e criatividade observada a nível internacional.

Tradicionalmente, a nível internacional, a inovação foi entendida na sua dimensão mais tecnológica. No entanto, como o peso dos serviços na economia e o seu papel no crescimento das economias, os novos modelos competitivos, a importância do valor acrescentado para o cliente e a diferenciação perante a concorrência fizeram com que a inovação passasse a ser entendida num sentido mais amplo, já não enquadrada nos limites restritivos da tecnologia.

Neste sentido, ao ser ampliado o conceito da inovação, em muitos casos tornou-se complicada a distinção entre ambos os termos. A criatividade está ligada à inovação, no sentido em que esta contribui com a novidade da aplicação, se bem que a inovação também inclui a utilidade da sua utilização.

Por isso, antes de passar ao conhecimento das experiências analisadas no caso deste projecto, é necessário fazer uma referência “ao que se entende por inovação e qual é o âmbito em que se insere”.

A Inovação e a Criatividade na Europa

Na Europa, a última edição do European Innovation Scoreboard destaca que:

“A I+D não é o único método para inovar. Outras técnicas incluem a adopção da tecnologia, as mudanças incrementais, a imitação e a combinação de conhecimento existente em novas formas. Com a possível excepção da adopção de tecnologia, todos estes métodos requerem o esforço criativo por parte dos empregados da empresa e, conseqüentemente, a melhoria das capacidades inovadoras dentro da empresa. É provável que estas capacidades conduzam a melhorias na produtividade e nos níveis de competitividade e a produtos e novos ou melhorados processos com grande impacto na economia. Por estas razões, as actividades das empresas que inovam sem desenvolver a I+D são igualmente interessantes para a acção da política.”

Na Europa, esta nova concepção da inovação situa a criatividade como um elemento fundamental para todo o processo, ou seja, uma inovação impulsionada pelas pessoas. Na realidade, a

criatividade não é mais do que a capacidade própria de cada indivíduo para combinar as suas diferentes experiências acumuladas e gerar com elas algo novo e útil.

Nesta nova perspectiva, é **muito importante considerar os elementos do contexto**, do ambiente onde é gerada a inovação e as vantagens competitivas das empresas, tais como a **cultura, a qualidade paisagística, a sustentabilidade ambiental, o nível de vida geral, as possibilidades profissionais e pessoais, etc.** Assim, na Europa entende-se que já não são as políticas tecnológicas tradicionais as que influenciam por si só os níveis de inovação e os níveis competitivos da economia.

A **Estratégia Renovada de Lisboa**, juntamente com a **Estratégia de Gotemburgo**, **incide precisamente nesta linha, destacando a importância da dimensão social e ambiental no contexto da economia do conhecimento.**

A Inovação e a Criatividade nos Estados Unidos

Os Estados Unidos têm sido considerados tradicionalmente como o país mais inovador e criativo. Pode pensar-se que este reconhecimento se deve a ter historicamente contado com:

- Uma **mão-de-obra altamente qualificada.**
- Uma **cultura empreendedora e que incentiva a que sejam corridos riscos.**
- A **dotação de infra-estruturas de criação de conhecimento de excelência** a nível internacional.
- Um **esforço em I+D+i considerável** em relação a outras economias avançadas.

Nos Estados Unidos, esta cultura empreendedora, unida à alta qualificação da mão-de-obra, contribuiu para facilitar a colocação em marcha de ideias inovadoras no mercado. Para além disso, as fluidas relações, em muitos casos, das universidades e dos centros de investigação com o mundo empresarial também impulsionaram a criação de ideias e a sua valorização nos mercados.

Finalmente, a mobilidade laboral contribuiu em grande medida para o intercâmbio e para a combinação de experiências diversas entre as pessoas, o que, unido ao anteriormente referido, resultou numa maior actividade criativa e inovadora.

Na Europa, pelo contrário, cada uma destas características tem sido historicamente menos desenvolvida:

- A mobilidade do mercado laboral é muito mais rígida do que a norte-americana (limitando a partilha de experiências diversificadas).
- A cultura empreendedora está muito menos arraigada (a aversão ao risco é um valor na maioria das culturas europeias).

- A ligação entre os que geram o conhecimento e os que o põem em prática é muito mais débil.

Talvez por estas razões, por necessidade, o **Governo**, a todos os níveis (nacional, regional e local), é **mais proactivo na concepção e na implementação de políticas concretas de apoio à inovação**.

No entanto, apesar da boa situação de partida norte-americana, tomou-se consciência de uma possível debilidade a médio prazo dentro do seu sistema, que é a falta progressiva de talento, de pessoas com a qualificação e as capacidades criativas e inovadoras que caracterizaram o país em épocas passadas. Neste sentido, o Governo começou a desenvolver âmbitos específicos para a atracção de talento, para melhorar a formação e a educação, e actuar definitivamente nos elementos do ambiente que, como no caso europeu, foram identificados como essenciais para que as pessoas ponham em prática a sua criatividade e a sua capacidade para inovar.

Considerações gerais a nível internacional

A nível internacional tem sido observado como, embora as políticas de inovação partam já de um elevado grau de desenvolvimento e extensão na grande maioria dos países e regiões, isso não quer dizer que tenham sido implementadas as políticas ideais em todos os contextos, nem que tenham sido executadas de forma correcta. Para além disso, a criatividade surgiu como elemento essencial nos processos de inovação relativamente cedo no tempo, pelo que a prática nas empresas e no Governo ainda não é visível em grande medida.

De seguida, nos capítulos seguintes deste guia, serão mostrados uma série de casos a nível internacional, mais detalhadamente de Portugal, França e Espanha que permitirão, por um lado, mostrar práticas de interesse em matéria de criatividade e inovação, tanto nas empresas como nas políticas; por outro lado, esta informação pode servir de referência para o desenvolvimento de processos criativos e inovadores nas empresas e no Governo, uma vez que, para além da novidade desta área, podem ser consideradas como as práticas mais destacadas.

Tabela 4. Listagem de casos de boas práticas de benchmarking internacional, em Portugal, França e Espanha

CASOS INTERNACIONAIS	CASOS PARCEIROS CREA BUSINESS IDEA		
	PORTUGAL	FRANÇA	ESPANHA
<ul style="list-style-type: none"> • Bühler Laboratory (Suíça) • Unilever (Internacional) • Hermia Ltd (Finlândia) • Bosh Innovation Unit in Aveiro (Internacional) • SONAE (Portugal) 	<p><u>CIEBI</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • “Benchmarking” • “Teatro para a mudança” • “Workwell – Ginástica laboral” • “Empresa Na Hora” <p><u>CRIA</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • “Ideias em Caixa 2007” • “Rede GAPI” • “SPAROS • “Natura Algarve” (marca registada) 	<p><u>CCI GERS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • “Lean Management” • “Auto Management” • “O código das bolhas” • “ACT 21” 	<p><u>ADER</u> (La Rioja)</p> <p>Cluster Genio Plano EmpreendeRioja Ayecue LOGROTEX</p> <p><u>FUNDECYT</u> (Extremadura)</p> <ul style="list-style-type: none"> • “The Coffee Break” • “Gabinete de Iniciativa Jovem” • “Emo – Formação e Comunicação Criativa” • “Hotel do riso” <p><u>IAT</u> (Andaluzia)</p> <ul style="list-style-type: none"> • “Innovía” • “Open Mind Award” • “Laboratório de Criatividade” • “Termicol” <p><u>IMADE</u> (Madrid)</p> <ul style="list-style-type: none"> • “Madri+d” • “Madrid Empreende” • “Calordom” • “Projech”

Fonte: elaboração própria

2.1/ Casos de melhores práticas a nível internacional

NOME DA BOA PRÁTICA	
Bühler Laboratory	
SECTOR – ÁREA DE CONHECIMENTO DE APLICAÇÃO	
Indústria agro-alimentar, processos químicos, fabricação de moldes BIOTECNOLOGIA	
PAÍS	REGIÃO, LOCAL
Suíça	Zurique
DESCRIÇÃO DA INICIATIVA	
<p>A Bühler é uma entidade especializada que oferece serviços de melhoria competitiva aos seus clientes nas áreas de construção de instalações, nas tecnologias de moagem (indústria agro-alimentar), tratamento químico, fabrico e moldagem de materiais e em fundição.</p> <p>A empresa emprega mais de 7.000 pessoas em todo o mundo, conta com cerca de 500 trabalhadores dedicados a tarefas de I+D de forma exclusiva e dedica cerca de 47 milhões de euros a actividades de investigação.</p> <p>A entidade leva a cabo um intenso trabalho de inovação que é apreciado pelo seu número de patentes anuais (cerca de 300-400) e o número de produtos novos no mercado (entre 15 e 20 por ano).</p>	
GESTÃO DE IDEIAS	
<p>Na concepção da ideia, entende-se que é necessária a participação de uma equipa multidisciplinar para poder desenvolver todas as etapas de que a materialização de referida ideia num produto final necessita. Na Bühler, a concepção e o desenvolvimento de uma ideia segue este método, à excepção do caso da maquinaria, onde é a própria equipa de engenheiros que acompanha todo o processo.</p> <p>A nível operativo, as equipas de investigação são compostas por cerca de 20 membros, que desenvolvem a investigação fundamental a partir dos objectivos apresentados a partir da direcção, que, por sua vez, se guia pelas necessidades especificadas pelo cliente.</p> <p>Desde a concepção inicial da ideia até ao desenvolvimento do produto, é seguido um processo mais ou menos formalizado composto por um “brainstorming”, uma pesquisa em base de dados, a formulação da hipótese, a organização da equipa de trabalho para desenvolver a ideia e a atribuição do orçamento e o controlo pela direcção. A duração total do projecto costuma ser entre 4 e 5 anos.</p>	
ASPECTOS RELATIVOS À CRIATIVIDADE E À INOVAÇÃO	
<p>A direcção é a principal fonte de apoio e incentivo para o desenvolvimento de projectos de I+D e para o fomento de práticas criativas e inovadoras.</p> <p>Não existe um tratamento diferenciado por investigador. Cada um trabalha em média em 2 a 3 projectos</p>	

ao mesmo tempo e prima a autonomia e as condições laborais em relação ao salário. Por exemplo, o descobridor de um novo produto obterá uma recompensa que não excederá 10% do seu salário. Neste sentido, excepto na produção, não é dada uma retribuição adicional pelo tempo extra investido.

Embora seja fomentada a formação de redes, estas são mantidas internas na empresa como consequência da sua política de segurança. O ambiente de trabalho é caracterizado por um ambiente de escritório aberto “open space”.

ASPECTOS MAIS DESTACADOS PARA UMA POSSÍVEL TRANSFERÊNCIA

- Trabalho em equipas multidisciplinares (cerca de 20 membros).
- A investigação é orientada para as necessidades do cliente.
- Sistema de gestão de ideias e de desenvolvimento da I+D formalizado, (criação de ideias, desenvolvimento e implementação).
- Prima a flexibilidade e a autonomia no desenvolvimento dos projectos em relação à retribuição salarial.
- Fomento das redes internas, limitação das externas devido às exigências de confidencialidade.
- Funcionamento em escritório de tipo “open space”.

REFERÊNCIA

www.buhlergroup.com

NOME DA BOA PRÁTICA	
Unilever (Port Sunlight Research Center, UK)	
SECTOR – ÁREA DE CONHECIMENTO	
Nutrição, higiene e cuidados pessoais. BIOTECNOLOGIA	
PAÍS	REGIÃO, LOCAL
Internacional	NA
DESCRIÇÃO DA INICIATIVA	
<p>A Unilever é uma empresa multinacional dedicada ao desenvolvimento e à comercialização de produtos da nutrição, higiene e cuidado pessoal, com marcas comerciais como Sunsilk, Rexona, Axe, Knorr, Flora, Lipton, Signal, etc. Emprega mais de 174.000 trabalhadores em mais de 100 países.</p> <p>Em matéria de I+D+i, a empresa emprega cerca de 6.000 investigadores (800 dos quais encontram-se no centro de I+D de Port Sunlight no Reino Unido). O orçamento destinado a actividades de I+D chega a 920 milhões de euros, segundo os dados de 2008.</p> <p>O trabalho de inovação da Unilever é apreciado na actividade patenteadora da entidade (cerca de 250 e 350 cada ano), assim como também no número de produtos novos que lança no mercado (entre 15 e 20 por ano).</p>	
GESTÃO DE IDEIAS	
<p>A concepção da ideia na empresa surge através de reuniões periódicas onde o debate gira em torno da pergunta “o que vai fazer a Unilever dentro de 20 anos?”. Fruto da reflexão que se segue, as ideias iniciais geradas devem ser aprovadas por um director de projecto e, depois de aceites, é redigido um relatório detalhado para a sua análise mais profunda.</p> <p>Após ser considerado de interesse para a empresa, é atribuído o financiamento e uma equipa de desenvolvimento específico encarregado de acompanhar todas as etapas.</p>	
ASPECTOS RELATIVOS À CRIATIVIDADE E A INOVAÇÃO	
<p>As pessoas com uma capacidade criativa significativa têm capacidade para negociar o seu salário em função da sua “produção criativa”. Neste sentido, um investigador pode chegar a ganhar mais do que um director. Estas pessoas são incentivadas a participar em mais de um projecto em simultâneo, para que se produza um enriquecimento a partir de diferentes perspectivas.</p> <p>As reuniões para a criação de ideias são organizadas num “bar central”, onde não só os desenvolvedores, como também outras pessoas, são convidados a participar.</p> <p>Existe um elevado grau de flexibilidade laboral, como demonstra a possibilidade de trabalhar a partir de casa. Por outro lado, é potenciada de forma significativa a participação e a assistência a eventos científicos (seminários, jornadas, conferências etc.).</p> <p>A existência de redes de colaboração e de acordos com terceiras entidades é comum, ainda que, na maioria</p>	

dos casos, na forma de acordos de confidencialidade.

ASPECTOS MAIS DESTACADOS PARA UMA POSSÍVEL TRANSFERÊNCIA

- Reuniões periódicas para a criação conjunta de ideias.
- Sistema formal para a selecção de ideias (avaliação, aprovação, redacção de relatório sobre a ideia-projecto, atribuição de recursos).
- Retribuição em função da capacidade e actividade criativa do indivíduo (negociação salarial em função destes parâmetros).
- Participação dos investigadores em vários projectos de forma simultânea (enriquecimento horizontal).
- Reuniões em ambientes informais (“bar central”) abertos à participação de terceiros não vinculados directamente com o projecto de investigação ou ideia.
- Elevado grau de flexibilidade laboral.
- Fomento da participação em eventos e jornadas científicas.
- Existência de acordos e redes de colaboração com entidades externas à empresa.

REFERÊNCIA

www.unilever.com

NOME DA BOA PRÁTICA	
Hermia Ltd	
SECTOR – ÁREA DE CONHECIMENTO	
Tecnologias da Informação e da Comunicação (TICs)	
PAÍS	REGIÃO, LOCAL
Finlândia	Tampere
DESCRIÇÃO DA INICIATIVA	
<p>A Hermia Ltd é uma empresa fundada em 1972 em Tampere, na Finlândia. O seu objectivo é contribuir para desenvolvimento de novos negócios e apoiar o tecido de alta tecnologia da região de Tampere. De forma específica, a Hermia é a encarregada de apoiar o desenvolvimento competitivo dos clusters fundamentais da região através do programa “Tampere Region Centre of Expertise” (conteúdos digitais, energias de futuro, nano-sistemas e materiais adaptativos), assim como dos clusters nacionais dos sectores de “computação ubíqua” e “maquinaria inteligente”.</p> <p>Actualmente conta com uma equipa técnica de cerca de 40 pessoas, através da qual fornece os serviços às empresas dos clusters nos sectores mencionados: vigilância tecnológica, desenvolvimento de produto, formação e capacitação de pessoal, criação de redes, pesquisas de financiamento, etc.</p> <p>Nos diferentes campos e sectores em que se desenvolve a sua actividade, a Hermia identificou-se com uma série de práticas de interesse em matéria de criatividade e inovação na área da “computação ubíqua” que são indicadas de seguida.</p>	
GESTÃO DE IDEIAS	
<p><i>Campos da inovação</i></p> <p>O objectivo da prática é fomentar a colaboração entre diferentes áreas tecnológicas que permita a transferência de conhecimento entre estas e no processo, a criação de ideias de fronteira que possam dar lugar a spin-offs, novos produtos, novo conhecimento etc.</p> <p><i>Refinarias da inovação</i></p> <p>Nas denominadas “refinarias” da inovação, através de uma metodologia de trabalho cluster, são “refinadas” as ideias e os projectos para o seu posterior desenvolvimento conjunto. São ferramentas interessantes os “road-maps” (mapas de rota) tecnológicos, onde são apreciadas as estratégias tecnológicas de uma perspectiva “bottom-up”.</p> <p><i>Laboratórios vivos (Living Labs)</i></p> <p>Trata-se de fóruns de discussão onde se reúnem utilizadores, investigadores e empresas para contribuir para a satisfação de uma necessidade, gerando ideias que finalmente são desenvolvidas por estas últimas.</p> <p>Outras das actividades que são levadas a cabo são a realização de estudos de prospecção, o assessoramento a empreendedores e start-ups e a organização de eventos para a partilha de ideias e o lançamento de projectos para desenvolvê-las.</p>	
ASPECTOS RELATIVOS À CRIATIVIDADE E À INOVAÇÃO	
Definitivamente, a perspectiva é caracterizada pela importância do trabalho conjunto (funcionamento em	

cluster) na criação das ideias iniciais que posteriormente são desenvolvidas pelas empresas. Tudo isso possui um marcado corte multi-sectorial.

São celebrados eventos (workshops) onde, através de técnicas de fomento da criatividade muito variadas, são partilhadas necessidades e soluções que contribuam para o aparecimento de projectos específicos.

ASPECTOS MAIS DESTACADOS PARA UMA POSSÍVEL TRANSFERÊNCIA

- **Perspectiva em rede das práticas para o fomento da criatividade nas empresas (método de trabalho cluster).**
- **Metodologias de trabalho para a criação de ideias e o desenvolvimento de projectos de I+D como os “campos da inovação”, as “refinarias da inovação” e os “laboratórios vivos”.**
- **Utilização de técnicas de criatividade na realização de eventos (workshops, seminários, fóruns, etc.), para a criação de ideias.**

REFERÊNCIA

<http://www.hermia.fi>

NOME DA BOA PRÁTICA	
Bosch Innovation Unit	
SECTOR – ÁREA DE CONHECIMENTO	
Termo-tecnologia	
PAÍS	REGIÃO, LOCAL
Portugal	Aveiro
DESCRIÇÃO DA INICIATIVA	
<p>A Unidade de Inovação da Bosch em Aveiro tem como missão contribuir para a melhoria dos processos de inovação dentro do grupo Bosch em matéria de termo-tecnologia.</p> <p>Na linha da empresa, o centro conta com vários elementos característicos: uma visão específica orientada para a inovação, uma política de inovação, uma folha de rota e uma bateria de indicadores específicos.</p> <p>Relativamente à visão, esta inclui a criação de ideias através do trabalho interno, a sua implementação (durante o desenvolvimento do projecto) e a gestão do conhecimento no centro. A política de inovação, por sua vez, estabelece de forma clara os campos onde são essenciais as tarefas de inovação, ou seja, as tecnologias e áreas de conhecimento a desenvolver. Estas surgem reflectidas em ferramentas específicas: as folhas de rota de inovação. Por último, a bateria de indicadores inclui aspectos como o retorno das actividades da inovação ou o grau de êxito no desenvolvimento dos projectos de investigação e de ideias.</p> <p>Quanto aos mecanismos de coordenação, são preparadas reuniões com o departamento de administração mensalmente e com outras empresas do grupo na área. De forma anual, são preparadas também reuniões para validar os planos estratégicos, o que permite ter uma visão transparente e global da actividade do centro.</p>	
GESTÃO DE IDEIAS	
<p>Criação da ideia</p> <p>Dois elementos surgem como destacáveis: as caixas de ideias e a equipa de avaliação. No primeiro, através de um molde específico são recolhidas as diferentes ideias da equipa de trabalho. Através do segundo, um grupo de avaliação reúne-se uma vez por mês, durante uma hora, para decidir que ideias têm interesse e devem ser desenvolvidas em profundidade.</p> <p>Após a aprovação da ideia, passa-se a um processo de licença de patentes. A recompensa é vinculada às atribuições destas patentes e não só ao facto de ter gerado a ideia.</p> <p>Implementação da Ideia</p> <p>Após a aprovação da ideia, esta pode passar por dois canais: pré-desenvolvimento ou desenvolvimento. É comum o uso da metodologia CPS (Creative Problem Solving) que contém as seguintes etapas: definição do problema, definição do grupo de trabalho, formação específica da equipa e a organização de um workshop de trabalho.</p>	
ASPECTOS RELATIVOS À CRIATIVIDADE E À INOVAÇÃO	
A gestão do conhecimento é um aspecto muito importante dentro da empresa. Para isso, é organizada uma	

“rede” cujo objectivo é partilhar e favorecer a difusão do conhecimento entre os integrantes da empresa. Existe uma plataforma formal de comunicação através da qual esta é possível. Para além disso, nesta rede é comum a participação de terceiros, como universidades e centros de investigação. Esta rede de especialistas está disponível para qualquer elemento da empresa.

Assim, a difusão do conhecimento contribui para tomar contacto com áreas diferentes da empresa, que é enriquecida pela participação de terceiros externos, favorecendo a criação de ideias e a sua partilha.

ASPECTOS MAIS DESTACADOS PARA UMA POSSÍVEL TRANSFERÊNCIA

- A criação de ideias e a gestão do conhecimento surgem como elementos essenciais dentro da visão da empresa.
- Conta com um sistema para a gestão do processo inovador: criação de ideias (caixas de ideias onde são recebidas propostas e uma equipa de avaliação) e implementação da ideia (metodologia Creative Problem Solving –CPS para criar soluções de problemas utilizando diversas técnicas de criatividade).
- Existe uma rede cujo objectivo é partilhar e favorecer a difusão do conhecimento dentro da empresa e com terceiros (universidades e centros de investigação).

REFERÊNCIA

<http://www.bosch.pt/content/language1/html/3808.htm>

NOME DA BOA PRÁTICA	
SONAE	
SECTOR – ÁREA DE CONHECIMENTO	
Holding do sector de serviços	
PAÍS	REGIÃO, LOCAL
Portugal	NA
DESCRIÇÃO DA INICIATIVA	
<p>A SONAE começou a sua actividade em 1959 como uma empresa de laminados decorativos. O crescimento que viveu nos anos 80 levou à diversificação, primeiro para o sector grossista comercial e depois para o sector das telecomunicações e do investimento. Actualmente é o maior grupo privado de Portugal, empregando mais de 37.000 trabalhadores em 16 países.</p> <p>A cultura empresarial, nas palavras do seu Gerente, é baseada no valor da confiança dentro da empresa e nas relações externas, na importância da formação e nas capacidades técnicas da organização. Isto permite gerar um ambiente que atrai o talento e que permite desenvolver as capacidades necessárias para inovar. De facto, a inovação e a ambição são dois dos valores centrais da empresa.</p>	
GESTÃO DE IDEIAS	
<p>A gestão da inovação na empresa é caracterizada por um alto grau de descentralização, mas esta é promovida centralmente. Todos os empregados da SONAE estão implicados nos processos de inovação.</p> <p>A empresa conta com dois promotores e um comité específico para a inovação composto por uma equipa de 30 pessoas que representam todas as áreas de actividade da empresa (5 grupos de trabalho): clientes, gestão de ideias, redes, cultura e governabilidade.</p> <p>Outras iniciativas interessantes que contribuem para colocar em prática a criatividade e gerar inovações são os workshops com os clientes, o “Idea Forum” (mensalmente são partilhados desafios e problemas aos quais se tenta dar uma solução), a elaboração de um “innovation book”, a organização de comités de inovação periódicos etc.</p> <p>A empresa conta também com um sistema formalizado de gestão das ideias, onde se destacam a organização de sessões específicas para a resolver problemas de forma criativa e uma “chamada” para propostas de soluções (“call for solutions”).</p> <p>Outra iniciativa de interesse é o envio de mailings com uma periodicidade bi-semanal sobre uma inovação que tenha sido implementada na empresa.</p> <p>Existe um sistema de incentivos dentro da empresa. As ideias e projectos inovadores que são implementados com êxito na actividade são premiados.</p>	
ASPECTOS RELATIVOS À CRIATIVIDADE E À INOVAÇÃO	
<p>A inovação encontra-se no centro dos valores da empresa, na sua estratégia ao mais alto nível: crescimento, eficiência, melhoramento contínuo, etc. Procura-se fomentar um ambiente favorável ao</p>	

aparecimento de dinâmicas criativas entre os empregados a todos os níveis e a inovação constante como melhoria interna. A ambição é um dos valores que impulsiona esta necessidade de inovação constante.

Fomenta-se a participação e a criação de redes dentro e fora da empresa (com clientes, fornecedores, distribuidores, universidades e outras indústrias). Esta é uma fonte importante de melhoria e de inovação.

ASPECTOS MAIS DESTACADOS PARA UMA POSSÍVEL TRANSFERÊNCIA

- Inovação e ambição são os valores centrais da empresa.
- Implicação de todos os empregados no processo de inovação da empresa.
- Existe um comité específico para a inovação, composto por uma equipa de 30 pessoas repartidas em 5 grupos de trabalho.
- Iniciativas específicas para a criação de ideias: “Idea Forum”, “Innovation Book”, comités de inovação periódicos, etc.
- Sistema formalizado de gestão de ideias e um “call for solution” para fomentar a criação de ideias.
- Um sistema de incentivos para a criatividade e a pró-actividade inovadora dos empregados.

REFERÊNCIA

<http://www.sonae.pt/pt/home.asp>

3/ Boas práticas da criatividade empresarial – caso de Espanha, França e Portugal

Neste capítulo são apresentados os diferentes casos considerados como boas práticas em matéria de criatividade por cada um dos 7 parceiros participantes no projecto Crea Business Idea. No total, são 28 casos (4 por parceiro) cuja escolha correspondeu aos seguintes critérios:

O que se entende por BOA prática em matéria de criatividade empresarial?

- **Políticas e projectos de apoio e** fomento da criatividade empresarial e de apoio à criação de empresas.
- **Acções e medidas** destacáveis de organizações públicas, privadas ou mistas de apoio à criação de empresas, à inovação empresarial ou à consolidação ou expansão empresarial.
- **Esquemas de ajudas** singulares para fomentar a criatividade empresarial, a gestão de ideias e a gestão da inovação.
- **Casos práticos de empresas** a nível regional ou nacional que, de forma destacável, implementaram técnicas ou métodos de criatividade ou gestão das ideias.
- **Infra-estruturas, serviços, cursos, etc.**, que tenham sido criados para fomentar a criatividade empresarial e que possam ser identificados como boa prática pelo seu grau de êxito, originalidade ou estabilidade.

A partir das práticas consideradas que se encaixavam nestes critérios, estas foram classificadas de acordo com a sua origem pública ou privada e, por sua vez, segundo a orientação que as caracterizava. Em concreto, a tipologia identificada dos casos era enquadrada nos seguintes epígrafes:

- Iniciativas públicas que fomentavam a mudança cultural nas empresas ou na sociedade em geral para seguir uma orientação para a criatividade, a inovação e o empreendedorismo.
- Iniciativas públicas que fomentavam a criação de empresas a partir do uso da criatividade ou a partir de ideias criativas.
- Iniciativas públicas orientadas para o estabelecimento de redes especializadas ou com a criatividade como fundo.

- Iniciativas privadas pelas quais se desenvolvem ferramentas e técnicas específicas centradas na criatividade como forma de melhorar os processos e a eficiência global da empresa.
- Iniciativas empresariais que sejam fruto da valorização de uma ideia resultante de um processo criativo.
- Iniciativas privadas orientadas para a formação em técnicas criativas.

Em seguida, é apresentada uma breve descrição de cada uma destas iniciativas por tipologia:

Tabela 5. Listagem de casos de boas práticas de Portugal, França e Espanha segundo a tipologia da prática

Origem da prática	Tipo de Iniciativa	Casos de boas práticas identificados	Descrição
Pública	Iniciativa centrada na mudança cultural na empresa	Teatro para a mudança	Iniciativa para a mudança de comportamento em empresas e público em geral quanto ao desenvolvimento sustentável.
		Gabinete Iniciativa Jovem	Iniciativa pública que põe em marcha várias ações para fomentar a cultura empreendedora, a extensão da inovação e da criatividade.
		Open Mind Award	Concurso-prémio para avaliar as pessoas que melhor utilizam a criatividade e a inovação como ferramentas orientadas para o mercado.
		Madri+d	Rede para a extensão do conhecimento, coordenando as diferentes ações em matéria de I+D+I da Comunidade de Madrid.
	Iniciativa centrada no fomento do empreendedorismo criativo	Plano Empreende Rioja	Favorecer a colocação em marcha de novas iniciativas empresariais e que os empreendedores de La Rioja tenham à sua disposição os instrumentos necessários para desenvolver e implementar de maneira individual as suas ideias de negócio
		Empresa Na Hora	Iniciativa pública dirigida a facilitar os trâmites necessários para inscrever e formar uma empresa e começar uma actividade económica.
		Ideias em Caixa	Concurso de ideias para promover a aparição de spin-offs a partir do conhecimento existente nos centros tecnológicos e na universidade.
		Rede GAPI	Estruturas em rede para o apoio à comercialização de ideias através de alguma modalidade de propriedade intelectual.
		INNOVÍA	Extensão do espírito inovador através da formação em técnicas específicas de criatividade e inovação para empresários e empreendedores.
		Madrid Empreende	Agência Local para a melhora da competitividade através do conhecimento, inovação e apoio à criação de empresas.

	Estabelecimento de redes para a criatividade	The Coffee Break	Eventos para o estabelecimento de redes que resultem em colaborações profissionais/ novas actividades.
		GENIO	Iniciativa cluster-rede para o impulso e participação activa das empresas em matéria de conhecimento e extensão da criatividade entre os seus membros.
Privada	Ferramentas para a gestão da criatividade na empresa	Benchmarking	Desenvolvimento de uma ferramenta de gestão que permite a melhoria dos processos produtivos nas empresas.
		Workwell	Desenvolvimento de um instrumento específico que permite melhorar substancialmente a eficiência dos processos produtivos nas empresas
		Lean Management	Melhoria dos processos de produção, informação e organização dentro da empresa através da implementação de técnicas específicas que resultam na melhoria dos níveis de criatividade
		Automanagement	Uso de metodologias concretas para o fomento da criatividade dos empregados, criação de ideias e desenvolvimento de projectos.
		Termicol	Uso de técnicas criativas para a resolução de problemas nos processos de produção da empresa.
	Avaliação de ideias criativas – criação de empresas	LOGROTEX	Empresa reinventada a si própria a partir da pesquisa de novos nichos de negócio, apostando no conhecimento ou no desenvolvimento da actividade de I+D+I e a aproximação às necessidades do mercado e dos seus clientes.
		Ayecue	Iniciativa empresarial que utiliza fontes de conhecimento alternativas externas à empresa que permitam alimentar com conhecimento e ideias inovadoras o processo criativo e inovador da empresa para a sua contínua adaptação às alterações do mercado.
		SPAROS	Exemplo de iniciativa empresarial spin-off a partir de uma ideia criativa e inovadora
		Nature Algarve	Exemplo de iniciativa empresarial a partir de uma ideia criativa e inovadora.
		Hotel do Riso	Iniciativa privada que organiza dinâmicas de grupo de lazer e turismo em torno do riso e do humor.
		Código de Burbujas	Desenvolvimento de um produto novo através da aplicação de uma solução criativa para um problema encontrado no processo de produção.
		Act. 21	Desenvolvimento de um produto inovador com múltiplas aplicações a partir da resposta criativa às necessidades do mercado.
		Calordom	Iniciativa empresarial que combina, de forma criativa, a sua experiência numa actividade para reinventar a sua orientação de negócio para novos mercados
		Projech	Iniciativa empresarial spin-off como resultado de uma resposta criativa a uma necessidade do mercado a partir da combinação criativa de conhecimento multidisciplinar.
	Formação em matéria de criatividade	EMO - Formação e comunicação em criatividade	Iniciativa privada dedicada à formação dos recursos humanos através de técnicas de criatividade.
		Laboratório da Criatividade	Serviço de formação para a melhoria das capacidades criativas e inovadoras das empresas.

3.1/ Casos de melhores práticas em Espanha

NOME DA BOA PRÁTICA	
Plano EmprendeRioja	
PAÍS	REGIÃO, LOCAL
Espanha	La Rioja
PROMOTOR	
A iniciativa desta acção recai no Governo de La Rioja e mais concretamente na Consejería de Indústria, Inovação e Emprego através da Agência de Desenvolvimento Económico de La Rioja ADER e o Serviço Riojano de Emprego SRE.	
PARTICIPANTES (inclui uma parceria e outros participantes para além do promotor)	
Juntamente com o Governo de La Rioja, participam no Plano EmprendeRioja: a Câmara Oficial de Comércio e Indústria de La Rioja, a Associação de Jovens Empreendedores e Empresários de La Rioja e a Federação de Empresários de La Rioja.	
PERÍODO DE FUNCIONAMENTO	
O Plano foi posto em funcionamento em 2008 e actualmente encontra-se em marcha pelo segundo exercício consecutivo.	
MONTANTE E FONTE DE FINANCIAMENTO (se aplicável)	
Durante o período de 2009 contou com um orçamento de 4,5 milhões de euros, suportados conjuntamente por fundos próprios do Governo de La Rioja e programas de acção directa da ADER e do Serviço Riojano de Emprego.	
OBJECTIVOS:	
<p>O principal objectivo é favorecer a colocação em marcha de novas iniciativas empresariais e que os empreendedores de La Rioja tenham à sua disposição os instrumentos necessários para desenvolver e implementar, de maneira individual, as suas ideias de negócio com uma certa garantia de qualidade.</p> <p>Este objectivo geral traduz-se em três objectivos específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apoiar o empreendimento em La Rioja a partir de uma perspectiva dupla quantitativa (quantidade) e qualitativa (qualidade) das iniciativas apresentadas. • Favorecer o aparecimento de uma cultura da inovação e do empreendimento em La Rioja ligada à marca EmprendeRioja do Governo de La Rioja e à estreita colaboração entre os agentes económicos riojanos. • Sistematizar o apoio oferecido por diversas instituições riojanas (Governo regional, Câmara de Comércio, associações de empresários) através de uma ferramenta de apoio homogénea. 	
TIPO DE INICIATIVA (origem ou onde se enquadra):	
Programa Regional Plano EmprendeRioja para o fomento e o apoio ao empreendimento em La Rioja, impulsionado pelo Governo de La Rioja.	

DESCRIÇÃO DA INICIATIVA:

O Plano EmpreendeRioja é um programa através do qual é colocada à disposição dos empreendedores da região uma série de ferramentas para o desenvolvimento e colocação em marcha de iniciativas de negócio até à constituição da sua empresa. O programa de apoio aos novos empreendedores nasce como uma ferramenta de criação de emprego e de consolidação da base produtiva regional.

O Governo de La Rioja desenvolve o Plano através da Consejería de Indústria, Inovação e Emprego e, mais concretamente, da Agência de Desenvolvimento Económico de La Rioja ADER e o Serviço Riojano de Emprego. Juntamente com ambas as entidades participam a Câmara Oficial de Comércio e Indústria de La Rioja, a Associação de Jovens Empreendedores e Empresários de La Rioja e a Federação de Empresários de La Rioja, que, através desta iniciativa, levam a cabo de maneira conjunta as acções e esforços existentes no âmbito do empreendimento em La Rioja.

Esta iniciativa conseguiu homogeneizar e integrar com a mesma marca os serviços de apoio ao empreendedor e o fomento da criatividade postos em marcha por diferentes organizações riojanas, contando, para isso, com agentes de apoio em cada uma delas que trabalham com uma metodologia comum.

O Plano EmpreendeRioja contém uma ampla variedade de actividades que são agrupadas segundo a seguinte classificação:

1. Assessoramento integral. Neste eixo estão incluídas todas as acções de apoio personalizadas ao desenvolvimento de planos de negócio. Os aspectos abarcados são os seguintes:

- Documentação para a elaboração do plano de empresa:
 - Documento de Plano de Empresa.
 - Guia do empreendedor.
 - Auto-diagnóstico da capacidade empreendedora a partir de um formulário.
 - Casos práticos e exemplos de práticas com êxito.
 - Análise DAFO.
- Formação, que inclui uma listagem das iniciativas colocadas à disposição do empreendedor, assim como uma específica criada para o Plano, denominada Aula Empreende Rioja.
- A página Web Empreende Rioja, que constitui um portal único com toda a informação relativa ao empreendimento em La Rioja.

2. Impulso ao espírito empreendedor:

- Workshops de empreendedores, que têm como objectivo divulgar informação relacionada com a criação de uma empresa e as iniciativas de apoio existentes.
- Olimpíadas Estudantes Empreendedores, para favorecer o aparecimento de ideias de negócio entre os estudantes.

3. Financiamento e Subsídios.

- Principais recursos de financiamento deste tipo de iniciativas
 - Financiamento próprio. Capitalização do desemprego.
 - Financiamento externo. (capital de risco, business angels, empréstimos participativos, etc.)
- Linhas de ajudas e subsídios de entidades públicas e organizações.
- Listagem de entidades financeiras colaboradoras que contam com linhas de apoio ao empreendedor.

4. Reconhecimentos aos empreendedores

- Dia do empreendedor para divulgar as iniciativas desenvolvidas a partir de EmpreendeRioja.

- Prémios EmpreendeRioja que distinguem as melhores ideias de negócio apresentadas a concurso.

BENEFICIÁRIOS DA INICIATIVA / GRUPO ALVO

As pessoas empreendedoras, independentemente da sua origem, com interesse em pôr em marcha iniciativas de negocio em La Rioja.

O público-alvo consiste principalmente em empreendedores em sectores de alto conteúdo tecnológico (principalmente TIC, Bio e Nano) e de serviços avançados às empresas. Estas pessoas recebem um assessoramento mais integral. Este facto não exclui os empreendedores procedentes de outros sectores, que também podem aceder ao serviço de apoio.

RESULTADOS E IMPACTOS OBSERVADOS

São apresentados em seguida alguns dos dados que garantem o êxito da iniciativa:

Em 2008, o ano de início do plano, foram contabilizadas mais de 370 pessoas que receberam assessoria sobre aspectos relacionados com a colocação em marcha de um negócio. As expectativas para o ano de 2009 é que sejam superadas as 1000 consultas, o que constitui cerca de 5 por mil da população de La Rioja.

A taxa de satisfação dos empreendedores que acederam aos serviços de assessoramento é de 9/10. A principal razão para esta alta avaliação é o tratamento personalizado oferecido pelo pessoal da EmpreendeRioja, que conta com um alto conhecimento da Administração Pública riojana e uma formação homogeneizada que assegura a prestação de um serviço eficaz.

Outro indicador do êxito da iniciativa é a participação de 100 empreendedores num curso de formação on-line para empreendedores, a taxa mais alta obtida numa região espanhola.

Participaram nas Olimpíadas de empreendedores 140 alunos do Ensino Secundário e Formação Profissional.

Foram contabilizadas mais de 100 visitas por mês à página Web do Plano.

Outro aspecto destacado que é observado é que, embora o número de projectos empresariais postos em marcha tenha diminuído, devido, em grande medida, à conjuntura económica, o índice de sobrevivência aumentou. Os serviços de assessoramento serviram, neste sentido, para a melhoria da qualidade técnica dos projectos postos em marcha.

PERSPECTIVA OU ELEMENTO INOVADOR, EXPERIMENTAL, ORIGINAL:

O elemento diferenciador é que se trata de uma iniciativa que conseguiu unificar e coordenar, sob uma mesma marca, os diferentes esforços realizados pelo Governo e pelas organizações dedicadas ao fomento do empreendimento.

Para além disso, a colocação em funcionamento de um portal único para o empreendedor contribuiu para reforçar o serviço prestado, uma vez que impediu que os esforços realizados para apoiar as iniciativas empreendedoras se dispersem e percam a sua eficácia.

Com esta perspectiva, a iniciativa consegue apoiar, de uma maneira muito singular, a criatividade, permitindo a criação de um ambiente regional favorável (informação, formação, financiamento, experiência) à criatividade empresarial. Estes ambientes são muito importantes no momento de converter as ideias criativas e inovadoras em projectos de I+D ou empresariais.

ASPECTOS ESSENCIAIS DO ÊXITO

A chave do êxito consistiu na promoção conjunta e no esforço realizado pelas diferentes entidades participantes para unificar os serviços prestados. Este facto, como está reflectido nos resultados alcançados, traduziu-se numa melhoria substancial dos serviços prestados.

De maneira adicional, a existência do portal Web único do Plano EmpreendeRioja permite aceder, de forma simples, a toda a informação necessária e a numerosas ferramentas (planos de empresa, listagem ajudas, formação, etc.) para a colocação em marcha de um projecto de empresa na região. A apresentação atractiva e de fácil utilização a partir de um portal único serviu para difundir o programa e alcançar resultados tão positivos no primeiro ano de funcionamento.

Contar com pessoal designado para esta iniciativa em cada uma das instituições participantes também foi relevante, na medida em que a metodologia de trabalho é comum e os serviços oferecidos ao empreendedor estão integrados e coordenados.

ASPECTOS A TER EM CONTA PARA UMA POSSÍVEL TRANSFERÊNCIA

Os principais aspectos a ter em conta no momento de conceber uma iniciativa similar são:

- A coordenação de entidades procedentes de diferentes âmbitos: Governo, financiamento privado, empresários, etc.
- O apoio de uma ampla variedade de instituições, o que certifica o impulso que é concedido à iniciativa.
- A colocação em funcionamento de um portal único de acesso que unifique a informação existente e facilite o seu acesso aos interessados em empreender um negócio.
- A utilização de uma ampla variedade de ferramentas dentro do plano que permitem chegar a diferentes grupos-alvo, dependendo do nível de desenvolvimento da ideia.
- A colocação à disposição dos interessados de serviços específicos de apoio que complementam as ferramentas de auto-ajuda.

CONTACTO (link, e-mail, etc.)

Página Web:

<http://www.emprenderioja.es/>

E-mail:

emprenderioja@ader.es

Telefone:

(+34) 941 291500

Fax:

(+34) 941 291543

Direcção:

Muro da Mata 13-14

26071 Logroño – Espanha

Presidente:

Javier Ureña

Pessoa de Contacto:

Luis Pérez

NOME DA BOA PRÁTICA	
Cluster Gênio	
PAÍS	REGIÃO, LUGAR
Espanha	La Rioja
PROMOTOR	
Agência de Desenvolvimento Económico de La Rioja (ADER)	
PARTICIPANTES (incluem-se um grupo de parceiros e outros participantes, além do promotor)	
<p>8 empresas de La Rioja pertencentes aos sectores da nano tecnologia, biotecnologia, TICs, energia e meio ambiente. Estas empresas são:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Teinsa - Técnica em Instalações de Fluidos • Barlovento - Recursos Naturais • Clean-Biotec - Biotecnologia Ambiental • SCA - Soluções Cim Avançadas • Avanzare • Aema - Água, energia e Meio Ambiente • WAF - Estruturas Digitais • Dolmar 	
PERÍODO DE FUNCIONAMENTO	
O cluster começou a funcionar em 2007.	
OBJECTIVOS:	
<p>O Cluster GENIO foi criado a partir do Programa Regional de Acções Inovadoras de La Rioja GLOBALTECH, lançado pelo Governo de La Rioja e com o objectivo geral de gerar inovação em La Rioja a partir da incorporação de novos conhecimentos nas actividades económicas desenvolvidas em La Rioja. A colaboração entre empresas de alto conteúdo de conhecimento procedente de diversos sectores procura a utilização transversal dos avanços produzidos noutros campos para a melhora de produtos e processos intensivos em actividades de I+D.</p>	
TIPO DE INICIATIVA (origem ou onde se enquadra):	
<p>Combina o apoio e iniciativa pública com a privada. Tem a sua origem no contexto do Programa Regional de Acções Inovadoras de La Rioja. O impulso e a participação activa das empresas é fundamental para obter resultados.</p>	
DESCRIPÇÃO DA INICIATIVA:	
<p>O Cluster Genio foi criado em 2007 dentro do marco do Programa Regional de Acções Inovadoras de La Rioja e, mais concretamente, do projecto Globaltech. O seu Plano Estratégico não foi definido até 2008, ano em que o Cluster arrancou de maneira definitiva.</p> <p>A composição do cluster é heterogénea, já que as oito empresas que formam parte dele pertencem a diferentes sectores de actividade económica:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nano tecnologia • Biotecnologia • TICs • Energia 	

- Meio Ambiente

A procedência de distintos sectores de actividade é o primeiro traço diferenciador desta iniciativa relativamente a outros clusters existentes, habitualmente de carácter sectorial.

Trata-se, portanto, de estabelecer um marco de cooperação permanente entre organizações procedentes de actividades económicas diversas cujo denominador comum é a intensidade de conhecimento utilizada para o desenvolvimento da sua actividade. O objectivo do Cluster é facilitar o intercâmbio de conhecimento e a geração de sinergias para o desenvolvimento de tecnologias convergentes e soluções híbridas que ofereçam respostas inovadoras e criativas aos problemas do tecido empresarial riojano.

Desta forma, as soluções criativas e os projectos inovadores do cluster surgem do trabalho e aproveitamento de tecnologias de ponta.

Desde esta perspectiva, as áreas de actividade específicas do Cluster são:

- Inteligência Competitiva
- Formação e Difusão
- Transferência de Tecnologia.

O desenvolvimento destas áreas realiza-se em dois âmbitos principais:

- Cooperação entre as empresas do Cluster Genio no desenvolvimento de projectos conjuntos
- Apoio a empresas do tecido empresarial riojano.

A cooperação entre empresas pertencentes ao Cluster Genio para o lançamento de projectos conjuntos pretende alcançar melhoras competitivas através da hibridação tecnológica no desenvolvimento de projectos, desenvolvendo assim soluções criativas para problemas específicos em sectores diferentes, aproveitando a multidisciplinaridade. Este tipo de projecto transdisciplinar favorece a aparição de nichos de negócio inovadores.

O segundo âmbito de actuação é o apoio e assessoria a empresas regionais. A intensidade do conhecimento aplicado à sua actividade e o desenvolvimento de novas aplicações a partir da cooperação permite a estas empresas assessorar o resto do tecido riojano na incorporação de tecnologias.

Por último, cabe destacar o Programa lançado em 2009 pela Direcção Geral de Inovação de La Rioja, no qual empresas do Cluster Genio participavam no desenvolvimento de 10 projectos piloto de inovação em empresas de La Rioja. Estes projectos consistem na definição, por parte de empresas, de planos de inovação para a melhora competitiva da sua actividade. A partir de um diagnóstico realizado por um membro do Cluster Genio, a empresa elabora um projecto de inovação sob a assessoria da empresa do Cluster. O apoio oferecido concentra-se principalmente na fase de selecção da tecnologia que, por um lado, deve responder às necessidades da empresa e, por outro, permitir que o projecto inclua uma visão o mais ampla possível do contexto competitivo do mercado em que opera.

BENEFICIÁRIOS DA INICIATIVA / GRUPO ALVO

Podem-se distinguir dois tipos de grupo alvo no Cluster GENIO:

- As próprias empresas integrantes do Cluster.
- As empresas riojanas de sectores relacionados.

Através da realização de projectos de hibridação, os membros do Cluster intercambiam conhecimento em áreas não vinculadas à sua actividade principal. Este tipo de colaboração permite avançar no desenvolvimento de tecnologias inovadoras baseadas em soluções integradas e transdisciplinares que resultam em melhoas competitivas substanciais.

Os projectos Genio geram resultados que resultam no benefício do resto do tecido empresarial riojano, seja através da utilização de novas tecnologias que incorporam as melhoras ou através do apoio e transferência de conhecimento que lhes proporciona a colaboração com as empresas do Cluster.

RESULTADOS E IMPACTOS OBSERVADOS

O principal resultado observável do lançamento do cluster é o estabelecimento de acordos de colaboração entre as empresas do mesmo. Este facto tem uma especial importância já que, ao pertencerem as empresas a diferentes sectores económicos, a criação de um marco ad-hoc para a cooperação é o principal elemento propiciador do encontro entre organizações que, de outra maneira, não teriam considerado a colaboração.

Por outro lado, foram lançados 10 projectos piloto de apoio a empresas riojanas por parte do Cluster Genio. O conhecimento próprio das empresas do Cluster e o obtido através da cooperação dentro do marco do Genio é transferido ao resto do tecido empresarial riojano através destes projectos.

ENFOQUE OU ELEMENTO INOVADOR, EXPERIMENTAL, ORIGINAL:

A novidade desta experiência é o facto de se tratar de um cluster horizontal, que transcende o âmbito sectorial.

A prática habitual na criação dos clusters é aglutinar empresas e entidades que formam parte da cadeia de valor de um sector ou área de actividade mais ou menos definida.

O Cluster Genio, pelo contrário, não se concentra num sector específico, mas aglutina empresas de sectores heterogéneos que compartilhem a característica da intensidade na utilização do conhecimento. O Cluster pretende desenvolver projectos de hibridação tecnológica que impliquem uma ruptura criativa com o estabelecido. O objectivo desta estratégia é obter o máximo rendimento do potencial tecnológico e inovador existente na região para, desta maneira, desenvolver inovações em temas de ponta.

ASPECTOS CHAVE DO ÊXITO

A chave do êxito reside na capacidade de unir os esforços de empresas que, embora procedam de diferentes âmbitos, compartilhem a característica de ser muito inovadoras. É precisamente neste carácter que reside a predisposição dos membros em acometer projectos em áreas que vão mais além de suas competências. A principal fortaleza, neste sentido, não é a tecnologia à que possam ter acesso, mas o capital humano que forma tais empresas. A formação, habilidades profissionais e, sobretudo, a sua abertura às mudanças e à inovação em novos campos favorecem o estabelecimento de vínculo entre empresas.

O funcionamento que promove o Cluster Genio favorece compartilhar experiências que provêm de âmbitos de conhecimento e actividades económicas diversas, e na combinação delas é que aparece a criatividade e a inovação.

Diferentemente da aproximação general de Clusters onde se potencializa a especialização e, portanto, inovações incrementais dentro de um mesmo campo tecnológico e de conhecimento, o Cluster Genio promove, pelo seu modo de funcionamento, a inovação radical e horizontal, resultante da criatividade empresarial que se baseia na cooperação entre empresas e público-privado.

ASPECTOS A TER EM CONTA PARA UMA POSSÍVEL TRANSFERÊNCIA

A experiência de La Rioja e do Cluster Genio tem um amplo potencial de aplicabilidade noutros territórios. Os principais aspectos transferíveis a outras regiões são:

- Um modo de funcionamento que promove o intercâmbio de pessoal altamente especializado procedente de diversas áreas de conhecimento.
- A colaboração com empresas de perfil tecnológico menor que permite a transferência de conhecimento e de metodologias de trabalho centradas na inovação.
- A cooperação como forma de responder às necessidades do mercado através da combinação de áreas de conhecimento em princípio não relacionadas entre si. (hibridação tecnológica para a inovação).

CONTACTO (LINK Web, etc.)

Web:

www.plataformagenio.es

E-mail:

info@plataformagenio.es

Telefone:

(+34)

Fax:

(+34)

Morada:

Antonio de Nebrija 8

26.006 Logroño LA RIOJA

Presidente:

Julio Gómez (Avanzare)

NOME DA BOA PRÁTICA	
Fundação AYECUE (proximamente Fundación RIBEREBRO).	
PAÍS	REGIÃO, LUGAR
Espanha	Comunidade de La Rioja
PROMOTOR	
Grupo AYECUE	
PARTICIPANTES	
<p>A Fundação AYECUE conta com os seguintes patronos: CEO do Grupo RIBEREBRO e 2 membros da equipa directiva do grupo, assim como um Patronato de Honra integrado por investigadores de prestígio procedentes de universidades nacionais e internacionais: Universidade de Navarra, Universidade de Pensilvânia, Instituto de Investigação Beckman do Hospital City of Hope de Los Angeles, Universidade de Hong Kong, Instituto de Investigação de Cultivo de Fungos de Kefreld (Alemanha), Universidade de Zaragoza, Instituto de Qualidade de La Rioja, etc.</p>	
PERÍODO DE FUNCIONAMENTO	
Desde 2005.	
OBJECTIVOS:	
<p>A criação da Fundação AYECUE foi impulsionada como uma via para concentrar a Responsabilidade Social da empresa numa entidade que tivesse um maior carácter público.</p> <p>A criação da Fundação AYECUE tem procurado a promoção da investigação associada e a realização de actividades que levem ao desenvolvimento de conhecimento em temas relacionados com o cogumelo e fungos comestíveis.</p> <p>Desde o seu lançamento, a principal actividade da Fundação tem sido a comunicação das propriedades saudáveis dos fungos comestíveis e a sensibilização para o desenvolvimento de hábitos de vida saudáveis.</p> <p>A Fundação tem como objectivo complementar e reforçar os resultados da actividade de I+D+I levada a cabo dentro do processo produtivo do Grupo AYECUE. Neste sentido, a Fundação AYECUE constitui um instrumento para a geração, transferência e difusão de conhecimento no âmbito da fungicultura que serve de apoio à empresa AYECUE no processo de contínua adaptação às mudanças do ambiente.</p> <p>Da mesma forma, e no processo de comunicação e sensibilização, a Fundação cumpre um importante papel como agente divulgador das investigações que se realizam em matéria de fungos a nível internacional.</p>	
TIPO DE INICIATIVA	
<p>Iniciativa Empresarial especializada na utilização de fontes de conhecimento alternativas externas à empresa que permitam alimentar com conhecimento e ideias inovadoras o processo criativo da empresa, para sua contínua adaptação às mudanças do mercado.</p> <p>Serviço:</p>	
DESCRIÇÃO DA INICIATIVA:	
<p>A AYECUE nasceu em 1982 como uma empresa familiar dedicada à produção de cogumelos e fungos comestíveis. Sua actividade desenvolve-se em todos os âmbitos da produção de cogumelos e fungos</p>	

comestíveis: fabricação de composto para o seu cultivo, o cultivo, actividades de I+D, preparação do produto, embalagem, distribuição, comercialização, etc.

Actualmente, a AYEUCUE é uma das empresas líderes do sector a nível mundial. O rápido crescimento e a expansão da sua produção devem-se, em boa medida, à sua aposta decidida pela inovação e a criatividade. O desenvolvimento e implementação de novos processos, produtos e embalagens para os cogumelos e fungos comestíveis são o resultado da implementação de uma política de inovação, criatividade e melhora contínua nos seguintes âmbitos:

- Grau de elaboração do produto: Frescos, semi-elaborados, conserva, congelados.
- Embalagem: Enlatado, Vidro, Flexível.
- Diversificação dos produtos comercializados: Indústria, Gastronomia e Consumidores.
- Melhora da qualidade: contando com uma equipa humana altamente especializada e criativa; situando-se na vanguarda relativamente a controlos sanitários, o meio ambiente e as condições para o consumo.
- Ampliação de mercados: Espanha, México, resto da América Latina, China.
- Imagem da empresa.

A criação da Fundação AYEUCUE situa-se dentro da política de Responsabilidade Social da empresa. Sua actividade responde à vocação da AYEUCUE para a inovação e o desenvolvimento de ideias criativas que lhes permita melhorar a qualidade dos produtos e serviços que oferecem, ao tempo em que transformam e adaptam a empresa, antecipando-se às mudanças do mercado. A Fundação AYEUCUE é, neste sentido, um instrumento que permite complementar a actividade de I+D da empresa, que em geral se encontra mais limitada pela necessidade da obtenção de resultados, com iniciativas noutras áreas, como a investigação, a comunicação, a saúde ou o patrocínio da investigação. Os “Prémios Esculápio”, que recompensam as contribuições à investigação das propriedades saudáveis dos fungos comestíveis, e o Instituto de Alimentação e Saúde, são duas das principais iniciativas dentro da Fundação.

BENEFICIÁRIOS DA INICIATIVA / GRUPO ALVO

Podem-se identificar dois grupos objectivo:

- A própria empresa, que através da Fundação AYEUCUE obtém novos conhecimentos que se podem aplicar no desenvolvimento de novos produtos inovadores.
- A Sociedade em geral, já que a Fundação realiza um importante trabalho de comunicação e sensibilização para a aquisição de hábitos saudáveis de vida, destacando a nutrição e o desporto.

RESULTADOS E IMPACTOS OBSERVADOS

A AYEUCUE converteu-se, graças a sua aposta pela qualidade e inovação, numa referência no mercado mundial. A sua contínua aposta pela inovação traduziu-se na melhora dos processos de produção e na criação de uma ampla gama de produtos com uma alta adaptação aos requisitos cada vez mais exigentes em matéria de qualidade e meio ambiente.

A actividade da Fundação permitiu desenvolver colaborações com entidades geradoras de conhecimento que contribuíram para melhorar os processos e produtos da empresa, por um lado, e por outro a divulgar o conhecimento e os resultados da investigação que desenvolve-se em matéria de fungos comestíveis a nível internacional.

Da mesma forma, os prémios, bolsas de estudo e estâncias oferecidos pela Fundação AYEUCUE promovem a realização de trabalhos que se traduzem em novas ideias para o desenvolvimento de inovações e investigações em alimentação e saúde.

ENFOQUE OU ELEMENTO INOVADOR, EXPERIMENTAL, ORIGINAL:

O elemento original desta prática é a criação de uma Fundação e de um Instituto dentro desta para complementar a geração de ideias e a actividade inovadora da empresa em áreas que exigem uma maior especialização do conhecimento.

A empresa utilizou a criatividade para reforçar de maneira estratégica a inovação e consolidar sua posição no mercado global.

A Fundação orienta-se a cobrir os possíveis vazios existentes na actividade de I+D cujos resultados têm uma aplicabilidade menos directa. Para isso, estabelece colaborações com centros de investigação ou universidades para a transferência do conhecimento. A obtenção desse conhecimento é fundamental para o processo de geração de ideias e sua posterior tradução no desenvolvimento de novos processos e produtos.

Junto à geração interna de conhecimentos e sua obtenção através de colaborações, a Fundação AYEQUE criou uma série de instrumentos (prémios, bolsas, etc.) dirigidos a incentivar a actividade geradora de conhecimento específico no sector do cogumelo e sua posta em valor através de ideias que sirvam para melhorar a actividade da empresa.

ASPECTOS CHAVE DO ÊXITO

Uma das chaves do êxito da Fundação em matéria de geração de novas ideias e inovação empresarial reside na utilização de fontes adicionais de conhecimento para a geração de ideias.

Contar com orçamento específico e recursos humanos dedicados exclusivamente à geração de ideias é, além de chave do êxito, uma fonte de novos recursos tanto de conhecimento como financeiros, que retroalimentam o ciclo criativo, não só da Fundação, mas também da empresa da qual procede.

Quanto ao perfil dos recursos humanos, requer-se uma formação transversal e não tanto técnica, na medida em que se necessita o conhecimento das instituições, do funcionamento da Administração Pública, mas também das necessidades da empresa privada em matéria de inovação e conhecimento.

ASPECTOS A TER EM CONTA PARA UMA POSSÍVEL TRANSFERÊNCIA

- A utilização da criatividade como instrumento para transformar um produto tradicional como o cogumelo num produto de qualidade com um valor agregado diferencial a partir da criação de uma marca e embalagem atraentes, juntamente com outras ferramentas de marketing.
- A combinação da experiência no sector e o conhecimento adquirido fora da empresa para a geração de novas ideias e o desenvolvimento de novos produtos.
- De maneira específica, a utilização de fontes de conhecimento que provêm do ambiente externo da empresa para complementar e incrementar a capacidade de geração de ideias.
- A aposta decidida pela inovação e pela criatividade como elementos nucleares da política e da cultura da empresa.

- A criação de uma estrutura flexível (a Fundação), que se adequa em maior medida ao processo de geração e assimilação de novas ideias e à extensão da criatividade à prática empresarial. A criação de uma Fundação permite, além disso, estabelecer colaborações mais fluidas com entidades orientadas à investigação com uma organização interna similar.
- O apoio directo e o impulso da equipa directiva para levar a cabo uma iniciativa de similares características com garantia de êxito.
- Dotar a entidade de recursos humanos e financeiros adequados ao trabalho encomendado.

INFORMAÇÃO ADICIONAL

O Grupo AYECUE forma parte de diversas iniciativas de cooperação empresarial:

- RIBEREBRO. Grupo Empresarial formado por empresas familiares do sector agro-alimentar (Gutarra, JA'E) com o qual comparte uma plataforma logística em Alfaro.
- Interchamp, soc. coop. Organização de Produtores.

A AYECUE, além da sua planta em Autol, em La Rioja, conta com instalações na região chinesa de Liaocheng; no México; e em Cuenca.

CONTACTO (LINK Web, etc.)

Escritórios Centrais

Calle Gallo, s/n

26560 Autol. La Rioja.

Tel.: 941 39 00 44

Fax: 941 39 01 10

info@ayecue.com

<http://www.ayecue.com/>

Pessoa de contacto:

D. José Antonio Royo.

Tel.: 941 17 11 50

NOME DA BOA PRÁTICA	
LOGROTEX- Uma empresa que se reinventou a si mesma	
PAÍS	REGIÃO, LUGAR
Espanha	Comunidade de La Rioja
PROMOTOR	
LOGROTEX é uma empresa familiar criada em 1955 como Sociedade Anónima.	
PARTICIPANTES	
PERIODO DE FUNCIONAMIENTO	
Desde 1955	
OBJETIVOS:	
<p>Logrotex é, hoje em dia, uma empresa dedicada à fabricação de não tecidos. Inicialmente, a empresa dedicava-se à recuperação de trapos de lã e algodão para a conversão em borra e derivados. Quando esta actividade perdeu a rentabilidade, a empresa teve que se reinventar, buscando novos nichos de mercado e apostando pela intensidade em conhecimento e pela inovação para criar novos produtos que satisfizessem às necessidades do mercado.</p> <p>Graças a esta aposta, a Logrotex foi capaz de desenvolver até sete novas linhas de produto para diferentes sectores económicos, enfocando a sua actividade na busca de novas possibilidades de negócio que permitam-lhes aproveitar o seu conhecimento para a criação de novos produtos de alta especialização.</p>	
TIPO DE INICIATIVA	
<p>Iniciativa Empresarial. Uma empresa que se reinventou a si mesma a partir da busca de novos nichos de negócio, apostando pelo conhecimento, pelo desenvolvimento da actividade de I+D+I e pela aproximação das necessidades do mercado e seus clientes.</p>	
DESCRIÇÃO DA INICIATIVA:	
<p>A criação da empresa e sua reinvenção numa situação de crise foi consequência da combinação criativa do conhecimento e da investigação contínua de mercados e produtos. O espírito empreendedor da família e o compromisso da equipa de trabalho foram a força que permitiu levar à prática as ideias geradas no complexo processo de combinação de conhecimento e inovação.</p> <p>Como resposta a uma situação de crise, a Logrotex considera a investigação de novos produtos e o desenvolvimento de novas actividades. O investimento contínuo em inovação e infra-estruturas constitui um passo para a materialização das novas ideias de negócio e o desenvolvimento de novas linhas de produto, permitindo assim o crescimento da empresa e sua expansão a nível internacional.</p> <p>A actividade actual da empresa baseia-se na fabricação e desenvolvimento de napas e feltros para diferentes sectores de actividade económica.</p> <p>O desenvolvimento de novos produtos baseia-se nas investigações próprias que se desenvolvem na empresa, tanto de maneira interna como através da colaboração com outras empresas ou entidades de investigação. A vigilância do ambiente, tanto a nível tecnológico como a nível das necessidades do cliente,</p>	

é a fonte de inspiração da gestão, onde surgem as ideias criativas da empresa (grandes linhas de produtos) que posteriormente transformam-se em inovação através do departamento de I+D, onde, de maneira mais específica, determina-se o tipo de fibras a utilizar, o tipo de produto a desenvolver, etc.

BENEFICIÁRIOS DA INICIATIVA / GRUPO ALVO

A Logrotex fabrica napas e feltros industriais para colchões, calçados, geotêxteis para a construção (gasodutos, infra-estruturas ferroviárias, etc.), agro-têxteis, isolantes, feltros para automação, etc.

RESULTADOS E IMPACTOS OBSERVADOS

Os resultados da Logrotex estão directamente enfocados aos clientes, que se implicam nas investigações desenvolvidas pela empresa com o objectivo de satisfazer as necessidades e requisitos expressos por eles.

Relativamente aos resultados directamente relacionados com os projectos I+D desenvolvidos no marco de convocatórias públicas, não baseiam-se tanto no ambiente económico, e sim nos benefícios que proporciona a colaboração com outras empresas, como novas ideias, novos conhecimentos, rede de contactos, etc.

Por último, cabe mencionar que a aposta da empresa por novos nichos de mercado, o desenvolvimento de novos produtos inovadores e o desenvolvimento de investigação própria serviu para o seu posicionamento a nível nacional e internacional como uma empresa de ponta no sector de não-tecidos

ENFOQUE OU ELEMENTO INOVADOR, EXPERIMENTAL, ORIGINAL:

A aposta de uma empresa familiar como Logrotex por novos nichos de negócio, que implicou na aquisição de novo equipamento, aprender novos processos produtivos e um importante investimento em conhecimento e investigação é um elemento pouco habitual nas pequenas empresas procedentes de sectores tradicionais, sendo portanto a Logrotex um claro exemplo da necessidade de ser criativos e inovadores, sobretudo em época de crise.

ASPECTOS CHAVE DO ÊXITO

A chave do êxito da Logrotex, segundo os próprios responsáveis pela empresa, é a adaptação total às necessidades do cliente e às mudanças do mercado, assim como a flexibilidade da empresa para se adaptar a elas.

Esta flexibilidade é possível graças ao carácter criativo da empresa na procura de soluções e a aposta pelo conhecimento e a investigação voltada para o desenho da melhor solução, do melhor produto em cada caso, com as funcionalidades e as capacidades solicitadas pelos clientes.

ASPECTOS A TER EM CONTA PARA UMA POSSÍVEL TRANSFERÊNCIA

A aposta da Logrotex pela diversificação de seus produtos em direcção a novos nichos de mercado, reinventando-se a si mesma, baseou-se nos seguintes aspectos:

- A análise das tendências tecnológicas e as investigações nos sectores objectivo da empresa.
- O conhecimento das necessidades do mercado, através do contacto estreito e da colaboração com o cliente, mas também através da participação em feiras, a assinatura de revistas sectoriais, etc.
- A aposta pelo desenvolvimento do conhecimento próprio, através de linhas específicas de investigação aproveitando, para isso, os programas públicos existentes.
- O compromisso da equipa de trabalho com a empresa, seus objectivos e suas linhas de actuação.

CONTACTO (LINK Web, etc.)

LOGROTEX

C/Alberite 11-17

26006 Logroño (La Rioja)

Tel.: 34 941 21 12 11

Fax: 34 941 21 03 47

logrotex@logrotex.com

Pessoa de Contacto:

Carlota Espuelas

NOME DA BOA PRÁTICA	
The Coffee Break (TBC)	
PAÍS	REGIÃO, LUGAR
Espanha	Extremadura
PROMOTOR	
Evento promovido pelo Gabinete de Iniciativa Jovem, entidade que depende da Assessoria dos Jovens e do Deporto da Junta de Extremadura.	
PERÍODO DE FUNCIONAMENTO	
O evento realiza-se anualmente e sua duração costuma ser de dois dias.	
OBJECTIVOS:	
<ul style="list-style-type: none"> – Procurar fórmulas de participação da cidadania – Por as pessoas da Extremadura em contacto com pessoas de outras comunidades – Dar valor +a Extremadura – Criar espaços de relação e interacção entre os participantes – Gerar oportunidades de negócio 	
TIPO DE INICIATIVA (origem ou onde se enquadra):	
Evento promovido pelo Gabinete de Iniciativa Jovem, entidade que depende da Assessoria dos Jovens e do Deporto da Junta de Extremadura.	
DESCRIÇÃO DA INICIATIVA:	
<p><i>The Coffee Break</i> (TBC) é um congresso singular que conecta profissionais de distintos âmbitos interessados na inovação e no empreendimento criativo através de uma metodologia inovadora, na qual o centro do evento são os contactos informais entre os participantes durante a pausa-café.</p> <p>Os participantes vão passando pelas mesas de encontro para falar entre eles, de um modo relaxado, tomando um café num ambiente distendido. Como têm perfis distintos e previamente divulgados, cada pessoa irá conhecendo gente muito diversa em cada encontro, do qual poderá extrair interesses comuns. Este é o núcleo do evento e a base que o compõe, mas o evento compõe-se de mais elementos, baseados na criação de um ambiente relaxado e divertido que permita a interacção dos participantes.</p> <p>O objectivo é que, quando o encontro termine, cada participante tenha estabelecido relações ou contactos com o número máximo de pessoas possível e que estes contactos sejam úteis para entabular relações profissionais.</p> <p><i>The Coffee Break</i> inclui entre as suas actividades, além da mencionada interacção entre participantes, conferências de palestrantes sobre temáticas variadas e actividades lúdicas ao ar livre, localizadas num ambiente privilegiado, como é o centro histórico de Cáceres. Estas actividades complementares unem-se a actos que aglutinam a todos os participantes, com jantares e almoços nos quais se realizam dinâmicas de grupo destinadas a romper barreiras de comunicação e fomentar o estabelecimento de relações entre os participantes.</p> <p>A iniciativa <i>The Coffee Break</i> é um ponto de encontro para profissionais de mente inquieta, de âmbitos muito diversos (tecnologia, ciência, acção social, marketing, cultura, desenho, turismo, indústria,</p>	

comunicação, financiamento, arquitectura...), que trabalham com a imaginação como matéria-prima.

Este evento tem um formato único, no qual se procura reunir a pessoas inovadoras e criativas para fomentar o contacto informal, a interacção e a busca de interesses comuns, com o objectivo de gerar oportunidades de negócio num ambiente relaxado.

A ideia surgiu do facto de que os momentos mais se aproveitam de um congresso são os descansos. É aí onde têm lugar as relações mais produtivas entre os participantes. A partir daí, pensou-se na possibilidade de aumentar o tamanho destes descansos e torná-los o centro do evento. Neste evento, o papel dos participantes é muito mais activo do que em qualquer outro congresso ou evento existente. É um elemento característico desta iniciativa.

Basicamente, procura-se utilizar o potencial de cada indivíduo para interactuar com os demais e obter resultados que se traduzam em geração de oportunidades de negócio ou simplesmente de relação.

BENEFICIÁRIOS DA INICIATIVA / GRUPO ALVO

Esta iniciativa tem um público objectivo amplo, definido como cidadania empreendedora ou empreendedora criativa. A definição de empreendedores criativos baseia-se numa concepção do empreendimento não apenas associado a uma faceta empresarial, mas a uma mais geral, que inclua a pessoas com inquietudes empreendedoras, com vontade de realizar. Com o conceito de criativo, pretende-se reforçar o momento da criação a partir do conhecimento, e é o que se pretende fomentar nesta iniciativa.

Em geral, buscam-se a pessoas com inquietudes para realizar coisas. *The Coffee Break* dirige-se a um público não apenas extremenho, mas também nacional e internacional.

RESULTADOS E IMPACTOS OBSERVADOS

Nas três edições celebradas até agora, já participaram quase quatrocentas pessoas provenientes tanto da Extremadura como do resto da Espanha. Os resultados da iniciativa mediram-se mediante pesquisas de opinião e avaliaram-se os seguintes itens:

- Geração de ideias. Este item oferece a cifra dos participantes que tiveram uma ideia no TCB, fruto da interacção com outros participantes, e que pensam que pode ser aplicável e útil para empregar no seu ambiente laboral. O resultado foi que 69% dos participantes teve ideias úteis no evento.
- Contactos. Este item estabelece a percentagem de participantes que estabeleceu contactos no TCB e crê que podem ser úteis para uma colaboração, lançamento de um projecto ou simplesmente como potenciais clientes ou provedores. A percentagem de participantes que estabeleceu contactos úteis para a sua empresa situa-se em 75%. Observa-se que 3 entre cada 4 participantes chegou a um nível de interacção que lhes permitiu estabelecer contactos úteis.
- Alianças ou relações. Este item estabelece o percentual de participantes que estabeleceram relações profissionais graças ao TCB. A cifra de participantes que estabeleceram alianças ou relações chega a 38%.
- Concretização de projectos. Este item quantifica o percentual de projectos já materializados entre

participantes do TCB. Os projectos são a materialização em benefícios das relações ou alianças entre participantes que se conheceram no TCB, seja como clientes ou provedores. Neste caso, a cifra de projectos concretizados entre participantes ascende a 23%.

ENFOQUE OU ELEMENTO INOVADOR, EXPERIMENTAL, ORIGINAL:

O elemento inovador da iniciativa baseia-se na ruptura entre o palestrante e o espectador, colocando-os em um mesmo plano de relação. O participante no evento tem tanto ou mais a dizer que o palestrante. Pretendendo que o intercâmbio seja mútuo, não só vem a aprender o participante, como também o palestrante desfruta de uma jornada enriquecedora. O papel de protagonista do evento é assumido pelos participantes, não eles os que actuam, os que decidem com quem estabelecer contactos, relações, negócios...

Coloca-se ênfase nas relações, que, ao fim e ao cabo, são o fio condutor do evento. Considera-se que as relações são o elemento principal que permite a geração de ideias ou oportunidades de negócio.

ASPECTOS CHAVE DO ÊXITO

Os factores chave do êxito da iniciativa foram fundamentalmente:

- Procura de participantes. Embora a convocatória seja aberta, coloca-se muito mais ênfase na selecção de pessoas. Faz-se um trabalho intenso na busca de perfis interessantes, entendendo que o potencial da iniciativa tem que ver com o potencial das pessoas que acodem como participantes. Determinadas pessoas consideradas pela organização como especialmente interessantes são convidadas a participar de uma maneira personalizada e atraente. Os demais participantes são eleitos em função de seu perfil e analisando o que podem oferecer aos demais.
- O ambiente. O ambiente é um importante factor de êxito, tendo em conta que um ambiente adequado facilita as relações. Por este motivo, este é um aspecto muito cuidado na organização do evento. Como um dos objectivos prioritários é favorecer e fomentar as relações entre os participantes, dá-se muita importância ao ambiente. Escolheu-se a cidade de Cáceres para envolver os participantes num ambiente único, rodeado de uma monumentalidade difícil de igualar. O evento é levado a cabo por toda a cidade, não há um único lugar físico de realização. Os participantes têm diferentes encontros com outros participantes em diferentes lugares - diferentes bares, praças, parques, lugares históricos...

ASPECTOS A TER EM CONTA PARA UMA POSSÍVEL TRANSFERÊNCIA

A iniciativa é considerada perfeitamente capaz de ser exportada ou transferida a qualquer outra região ou país. No entanto, deve-se ter em conta os factores de êxito antes considerados e alguns outros aspectos detalhados a seguir:

A metodologia deve ser direccionada a atrair um perfil adequado. Neste caso, o perfil de pessoas objectivo era o de empreendedores criativos e, por isso, esta iniciativa está adaptada às suas características. Noutros casos nos quais se pretenda atrair outro tipo de público, a metodologia deve adaptar-se ao seu perfil para tornar o evento mais atraente.

Criar um ambiente que facilite as relações. Nesta iniciativa pretende-se articular espaços de relação que tenham um ambiente relaxado, descontraído, informal e divertido. Todo o evento gira em torno às relações e para as facilitar devem-se criar dinâmicas que permitam que os participantes interactuem. Deve-se ter em conta que não é pelo simples facto de que coincidem em um bar que duas pessoas irão iniciar uma conversação. A relação e a interacção devem ser fomentadas mediante dinâmicas e actividades especialmente orientadas para este fim. Além disso, neste evento fomenta-se uma interacção na qual todos têm igual direito de falar e ouvir.

CONTACTO (LINK Web, etc.)

Da iniciativa: www.thecoffeebreak.biz

Do organismo promotor: www.iniciativajoven.org

NOME DA BOA PRÁTICA

Gabinete de Iniciativa Jovem

PAÍS | REGIÃO, LUGAR

Espanha | Extremadura

PROMOTOR

O Gabinete de Iniciativa Jovem é uma entidade que depende da Assessoria dos Jovens e do Deporto da Junta de Extremadura.

PERÍODO DE FUNCIONAMENTO

O Gabinete de Iniciativa Jovem (a partir daqui GIJ) funciona desde 2004.

OBJECTIVOS:

1. Fomentar a cultura empreendedora, a criatividade e a Sociedade da Imaginação mediante experiências de educação formal e não formal.
2. Apoiar a construção de projectos jovens na Extremadura mediante a assessoria técnica, conhecimentos, redes de contacto e busca de fontes de financiamento.
3. Desenhar e experimentar metodologias criativas de e para a administração pública.

TIPO DE INICIATIVA (origem ou onde se enquadra):

Projecto promovido pela Junta de Extremadura.

DESCRIÇÃO DA INICIATIVA:

O GIJ é uma empresa pública pertencente à Assessoria dos Jovens e do Deporto, que promove a Sociedade da Imaginação como modelo de desenvolvimento do território e potencializa a cultura do empreendimento a partir da educação e ambiente não formal para gerar novas realidades em Extremadura.

A partir GIJ persegue-se fundamentalmente um novo destino: a Sociedade da Imaginação. Junto ao trabalho de atendimento e lançamento de projectos, seus esforços dirigem-se a “trabalhar um novo conceito a partir de âmbitos teóricos e práticos, implantando a Sociedade da Imaginação, que tem como finalidade estimular capacidade de sonhar, imaginar, criar e inovar, junto à informação e o conhecimento, o que compõe uma potente “mistura” que, bem aproveitada, pode ser decisiva no desenvolvimento cultural e económico da região”, tal como se manifesta nos seus objectivos como entidade.

O GIJ trabalha em duas linhas:

- *Cultura do empreendimento criativo.* O objectivo é estar presente durante o percurso educativo da pessoa para fomentar sua iniciativa. O GIJ facilita experiências que desenvolvem habilidades como a criatividade, a cooperação, a imaginação e a liderança para o empreendimento.
- *Apoio a jovens empreendedores para gerar modelos de referência em Extremadura.* No GIJ trabalha-se com jovens para lançar suas ideias na Extremadura. Oferece-se apoio ao desenho do

projecto, através de experiências de aprendizagem orientadas a estimular a sua criatividade, com contactos que produzam sinergias e fontes de financiamento, etc. Apoiam-se projectos empresariais, sociais e culturais que a médio prazo irão converter-se em realidade.

A criatividade forma parte da cultura e dos valores do GIJ. Todos os trabalhadores estão comprometidos com a cultura e a criatividade, e sustentam como norma a simpatia, a boa disposição no atendimento ao público, etc. A cultura da empresa vai mais além da sua criatividade, já que, para que a criatividade aflore e esteja presente para criar, devem dar-se uma série de condicionantes. Para isso, no GIJ fomenta-se uma cultura que permita criar modelos de participação que façam da criatividade uma constante.

O GIJ trabalha de forma directa com a juventude extremenha, oferecendo-lhes assessoria e ferramentas para que possam desenvolver-se profissionalmente, promovendo a imaginação e a criatividade e impulsionando o espírito empreendedor.

O orçamento anual do GIJ durante 2008 foi de 4,6 milhões de euros. Esta soma é proporcionada pela Junta de Extremadura.

BENEFICIÁRIOS DA INICIATIVA / GRUPO ALVO

Os beneficiários do Gabinete de Iniciativa Jovem são os menores de 35 anos que queiram lançar uma iniciativa na Extremadura.

RESULTADOS E IMPACTOS OBSERVADOS

O GIJ trabalha com empreendedores para que possam lançar suas ideias na Extremadura, impulsionando assim o desenvolvimento de novos projectos na região. Desde o seu lançamento já foram atendidas 1035 iniciativas de jovens, sejam empresariais, sociais ou culturais. 2070 empreendedores interessaram-se pelos serviços oferecidos pelo GIJ, tais como assessoria no desenho do projecto, experiências de actividade orientadas a estimular sua criatividade, contactos que produzam sinergias e acesso a fontes de financiamento.

Do Decreto de Ajudas para o Fomento da Sociedade da Imaginação que concede a Assessoria dos Jovens e dos Desportos através do GIJ, beneficiaram-se das cinco convocatórias desenvolvidas um total de 456 iniciativas de empreendedores na Extremadura, entre as que se distribuíram 3.737.860 euros (iniciativas apoiadas).

Relativamente ao trabalho que o GIJ leva a cabo para fomentar a cultura do empreendimento criativo a partir da educação e ambientes não formais, cabe assinalar as seguintes iniciativas:

- *Imaginar para empreender*: programa no qual participaram 513 alunos do terceiro ciclo.
- *Imagina tua empresa*. Nas quatro edições celebradas, participaram 3675 alunos e foram apresentados 513 projectos.
- *Empresa Jovem Europeia*. Este programa desenvolveu-se durante o ano académico de 2008-2009 em 141 centros educativos e participaram 4470 alunos.
- *Concurso Universitário Empreendelab*. Ao longo de quatro edições, apresentaram-se 253 estudantes com um total de 151 projectos.
- *Imagina Extremadura em 2030*. Das cinco edições celebradas, participaram 2179 jovens e

apresentaram-se 529 ideias.

- *Experiencia Laranja*. Desenvolveram-se cinco edições e participaram 800 pessoas.

Relativamente aos encontros entre promotores e investidores, realizaram-se quatro edições nas quais participaram 41 empreendedores e cerca de 80% das iniciativas seguiram adiante.

Nas Experiências Formativas e encontros entre empreendedores, incluem-se as acções formativas com empreendedores, The Coffee Break, encontros sectoriais, etc, nos quais participaram cerca de 1.500 pessoas.

Por outro lado, o GIJ teve numerosos reconhecimentos públicos de seu trabalho, entre os que se destacam:

- Prémio Especial “Design Management Europe Award” (DME Award).
- Prémio Internacional Ricardo Marín.
- Prémio Antoni de Montserrat da Casa Àsia.
- Prémio Extremadura Económica da cadeia COPE.
- Prémio Especial Ibero-americano de Criatividade e Inovação.
- Organismo avalizado pela Comissão Europeia dentro do Ano Europeu da Criatividade e da Inovação 2009.
- Reconhecimento como *boa prática europeia* pela Direcção Geral de Empresa e Indústria da Comissão Europeia, na promoção da criatividade no empreendimento.

ENFOQUE OU ELEMENTO INOVADOR, EXPERIMENTAL, ORIGINAL:

No GIJ, estima-se que os elementos inovadores da iniciativa se podem resumir em duas premissas:

Apostar pelo talento do próprio empreendedor. O GIJ pretende instalar uma nova forma de ver e fazer as coisas, onde a imaginação e a criatividade sejam os motores da dinâmica social, e para isso aposta-se no talento dos jovens e sua capacidade para criar novas ideias e imaginar a Extremadura do futuro. Grande parte do trabalho do GIJ baseia-se em fazer ver aos utilizadores que o talento pertence à pessoa, e que é a pessoa que deve tomar a iniciativa de ir ao GIJ. A grande maioria dos utilizadores vem com um projecto mais ou menos desenvolvido, o trabalho do GIJ é fazer-lhes ver o que podem fazer na realidade e ajudar-lhes nos aspectos que sejam necessários para lançar a iniciativa. No GIJ, entende-se que é o empreendedor que marca o ritmo e as pautas. O seu objectivo é dar viabilidade às ideias plasmadas sobre o papel através de uma ajuda concreta, a formação ou mediante outros métodos de atenção.

Tornar humana a administração. Como cultura de empresa, fomentam-se conceitos muito ligados ao bom atendimento ao público. Deve existir, por parte dos trabalhadores do GIJ, uma empatia com a linguagem do empreendedor, devem derrubar-se as barreiras que normalmente marcam a administração pública. No GIJ, trabalha-se este conceito para tornar mais humana a atenção da administração.

ASPECTOS CHAVE DO ÊXITO

As chaves do êxito têm muito que ver com os elementos diferenciais com os quais conta o Gabinete.

Deles, destacamos em primeiro lugar o facto de que estão convencidos de que os cidadãos podem conseguir aquilo a que se propõem. Para lograr infundir confiança nos empreendedores é necessário que, a partir do

GII, creia-se no projecto e se assumam essas mesmas premissas. Se não houvesse pessoas que obtiveram resultados positivos depois de sua passagem pelo GII, este provavelmente não estaria a sobreviver. O trabalho do GII baseia-se em colocar todos os mecanismos ou ferramentas à disposição dos promotores.

Em segundo lugar, destacamos a metodologia de atendimento que adopta-se no GII e que supõe outra forma de ver e fazer as coisas. Este discurso tem sua base em fazer as coisas de maneira diferente; não podem-se conseguir resultados diferentes indo-se por caminhos tradicionais.

O discurso do GII baseia-se na utilização da imaginação, da criatividade e da inovação como um dos melhores recursos para o desenvolvimento de um território. Seu discurso calou fundo na sociedade e actualmente é a entidade de referência no atendimento a jovens com iniciativas ou iniciativa.

ASPECTOS A TER EM CONTA PARA UMA POSSÍVEL TRANSFERÊNCIA

O GII é um modelo de desenvolvimento pensado para e a partir de Extremadura. É uma iniciativa de desenvolvimento que levou em conta a singularidade e características de Extremadura como região.

Extremadura é uma região com um desenvolvimento baseado na agro-indústria e uma sociedade eminentemente rural. Neste ambiente social, decide-se apostar por caminhos distintos, isto é, entender que a imaginação, a criatividade e a inovação são alguns dos melhores recursos para o desenvolvimento do território. O modelo de desenvolvimento que busca o GII é um modelo de desenvolvimento sustentado, que aposta pelo projecto vital das pessoas comprometidas com o seu meio.

Quando o GII foi lançado, pensou-se em responder a uma pergunta: onde é que a Extremadura quer estar em 10 anos? A Extremadura imaginada foi aquela na qual uma pessoa de Las Hurdes ou da Siberia pudesse montar uma empresa e dispor de todos os recursos para torná-lo possível. Num meio marcadamente rural, aposta-se pela fixação dos habitantes à sua zona como modelo de desenvolvimento, em contraposição aos modelos de crescimento baseado nas grandes urbes.

Portanto, para tornar possível uma transferência de uma iniciativa parecida a outro lugar, devem-se ter em conta os seus condicionantes e características. O GII é um instrumento válido para Extremadura porque foi pensado para a Extremadura. Cada região ou lugar tem que apostar pelo modelo de desenvolvimento que quer levar a cabo iniciativas ou instrumento que o façam possível.

INFORMAÇÃO ADICIONAL

Manifesto sobre a Sociedade da Imaginação

<http://www.cocemfecaceres.org/webamp/ficherospdf/cajondesastre/imaginacion.pdf>

CONTACTO (LINK Web, etc.)

Do organismo: www.iniciativajoven.org

NOME DA BOA PRÁTICA	
EMO – Formação e Comunicação Criativa	
PAÍS	REGIÃO, LUGAR
Espanha	Estremadura
PROMOTOR	
A ideia original foi de Elena Márquez. Posteriormente juntou-se uma sócia, Mercedes Miranda.	
PERÍODO DE FUNCIONAMENTO	
Começaram a funcionar como empresa em Outubro de 2007.	
OBJECTIVOS:	
<ul style="list-style-type: none"> • Dar a conhecer uma formação criativa e afastada de convencionalismos. • Dar valor a uma formação baseada em valores humanos. • Melhorar a qualidade do âmbito social de uma forma lúdica, sem juízos de valores. • Trabalhar capacidades, atitudes, conhecimentos, de uma forma lúdica. 	
TIPO DE INICIATIVA (origem ou âmbito em que se enquadra):	
É uma iniciativa empresarial	
DESCRIÇÃO DA INICIATIVA:	
<p>A EMO é uma iniciativa empresarial que se baseia fundamentalmente na aplicação de uma metodologia inovadora baseada em técnicas teatrais empregues em três áreas de negócios: a formação, a comunicação e a dinamização social.</p> <p>Na área da formação trabalham-se as capacidades, atitudes e conhecimentos dos participantes. O método de trabalho baseia-se na aplicação de técnicas teatrais que se realizam de uma forma lúdica. Ao ser uma formação mais participativa que passiva, os participantes experienciam activamente em vez de serem ouvintes passivos. Pretende-se que os participantes tomem consciência de que a solução de qualquer questão nasce deles utilizando-se, para esse efeito, a inteligência emocional.</p> <p>A formação aplica-se a áreas diversas, relacionadas com a gestão empresarial. Os temas oferecidos são:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falar em público • Habilidades pessoais e interpessoais no contexto laboral • Gestão de conflitos • Apoio ao cliente • Liderança • Entrevista de desempenho • Comunicação persuasiva • Trabalho em equipa • Direcção de reuniões • Formação de Comerciais • Vídeo currículos <p>Dentro da formação, os serviços são oferecidos em duas modalidades:</p> <p>Teatro à medida (business theatre): peças teatrais, escritas especificamente tendo em conta a empresa,</p>	

grupo ou instituição que os contrata. Estas peças são criadas para motivar, informar e transmitir mensagens, e enquadram o tema do curso para depois desenvolver a acção de formação sobre o que foi encenado.

Formação à medida através de metodologia teatral (business theatre training): Esta modalidade utiliza os recursos teatrais para os colocar ao serviço da formação com dinâmicas, improvisações, jogos, role-play, etc.

A área de negócios baseada na comunicação tem como objectivo fortalecer a comunicação interna e externa das empresas, instituições e grupos por meio da utilização de técnicas teatrais. Dos seus serviços faz parte a organização de eventos e o teatro de empresa; isto é, peças teatrais escritas para fortalecer a política de comunicação externa e interna das empresas, instituições e grupos.

A última área de negócios é a dinamização social tendo o teatro como linguagem. A dinamização social pretende transformar a realidade utilizando o teatro como ferramenta para melhorar a qualidade do contexto: mudança de hábitos e atitudes, tolerância, igualdade, participação na cidadania, coesão social e desenvolvimento pessoal.

A iniciativa foi financiada pelo Gabinete de Iniciativa Jovem, através do decreto de ajudas à criação de empresas. Foram assessoradas e financiadas com um total de 5000 euros, o que lhes permitiu iniciar os trâmites administrativos e legais da actividade. Por ser uma empresa de serviços não foi necessário um investimento maior.

BENEFICIÁRIOS DA INICIATIVA / GRUPO ALVO

Os beneficiários da iniciativa são organismos públicos, organismos intermédios, associações, ONGs, fundações e empresas privadas (geralmente através de instituições). No futuro pretende-se apostar na captação de empresas privadas. As promotoras reconhecem que na Estremadura não existe consciência de investimento em formação por parte das empresas privadas, e este é o motivo pelo qual, actualmente, quase todos os seus clientes pertencem ao sector público.

Também se pretende, de futuro, levar esta iniciativa a outras comunidades autónomas.

RESULTADOS E IMPACTOS OBSERVADOS

O elemento principal a destacar é a satisfação dos clientes. O grau de satisfação dos mesmos, para além de ser obtido de forma informal, mede-se através de questionários que lhes são entregues na devida altura. Todos os participantes são da opinião que os serviços são surpreendentes e qualificam os resultados da formação como "úteis".

Os clientes não estão habituados a experimentar sensações nos processos formativos clássicos. No entanto, nesta iniciativa, experimentam sensações e são capazes de aplicá-las de forma a tirar proveito dos seus conteúdos.

ABORDAGEM OU ELEMENTO INOVADOR, EXPERIMENTAL, ORIGINAL:

O elemento mais inovador é a utilização de uma metodologia teatral, com uma formação activa, na qual todos os indivíduos se integram e participam no processo formativo. É uma metodologia que pretende fomentar a experimentação de emoções para alcançar os objectivos propostos previamente, no resumo

formativo. O lema é que os participantes não sejam espectadores passivos, mas que participem activamente. Partindo desta base, os participantes tomam consciência de que a solução de qualquer questão nasce deles, quer seja a nível pessoal ou profissional. Trabalha-se com o corpo, a mente e as emoções.

Para além deste aspecto, cada sessão de formação é feita ad hoc, tendo em conta as necessidades de cada instituição e adaptando o método a cada pessoa. Tendo em conta que cada pessoa é diferente, tenta sacar-se dela o melhor, que cada pessoa pense no que faz e a partir daí chegar à conclusão de que a solução deve partir de cada um.

ASPECTOS CHAVE DO ÊXITO

O aspecto chave do êxito é abordar a formação desde pontos de vista e métodos diferentes do resto de sistemas baseados na relação clássica aluno-professor. Este sistema incentiva a participação e a integração do aluno na sua formação e provoca sentimentos, sensações e pensamentos destinados a cumprir os objectivos previamente estabelecidos para cada cliente.

Para poder cumprir estes objectivos, a EMO tem em conta os objectivos das empresas, entidades públicas e grupos clientes. Isto significa que os programas e as sessões de formação são realizados ad hoc para cada um dos clientes. Este facto, leva obviamente a que o processo da prestação do serviço seja mais lento. No entanto, a qualidade dos resultados dão razão a esta forma de abordar o serviço prestado aos clientes.

ASPECTOS A TER EM CONTA PARA UMA POSSÍVEL TRANSFERÊNCIA

Os sócios que formam parte desta iniciativa acham que esta ideia pode perfeitamente ser transferida. São também da opinião que na Estremadura lhes está a ser mais difícil a consolidação porque não existe um tecido empresarial forte, com capacidade para investir em formação.

Os sócios defendem que as empresas na Estremadura vêem a formação como um gasto e não como um investimento. Este facto faz com que a implementação da iniciativa na Estremadura esteja a ser mais complicada do que se esperava inicialmente.

A priori poderia parecer mais lógico pensar que esta iniciativa poderia ser mais facilmente implementada e teria inclusive mais sucesso em regiões que tenham um tecido empresarial forte.

CONTACTO (LINK Web, etc.)

www.emoemo.es

Telefone de contacto:

Badajoz. 924 286 789

Cáceres. 927 627 103

NOME DA BOA PRÁTICA	
Hotel de la Risa (Hotel do Riso)	
PAÍS	REGIÃO, LUGAR
Espanha	Estremadura
PROMOTOR	
Os promotores da ideia são os elementos da companhia de Teatro Asaco Producciones: Javier Ceballos, Javier García, José Carlos García e José Maestro.	
PERÍODO DE FUNCIONAMENTO	
A Asaco Producciones nasceu em 1997. Começou a desenvolver a ideia do Hotel de la Risa, no ano de 2006, mas o seu arranque oficial só se deu em Março de 2009.	
OBJECTIVOS:	
<ul style="list-style-type: none"> • Provocar uma experiência à volta do riso e das emoções. • Desfrutar e partilhar um lugar em plena natureza, concebido para a diversão e o bem-estar. • Partilhar o riso, o que elimina a tensão, a ansiedade, e actua contra o stress e a depressão. • Descobrir o mundo do palhaço, como uma personagem que nos aproxima da nossa realidade mais humana e pura, desde a criatividade, o brincar e o humor. 	
TIPO DE INICIATIVA (origem ou âmbito em que se enquadra):	
Em colaboração com o Gabinete de Iniciativa Jovem da Consejería de los Jóvenes y del Deporte (Secretaria da Juventude e dos Desporto), iniciou-se um plano de trabalho para criar uma actividade que fizesse "viver o riso": El Hotel de la Risa	
DESCRIÇÃO DA INICIATIVA:	
<p>O Hotel de la Risa baseia-se num passeio pela natureza. Um hotel que não tem paredes, portas, nem janelas, é fictício, no entanto é atendido por pessoal muito real.</p> <p>Quando o grupo de visitantes chega, é recebido no “aparcamientras”, os visitantes são levados à “redecepción”, posteriormente vão à porta principal, depois ao restaurante, ao ginásio e finalmente todos passam pelo “spastaragustín”. Este passeio é dirigido por actores que representam papéis de empregados de hotel. Em cada um dos espaços produzem-se interações com os visitantes cujo objectivo é provocar o bom humor e o riso num ambiente agradável.</p> <p>A iniciativa do Hotel de la Risa está localizada numas instalações que fazem as vezes de pousada chamada “El Quinto Pino”. Esta pousada encontra-se no sopé da zona de La Vera, conhecida por ser um lugar com uma paisagem natural de grande beleza. A pousada conta com seis cabanas e uma tenda central que simula uma tenda de circo e que faz as vezes de salão do hotel do riso. O passeio do hotel do riso tem lugar em plena natureza e ao ar livre, no entanto os visitantes têm a opção de ficarem a dormir nas cabanas.</p> <p>O núcleo da iniciativa e o que dá o nome ao projecto é a actividade que se realiza, o passeio no qual se passa por todas as partes de um hotel simulado. A proposta, sem qualquer sombra de dúvida, é uma actividade baseada no riso e nas emoções, sempre em plena natureza.</p> <p>O Hotel de la Risa propõe várias opções, dependendo do público alvo ao que se destina a actividade:</p> <p>Experiência Expresso: Pode ser de meio dia, pela manhã ou pela tarde. Os visitantes chegam às instalações, fazem o passeio e partem sem se alojar na pousada.</p>	

Experiência vital: Pode ser de um dia ou de um fim-de-semana. Durante todo o fim-de-semana, o grupo de visitantes fica alojado na pousada e participa nas actividades do hotel do riso, que andam à volta do circo e dos palhaços

Na Asaco Producciones têm plena consciência das dificuldades apresentadas pelo mundo do humor, uma vez que cada pessoa tem um sentido de humor diferente e é necessário dominar o máximo de registos possível para ir de encontro ao maior número de pessoas possível. Tenta evitar-se este facto através de um questionário que os visitantes tem de preencher antecipadamente, no qual indicam os seus gostos ou preferências a nível de riso e divertimento.

A actividades e a interacção variam conforme o tipo de público. Por exemplo, as empresas estão muito interessadas em trabalhar a terapia de riso, a liderança, o trabalho em grupo e o fomento de um bom ambiente que proporcione um bom ambiente de trabalho. Para pessoas com incapacidades, o objectivo é fazer actividades o mais lúdicas e interactivas possíveis. Com as pessoas idosas há que ter um pouco mais de respeito ao princípio, no entanto depois entram facilmente na dinâmica do jogo. As maiores dificuldades são apresentadas pelos grupos de público geral, por serem heterogéneos e dispares.

Já se investiram 300.000 euros, dos quais entre um 10% e um 15% são ajudas a fundo perdido de programas europeus (LEADER) geridos pela Associação de Desenvolvimento Distrital ARJABOR. Outros 15% provêm de financiamento público do Fomento de Empreendedores e os restantes 70% (mais ou menos) provêm de financiamento privado.

BENEFICIÁRIOS DA INICIATIVA / GRUPO ALVO

Os grupos alvo da iniciativa foram divididos em quatro blocos:

- **Pessoas idosas:** Este grupo é composto por reformados que participam nas actividades organizadas pelas Casas de Cultura ou Lares de Reformados dos municípios.
- **Pessoas com incapacidades:** Este público também provém de grupos organizados pelas diversas associações de incapacitados.
- **Empresas:** Em princípio, está dirigido a grandes empresas, que dispõem de um amplo quadro de pessoal.
- **Público geral.**

RESULTADOS E IMPACTOS OBSERVADOS

A iniciativa está numa fase de desenvolvimento embrionário e ainda se estão a realizar ajustes entre as previsões iniciais e os primeiros resultados.

Os resultados são medidos através de dois parâmetros:

1. O nível ou índice de ocupação: foram alcançados níveis bastante aceitáveis, com uma grande afluência de público aos fins-de-semana. As previsões iniciais esperavam uma maior ocupação durante os dias úteis. Durante a semana o seu público alvo são as pessoas idosas, as empresas e as pessoas com incapacidades. Estão a ter algumas dificuldades em entrar nos circuitos turísticos de serviços tradicionais e têm que utilizar canais menos efectivos como podem ser a utilização de contactos prévios (para contactar com os grupos de idosos ou pessoas incapacitadas) ou a marcação de entrevistas (porta a porta) com os gerentes de empresas

2. O nível de satisfação do cliente: no que diz respeito a este ponto, observou-se que quando se trata de grupos a mesma é mais alta do que quando se trata de pessoas que participam de forma individual. Mesmo assim, o público geral que participa em grupos heterogéneos, composto por casais ou pequenos grupos, e sem qualquer relação entre eles, mostrou em todos os casos uma predisposição muito boa. A iniciativa está a ter muito boa recepção por parte das pessoas incapacitadas e a satisfação é plena.

ABORDAGEM OU ELEMENTO INOVADOR, EXPERIMENTAL, ORIGINAL:

O elemento inovador é o resultado da mistura entre o mundo das artes cénicas, o turismo e o lazer. Trata-se de ter uma experiência baseada no riso, no bom humor e nas emoções.

O elemento inovador parte da própria ideia, uma vez que se trata de um conceito novo que, pelo menos na Estremadura, não se tinha levado a cabo antes. Assistir a representações e recriações interactivas em plena natureza, com um hotel como fio condutor das actividades, o bom humor como motor da iniciativa e o experimentar boas sensações como resultado fazem desta ideia algo original e inovador.

O factor principal que motivou a iniciativa tal como actualmente está concebida, foi a ideia de trabalhar com um tema específico: imagina-se uma actividade relacionada com o mundo do circo, do palhaço, do riso e do bom humor. É este tema que dá sentido a toda a actividade, e que tem que ver com os sentimentos, com as (boas) sensações e (boas) emoções.

O argumento principal concentra-se mais em experimentar e sentir do que em fazer. A diferença que distingue esta iniciativa de outras é que lida directamente com as emoções dos participantes.

ASPECTOS CHAVE DO ÊXITO

Os factores chave do êxito da iniciativa foram fundamentalmente:

- Criar um ambiente agradável: Para provocar o bom humor é necessário criar as condições necessárias para tal. Em primeiro lugar é necessário conseguir um bom ambiente quer a nível de visitantes quer de condições climatéricas e ambientais. É por este motivo que o Hotel de la Risa não se encontra em funcionamento nem no Verão nem no Inverno, e só abre as suas portas na Primavera e no Outono. Como as actividades são realizadas ao ar livre, o clima tem de ser agradável e favorável à prática dessas actividades.
- Criar uma base artística de qualidade: As pessoas que guiam os grupos de visitantes são actores profissionais, que prepararam os papéis a desempenhar durante dois anos. Contou-se com a direcção artística de José Piriz, discípulo de Marcel Marceau. Isto é o resultado do investimento de uma companhia de teatro profissional num projecto com uma base artística muito importante. Tem-se todo o cuidado com os mínimos detalhes do vestuário, da maquilhagem, da expressão... o que faz com que o resultado seja credível.
- Criar actividades ad hoc, conforme o grupo de público a que se destinem. Isto faz com que os actores tenham que dominar vários registos e interpretem os seus papéis de forma diferente.

ASPECTOS A TER EM CONTA PARA UMA POSSÍVEL TRANSFERÊNCIA

A iniciativa pode ser perfeitamente transferida para outros lugares, no entanto o conceito do hotel do riso está estreitamente ligado à experiência na natureza. Nem todos os sítios reúnem as condições naturais necessárias para reproduzir a ideia tal como foi concebida. A importância de levar a cabo a actividade na natureza tem a ver com a criação de condições que favoreçam o bom ambiente. No meio natural é mais fácil provocar esse bom ambiente, que é fundamental para o bom humor e para experimentar emoções positivas.

INFORMAÇÃO ADICIONAL

A Asaco Producciones está a tentar criar um hotel do riso itinerante. Para esse efeito, os actores poderiam ir a qualquer sítio (um hotel, uma sala de congressos, uma zona recreativa...) e reproduzir lá as actividades do hotel do riso. De facto, isto já está a ser experimentado em vários hotéis colocando-se lá um recepcionista falso, com o objectivo de surpreender os visitantes. Esta variante da iniciativa está actualmente em fase de experimentação e está a analisar-se a sua rentabilidade em termos empresariais.

CONTACTO (Link Web, etc.)

www.hoteldelarisa.com

www.asacoproducciones.com

Telemóvel: 606 601 118

NOME DA BOA PRÁTICA	
INNOVÍA	
PAÍS	REGIÃO, LUGAR
ESPAÑA	ANDALUZIA
PROMOTOR	
CONSEJERÍA DE INNOVACIÓN, CIENCIA Y EMPRESA Y RED DE ESPACIOS TECNOLÓGICOS DE ANDALUCÍA (RETA) (Secretaria da Inovação, Ciência e Empresa e Rede de Espaços Tecnológicos da Andaluzia)	
PERÍODO DE FUNCIONAMENTO	
A INNOVÍA começou a sua actividade em 2007 e desde então celebrou nove edições, realizadas, em pouco mais de dois anos, em nove províncias da Andaluzia: Linares (Jaén), Algeciras (Cádiz), Marbella (Málaga), Cartaya (Huelva), Lucena (Córdoba), Chiclana de la Fronter (Cádiz), El Ejido (Almeria), Motril (Granada), Estepa (Sevilha)	
OBJECTIVOS:	
<ul style="list-style-type: none"> • Estimular o espírito inovador entre os empresários, dar-lhes a conhecer experiências e práticas inovadoras e sensibilizar os sectores primários ou mais tradicionais quanto às novas tendências. Mostrar ao empresariado de qualquer sector que tem ao seu alcance ferramentas criativas e inovadoras muito eficazes para a gestão e a melhoria do seu negócio. • Aproximar o conhecimento e a experiência inovadora a sectores empresariais com dificuldades de acesso aos foros de debate e reflexão, assim como a grupos de cidadãos interessados. 	
TIPO DE INICIATIVA (origem ou âmbito em que se enquadra):	
É uma iniciativa pública	
DESCRIÇÃO DA INICIATIVA:	
<p>É uma iniciativa pública, que de forma gratuita oferece formação em inovação a empresários presentes e futuros. Durante a formação, os representantes das empresas locais tem a oportunidade de partilhar uma experiência formativa num contexto de grande qualidade.</p> <p>Sessões de formação, mesas redondas, dramatização, os aperitivos, tudo foi concebido para que os participantes mudem a sua maneira de ver as coisas e tenham a oportunidade de aplicar melhorias nos seus âmbitos de trabalho num ambiente agradável.</p> <p>As sessões estão distribuídas ao longo do dia, com intervalos para aperitivos e para estabelecer contactos entre os participantes.</p> <p>O objectivo geral do INNOVÍA é levar o conhecimento e a experiência inovadora a sectores empresariais com dificuldades de acesso aos foros de debate e reflexão habituais.</p> <p>Objectivos operacionais:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estimular a cultura da inovação no conjunto de cidadania. • Realizar, pelo menos, um evento formativo em cada uma das províncias andaluzas. • Adaptar os conteúdos à realidade de cada contexto socioeconómico. • Propiciar a reflexão desde a participação e a interacção. 	

- Fomentar o envolvimento de todos os agentes através de uma exemplificação útil e próxima da realidade, tanto a empresários e profissionais como ao público em geral.
- Reforçar sinergias com outras actividades de difusão e dinamização da inovação, quer a nível da Administração Autónoma, outras Administrações ou entidades e empresas.

BENEFICIÁRIOS DA INICIATIVA / GRUPO ALVO

O INNOVÍA, destina-se a empresários de qualquer sector, profissionais independentes, em regime liberal, finalistas de cursos universitários, formadores e orientadores laborais e qualquer pessoa que esteja especialmente interessada em obter mais formação a nível de inovação.

RESULTADOS E IMPACTOS OBSERVADOS

RESULTADOS TANGÍVEIS:

- Inobarómetro: Método através do qual os participantes nas sessões avaliam, mediante sistemas de votação em tempo real, as ideias inovadoras apresentadas no evento.
- Foro: Empresários(as) de hoje e futuros(as) empresários(as), que, por causa da sua localização geográfica, pela sua actividade e sector, pela sua cultura ou tamanho empresarial não são participantes habituais dos foros ou encontros empresariais sobre inovação.
- Encontros virtuais, e-Workshops e chats com os formadores
- Plataforma interactiva e auto-dinâmica de Weblog

IMPACTO:

- 9 municípios da região foram sensibilizados
- Mais de 1500 empresas da região foram envolvidas
- Melhoria a nível do posicionamento das empresas andaluzas no mercado, através da utilização das Iniciativas e Instrumentos disponíveis na região e facilitando-lhes o acesso à informação.
- Contribuição para o crescimento do investimento na região em recursos de I&D, situando-se, segundo o INE a um 22% em 2007, para além de se tornar assim na região espanhola que mais investe em I&D.

ABORDAGEM OU ELEMENTO INOVADOR, EXPERIMENTAL, ORIGINAL:

Mostrar ao empresariado que tem ao seu alcance ferramentas criativas e inovadoras muito eficazes para a gestão e a melhoria do seu negócio através de um encontro com peritos em inovação, partilhando experiências com outros empresários e desenvolvendo actividades lúdicas e formativas de alto interesse devido à sua aplicação prática e imediata na empresa.

ASPECTOS CHAVE DO ÊXITO

- Oferecer ao empresariado da província uma jornada de contacto directo com o conhecimento e as experiências inovadoras de formas prática, próxima da realidade e gratuita.
- Contar com actividades participativas pensadas e concebidas para aproximar a inovação e a criatividade dos participantes. Por esse motivo, as acções requerem a participação activa de todos os participantes na formação.

- Carácter dinâmico dos encontros, itinerantes em toda a região com a flexibilidade e a facilidade com que contribui em termos de acesso às empresas.
- Estrutura Criativa e Inovadora da própria formação, organizada de acordo com as fases do processo criativo: geração e criação de ideias, análise e viabilidade das ideias, da ideia até ao projecto e socialização da inovação.
- Assistência gratuita.
- Construir um ponto de encontro para os principais agentes do Sistema de Inovação e as empresas (Administração Pública, Agrupamentos e Redes Tecnológicas, Agentes de Desenvolvimento Regional, Empresas...)
- Ser um instrumento que sirva para aglutinar e fomentar sinergias dos sectores produtivos especialmente significativos no município em que se realiza o evento.

ASPECTOS A TER EM CONTA PARA UMA POSSÍVEL TRANSFERÊNCIA

- O arranque de uma iniciativa deste tipo requer o apoio e o compromisso dos Agentes Regionais envolvidos no Sistema de Inovação da região.
- A sustentabilidade das ferramentas desenvolvidas, como o foro ou a plataforma interactiva, requerem a participação não só das empresas como também dos peritos. É necessário dinamizar o contexto para que a iniciativa germine e se repercuta na competitividade e na melhoria do sector empresarial da Região.
- Será importante considerar como zonas mais propícias para realizar os encontros, aquelas em que exista uma massa crítica suficiente de empresas que permita o dinamismo e a proactividade que a actividade requer.
- Deve ter-se em linha de conta que as empresas participam de forma gratuita.
- O próprio evento deve ser concebido como algo criativo e inovador, quer a nível de estrutura quer de conteúdos e ferramentas.

INFORMAÇÃO ADICIONAL

- Uma vez finalizadas as acções de formação, os participantes recebem um resumo das ferramentas, técnicas e ligações de interesse que viram ao longo do evento para que possam localizar bibliografia e informação (igualmente esta informação e as actividades disponíveis podem ser consultadas na Internet).
- Em anexo, o programa da última formação:
http://www.innoviaandalucia.es/pdf/programa_innovia_martos.pdf

CONTACTO (LINK Web, etc.)

<http://www.innoviaandalucia.es>
<http://creatividadinnovia.blogspot.com>

NOME DA BOA PRÁTICA	
OPEN MIND AWARD. PRÊMIO À CREATIVIDADE E À INOVAÇÃO NA ANDALUZÍA	
PAÍS	REGIÃO, LUGAR
ESPAÑA	ANDALUZÍA
PROMOTOR	
ANDALUCÍA EMPRENDE, FUNDACIÓN PÚBLICA ANDALUZA Consejería De Empleo Consejería De Inovação, Ciencia Y Empresa (Secretaria da Inovação, Ciência e Empresa)	
PERÍODO DE FUNCIONAMENTO	
CONVOCATÓRIAS ANUAIS	
OBJECTIVOS:	
Distinguir as pessoas empreendedoras que melhor utilizem a criatividade e a inovação para posicionar-se no mercado.	
TIPO DE INICIATIVA (origem ou âmbito em que se enquadra):	
Trata-se de uma iniciativa pública (prémio – ajuda)	
DESCRIÇÃO DA INICIATIVA:	
<p>Prémios aos projectos empresariais ou novas linhas de negócios às empresas andaluzas, que melhor se posicionem por meio da criatividade e da inovação nas categorias de Criatividade, Inovação, Sustentabilidade, Tecnologia, e Cooperação. Este prémio pretende reconhecer e distinguir os empreendedores e empreendedoras que utilizem estas duas ferramentas de forma relevante para o seu posicionamento nos mercados. O programa é financiado pela Secretaria de Inovação, Ciência e Empresa sendo co-financiado pelo FSE.</p> <p>Os beneficiários podem apresentar-se a quatro categorias diferentes:</p> <p>1) Criatividade Se o projecto gera novas ideias, novos conceitos, ou novas associações entre ideias novas e conceitos conhecidos sempre e quando gere soluções originais, que estejam orientadas para modificar ou transformar o contexto em que se enquadram. Os projectos que se apresentem nesta categoria de CREATIVIDADE serão avaliados quanto à sua orientação para o mercado, a capacidade de se diferenciar, a aplicação das suas soluções e o seu impacto no contexto em que se enquadram.</p> <p>2) Inovação Se o projecto empresarial aplica novas ideias, novos conceitos, novos produtos e serviços e novas práticas, sempre com o intuito de que sejam úteis para o aumento da produtividade e/ou a comercialização da empresa. Os projectos que se apresentem nesta categoria de INOVAÇÃO serão avaliados quer a nível de inovação tecnológica quer de não tecnológica.</p> <p>3) Sustentabilidade Se o projecto empresarial pretender, através da materialização da empresa, encontrar o equilíbrio com os recursos sociais, económicos e naturais do contexto em que se enquadra. Os projectos que se apresentem nesta categoria de SUSTENTABILIDADE serão avaliados a nível da sua capacidade de serem sustentáveis a médio prazo.</p>	

4) Tecnologia

Se o projecto empresarial surge com base num projecto de investigação de uma universidade, ou provém de um parque tecnológico, ou simplesmente tem um alto componente tecnológico tanto a nível de funcionamento como de desenvolvimento. Os projectos que se apresentem nesta categoria de TECNOLOGIA serão avaliados a nível da adequação dos seus elementos tecnológicos à estratégia da empresa e ao posicionamento nos mercados.

5) Cooperação

Se o projecto empresarial for apresentado por duas ou mais empresas independentes, que unindo ou compartilhando parte das suas capacidades e/ou recursos, sem chegarem a fundir-se, instauram um certo grau de inter-relação com o fim de aumentar as suas vantagens competitivas. Uma vez apresentadas as propostas, um júri de peritos analisará o projecto vencedor em cada uma das categorias e os seus promotores terão a possibilidade de receber formação especializada no estrangeiro e de assistir a encontros internacionais empresariais cujo tema esteja relacionado com o seu projecto.

BENEFICIÁRIOS DE A INICIATIVA / GRUPO ALVO

Qualquer pessoa maior de idade que tenha uma ideia de negócio criativa e inovadora que se ajuste a uma das cinco categorias de prémios (Criatividade, Inovação, Sustentabilidade, Tecnologia, e Cooperação). Esta ideia pode ser tanto um projecto empresarial como a sua materialização numa empresa sempre e quando cumpram os requisitos dos Estatutos.

RESULTADOS E IMPACTOS OBSERVADOS

- Capacitação e formação de jovens empreendedores e empresários das empresas mais inovadoras e criativas da região
- Estabelecimento de Agendas de Negócios entre as empresas andaluzas vencedoras e outras empresas e centros de referência internacional em inovação e criatividade. Geração de sinergias e fomento da cooperação internacional.
- Todas as candidaturas apresentadas (não somente as premiadas) que cumpram os estatutos, entram, a partir do fecho da convocatória, num processo de acompanhamento através da Rede Territorial de Apoio a Empreendedores para converter os projectos e ideias em planos de empresa sólidos e viáveis. À última convocatória, já fechada, foram apresentadas mais de 390 candidaturas.

ABORDAGEM OU ELEMENTO INOVADOR, EXPERIMENTAL, ORIGINAL:

- O objectivo da iniciativa é premiar o uso da Criatividade e da Inovação como ferramentas empresariais
- Categorias contempladas: As diversas categorias abrangidas pelo prémio incluem um ponto que o diferencia de outras iniciativas similares. Premia-se a criatividade aplicada às distintas etapas e fases da empresa, incluindo áreas geralmente esquecidas como a sustentabilidade ou a cooperação.
- A dotação das diferentes categorias pressupõe também um elemento inovador, capacidades, formação, e visitas ad hoc em função das distintas categorias
- Uso de ferramentas 2.0. para a sua divulgação e aproximação ao público alvo.
- Criação do Open Mind Day para efeitos da entrega de prémios e utilizá-lo como uma forma

adicional de fomentar a criatividade entre as empresas andaluzas.

ASPECTOS A TER EM CONTA PARA UMA POSSÍVEL TRANSFERÊNCIA

- É necessário ter em conta o perfil empresarial da região e dos principais sectores económicos para adaptar o caso, assim como o grau de desenvolvimento do tecido empresarial da zona
- Para o êxito desta prática foi de muita importância o apoio e o envolvimento da Administração Pública para estimular a iniciativa, assim como o grau de participação das empresas da região em iniciativas similares
- É importante que o prémio tenha valor e reconhecimento suficiente

INFORMAÇÃO ADICIONAL

O projecto vencedor será reconhecido como a empresa com maior potencial em criatividade e inovação em cada categoria. A atribuição de prémios terá lugar no evento Open Mind Day, Criatividade e Inovação aplicados ao Mercado, que decorrerá no mês de Dezembro.

Os prémios serão os seguintes:

1) Prémio Criatividade

Viagem a Londres (Reino Unido) / The old Truman Brewery
Curso expresso de capacitação empresarial na cidade
Agenda de negócios com empresas e instituições do ramo

2) Prémio inovação

Viagem a Stavanger (Noruega) / Innotown Innovation Conference
Assistência em Junho de 2010 à Innotown Innovation Conference
Agenda de negócios com empresas e instituições do ramo

3) Sustentabilidade

Viagem a Hammarby Sjöstad (Suécia)
Visitas de trabalho para conhecer os pormenores do funcionamento da cidade
Agenda de negócios com empresas e instituições do ramo

4) Tecnologia

Viagem a São Francisco (EUA) / Silicon Valley
Curso expresso de capacitação empresarial na cidade
Agenda de negócios com empresas e instituições do ramo

5) Cooperação

Viagem a um cluster de cooperação dependendo do sector do projecto vencedor
Visitas de trabalho para conhecer os pormenores d funcionamento do cluster
Agenda de negócios com empresas e instituições do ramo

CONTACTO (LINK Web, etc.)

www.openmindaward.es

NOME DA BOA PRÁTICA	
LABORATORIO DE CRIATIVIDADE	
PAÍS	REGIÃO, LUGAR
ESPAÑA	PAÍS BASCO
PROMOTOR	
FUNDAÇÃO TEKNIKER	
PERÍODO DE FUNCIONAMENTO	
Em curso desde 2006	
OBJECTIVOS:	
<p>Oferecer um contexto adequado em que as empresas, assessoradas por especialistas, possam ir buscar ideias para solucionar os seus problemas e melhorar os seus produtos, processos ou serviços.</p>	
TIPO DE INICIATIVA (origem ou âmbito em que se enquadra):	
<p>As instalações do laboratório encontram-se no Palácio de Markeskua, propriedade da Câmara Municipal de Eibar, que actualmente o cedeu à Udako Euskal Unibertsitatea.</p>	
DESCRIÇÃO DA INICIATIVA:	
<p>Criação de um espaço para fomentar a criatividade, uma iniciativa que pretende oferecer em contexto adequado destinado a qualquer empresa ou organização interessada na procura de ideias para melhorar os seus produtos, serviços ou processos.</p> <p>O projecto de Tekniker assenta no trabalho desenvolvido pelo centro de investigação nos últimos anos sobre a validação e adaptação de uma metodologia de criatividade às características das empresas da área. Uma das peculiaridades deste laboratório é que se trata do único com estas características existente no País Basco e é um dos poucos a nível nacional.</p> <p>Na unidade criada realizam-se trabalhos de formação aplicada de criatividade a diferentes empresas. Para esse efeito, neste espaço, deu-se especial importância a aspectos relacionados com o conforto e tudo o que esteja relacionado com o estímulo dos cinco sentidos. O laboratório de criatividade é composto por duas áreas: a criativa e a lógica.</p> <p>As acções de implementação realizam-se com pessoal da própria empresa interessada (entre cinco e sete pessoas) e com dois técnicos da Tekniker. Durante os processos trata-se de sensibilizar e formar os participantes das empresas, assim como de detectar e analisar os problemas para os quais se necessitam ideias para, por último, e através de técnicas criativas, gerar ideias para solucionar os problemas propostos.</p> <p>A Tekniker insere este projecto nos seus programas de inovação considerando a criatividade como o ponto de partida do processo de inovação.</p> <p>Durante as sessões segue-se um processo que utiliza uma série de técnicas. De uma primeira fase de detecção e análise dos problemas que os participantes encontram nas suas empresas, passa-se à formação e selecção de ideias, e conclui-se com a aplicação dessas mesmas ideias.</p> <p>A montagem de um laboratório básico requer um investimento aproximado de uns 12.000€.</p>	

Até ao momento, a Fundação não encontrou nenhum subsídio nem financiamento de carácter nacional ou regional que se adapte às necessidades deste projecto.

Contudo, a existência de ajudas ou subsídios dependerá em grande parte da natureza da entidade (pública ou semipública, centros educativos, etc.) e das linhas de orientação das diferentes políticas regionais e incentivos disponíveis.

BENEFICIÁRIOS DA INICIATIVA / GRUPO ALVO

Qualquer tipo de empresa e/ou organização independentemente do sector de actividade o tipologia da mesma.

RESULTADOS E IMPACTOS OBSERVADOS

O laboratório é um espaço que permite às empresas romper a sua rotina diária e trabalhar a criatividade numas instalações diferentes das do seu lugar de trabalho, ajudando-as assim a abstrair-se e interiorizar a criatividade como uma ferramenta aplicável à gestão.

Por outro lado, ao não estarem no seu ambiente de trabalho estão 100% dedicados à realização da tarefa solicitada, evitando distrações de última hora para solucionar tarefas urgentes, telefonemas, avisos, etc. É definitivamente um sítio agradável para desempenhar os seus trabalhos criativos e uma vez lá o cérebro identifica o espaço como o lugar onde criar.

ABORDAGEM OU ELEMENTO INOVADOR, EXPERIMENTAL, ORIGINAL:

- criação de um espaço destinado expressamente ao fomento da criatividade, considerando aspectos tais como o conforto ou o estímulo dos sentidos, que abrange duas áreas principais: lógica e criatividade.
- A utilização de uma metodologia própria de criatividade validada e adaptada às necessidades das empresas do ramo.
- Consideração da criatividade como ponto de partida do processo inovador.

ASPECTOS CHAVE DO ÊXITO

- sair do dia-a-dia.
- identificação do espaço como algo fora do trabalho de rotina.
- evitam-se as interrupções.
- sítio confortável e acolhedor.

ASPECTOS A TER EM CONTA PARA UMA POSSÍVEL TRANSFERÊNCIA

- que seja confortável
- não criar um espaço carregado
- cores adequadas para cada tarefa.
- que incentive o jogo

INFORMAÇÃO ADICIONAL

Objectivos Futuros. Evolução da Boa Prática:

Até ao momento a Tekniker criou 2 laboratórios, um para uso próprio e outro por pedido. Pretendem criar outro laboratório próprio dentro de ano e meio.

Para além disso, em breve irão construir uma maquete protótipo de um espaço ideal para a criatividade considerando todos os elementos necessários para dito espaço. Neste caso a proposta foi subsidiada directamente pelo Governo Basco.

Igualmente, estão a negociar com a Caja de Ahorros de Navarra a implementação, em breve, de um Laboratório de Criatividade.

CONTACTO (LINK Web, etc.)

<http://www.tekniker.es>

NOME DA BOA PRÁTICA	
Termicol	
PAÍS	REGIÃO, LUGAR
Espanha	Dos Hermanas (Sevilha)
PROMOTOR	
Dpt. Técnico de Termicol Energia Solar (José Luis Hernández)	
PERÍODO DE FUNCIONAMENTO	
A implementação da boa prática realizou-se num período de 2 meses durante os quais tiveram lugar três sessões de criatividade de 1,5 horas cada uma para posteriormente se realizar o trabalho de campo resultante dessas sessões	
OBJECTIVOS:	
Eliminar os tempos não produtivos na linha de montagem final do captador solar	
TIPO DE INICIATIVA (origem ou âmbito em que se enquadra)	
Iniciativa Empresarial	
Esta boa prática só implica a utilização da própria infra-estrutura da empresa, quer para o desenvolvimento das sessões de criatividade, quer para a aplicação dos resultados obtidos com a mesma.	
DESCRIÇÃO DA INICIATIVA:	
<p>Com esta iniciativa a Termicol procura dar solução a um problema que afectava há algum tempo a sua linha de produção através da utilização de técnicas de criatividade.</p> <p>Com o intuito de detectar e eliminar os tempos não produtivos na linha de montagem, organizaram-se sessões criativas que reuniram os operários (sem a participação do chefe de produção) com o objectivo de obter informações sobre o processo directamente dos executantes finais das operações.</p> <p>Após as sessões, estudaram-se os comentários e iniciativas de cada um deles através da técnica de criatividade escolhida (SCAMPER) e, por fim, analisaram-se todas as operações do processo prestando especial atenção aos tempos com vista a optimizá-los através das soluções sugeridas.</p> <p>Tem a participação do departamento técnico e do pessoal da linha de produção.</p>	
BENEFICIÁRIOS DE A INICIATIVA / GRUPO ALVO	
Operários da produção	
RESULTADOS E IMPACTOS OBSERVADOS	
Obteve-se um aumento de 20% da produção com investimentos praticamente irrisórios.	
ABORDAGEM OU ELEMENTO INOVADOR, EXPERIMENTAL, ORIGINAL:	
Uso de técnicas de criatividade num contexto de produção industrial conseguindo envolver os próprios operários do processo.	
ASPECTOS CHAVE DO ÊXITO	
<ul style="list-style-type: none"> • Iniciativa inovadora que rompeu com as formas habituais de abordar problemas. • Colaboração directa do pessoal da produção, sem a participação do seu chefe directo. • Aplicação imediata dos resultados obtidos. 	

ASPECTOS A TER EM CONTA PARA UMA POSSÍVEL TRANSFERÊNCIA

- Predisposição da direcção da empresa para levar a cabo este tipo de actividades.
- Receptividade dos trabalhadores (especialmente relevante em função do sector empresarial abrangido).
- Carácter participativo da BP. É necessário o trabalho em equipa das pessoas do departamentos envolvidos na solução do problema.
- Conhecimento de técnicas de criatividade ou formação prévia nesta matéria (neste caso concreto, a técnica utilizada foi a SCAMPER que é muito útil para analisar todas as operações envolvidas num determinado procedimento de trabalho ou processo em qualquer empresa).

INFORMAÇÃO ADICIONAL

A técnica empregue nesta Boa Prática foi a SCAMPER que é muito útil para analisar todas as operações envolvidas num determinado procedimento de trabalho ou processo em qualquer empresa. Segue-se informação sobre esta prática:

A técnica Scamper é uma técnica de criatividade desenvolvida por Bob Eberlee a meio do século XX, publicada no seu livro com o mesmo nome, "Scamper".

Utiliza-se principalmente para melhorar um produto, serviço ou processo existente, quer seja próprio ou da concorrência. É muito útil para abrir a mente a novas formas e poder utilizar toda nossa capacidade criativa, abrangendo vários pontos que às vezes nos passam despercebidos.

A técnica consiste na identificação do elemento que se pretende melhorar quer se trate de um produto, um serviço ou um processo. Uma vez definido, procurar-se-ão soluções com base nas seguintes perguntas derivadas das acções abrangidas pela técnica:

- Substituir (Substitute)
- Combinar (Combine)
- Adaptar (Adapt)
- Modificar (Modify)
- Procurar outros usos (Put on other uses)
- Eliminar (Eliminate)
- Reajustar a forma (Rearrange)

Cada letra da palavra scamper corresponde a uma acção segundo o seu significado em inglês. A ideia é formular perguntas utilizando cada uma destas acções (uma de cada vez), para depois as aplicar ao objectivo definido e tomar notas das ideias que surgem para as poder implementar posteriormente. Como exemplo, podemos perguntar-nos o que podemos substituir, o que podemos combinar internamente, o que podemos combinar com um factor exterior, etc.

CONTACTO (LINK Web, etc.)

www.termicol.es
compras@termicol.es

NOME DA BOA PRÁTICA	
Fundação Madri+d para o Conhecimento	
PAÍS	REGIÃO, LUGAR
Espanha	Madrid
PROMOTOR	
Direcção Geral de Universidades e Investigação da Comunidade de Madrid	
PERÍODO DE FUNCIONAMENTO	
Desde 1997 como acção piloto do projecto europeu RIS-RITTS e a partir de 2002 como fundação.	
OBJECTIVOS:	
<p>O objectivo geral de Madri+d é contribuir para levar a ciência e a tecnologia a toda a Comunidade de Madrid como um elemento chave do bem-estar e da sustentabilidade. Para esse efeito, Madri+d estabeleceu os seguintes objectivos operacionais:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Articular o sistema regional de I&D e inovação através de iniciativas nas que participam de forma conjunta os agentes do sistema de inovação. • Gerir os programas regionais e europeus de inovação tecnológica. • Apoiar o desenvolvimento de serviços de transferência de conhecimento. • Fomentar uma cultura inovadora nas empresas e a cidadania. • Facilitar a colaboração entre empresas e as entidades encarregues de levar a cabo a investigação. • Melhorar as competências dos recursos humanos para a gestão de I&D. 	
TIPO DE INICIATIVA (origem ou âmbito em que se enquadra):	
Trata-se de uma iniciativa de carácter público	
DESCRIÇÃO DA INICIATIVA:	
<p>O sistema Madri+d funciona como uma rede que aglutina as diferentes entidades para contribuir para a criação de um ambiente favorável para o desenvolvimento de actividades de I&D na Comunidade de Madrid. Através do trabalho em rede pretende-se coordenar e liderar as diferentes acções que estão a ser levadas a cabo pelos numerosos agentes envolvidos na implementação da política de I&D e inovação na Comunidade de Madrid.</p> <p>Desde 2002, o sistema Madri+d é coordenado pela Fundação Madri+d, que depende da Direcção Geral de Universidades e Investigação da CM. A fundação tem uma clara vocação de ponto de encontro entre os diferentes agentes públicos e privados no que se refere a definir as acções da Administração Pública.</p> <p>São membros da Fundação:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 7 universidades públicas • 6 universidades privadas • 10 organismos públicos de investigação • 11 organizações empresariais • 5 instituições de apoio à investigação • IMADE • Fundação de Municípios de Madrid FMM • Parque Científico de Madrid – PCM <p>A sua actividade gira à volta das linhas de trabalho desenvolvidas por uma série de gabinetes especializados nas diferentes áreas de Madri+d:</p>	

Gabinete de Jovens Investigadores

A missão deste gabinete é apoiar a formação e a integração no mercado de trabalho dos jovens investigadores, pelo que dirige as suas actividades a investigadores e a empresas inovadoras. As suas áreas de actuação são diversas: cursos de formação especializada na gestão de I&D; portal de emprego em ciência e tecnologia; serviço de mediação no mercado de trabalho; assessoria na elaboração de percursos profissionais.

Gabinete do Empreendedor de base Tecnológica

O seu objectivo é facilitar a criação e a consolidação de empresas de base tecnológica. Neste sentido, os serviços que oferece vão dirigidos a empreendedores que queiram implementar ou que tenham iniciado recentemente um projecto empresarial intensivo em conhecimento (de base tecnológica). Entre os serviços que o Gabinete disponibiliza encontram-se a formação, a assessoria para a elaboração de um plano de negócios, a melhoria da gestão, a protecção da propriedade intelectual e a procura de fontes de financiamento.

Gabinete de Coordenação de Infra-estruturas de Investigação

Esta entidade tem objectivo duplo de consolidar a actividade da rede de laboratórios madrilenos e a transferência dos resultados. Para isso conta com um catálogo de serviços que facilita o contacto entre os agentes públicos e privados, levando os resultados da investigação às empresas, e participa na implementação de sistemas de gestão da qualidade nas entidades de investigação. De forma complementar, gere a Rede Telemática de Alta Velocidade da Comunidade de Madrid e as bibliotecas das universidades públicas.

Gabinete do Espaço Europeu de Investigação

A sua função é assessorar e coordenar as instituições e organizações que queiram participar em projectos europeus de I&D. Adicionalmente, presta apoio aos investigadores que tenham necessidade de se deslocar a outro país para investigar. Os serviços que presta centram-se na assessoria sobre convocatórias do Programa Quadro, a procura de sócios e a formação na gestão de projectos.

Gabinete de Informação Científica

A sua missão é fazer de ponte entre a ciência e a sociedade, facilitando o acesso da cidadania à informação científica e melhorando a interacção entre ambos âmbitos. Com este gabinete, pretende-se aumentar a participação por parte dos cidadãos em ciência e tecnologia. As iniciativas implementadas são a oferta de informação científica diária, a organização de eventos ou o estabelecimento de vias de comunicação com os meios de comunicação.

Gabinete de Comercialização da Investigação

Através deste gabinete, pretende-se fomentar a exploração por parte das empresas dos resultados da investigação. A identificação da oferta e procura tecnológica, a assistência dos grupos de investigação na comercialização, a protecção do conhecimento e a procura de financiamento são, juntamente com a vigilância tecnológica, as principais actividades que realiza esta entidade. Os principais utilizadores deste gabinete são grupos de investigação universitária, centros de investigação e empresas inovadoras.

BENEFICIÁRIOS DA INICIATIVA / GRUPO ALVO

Madri+d constitui o ponto de encontro entre as diferentes iniciativas regionais no âmbito da ciência, tecnologia e inovação. Neste sentido, os beneficiários são os agentes membros do sistema de inovação da Comunidade de Madrid: Empresas, universidades, centros de cientistas e tecnológicos, as restantes entidades de apoio do sistema e a própria administração.

RESULTADOS E IMPACTOS OBSERVADOS

O sistema Madri+d, desde que foi criado, conseguiu englobar mais de 45 instituições do sistema de inovação de Madrid (universidades, OPIs, associações empresariais, Administração Pública, etc.). O nome Madri+d é amplamente conhecido tanto a nível nacional como a nível europeu e recebeu diversos prémios tais como da Rede de Regiões Inovadoras da CE, da Fundação Espanhola de Ciência e Tecnologia ou da Rede Espanhola de Fundações Universidade-Empresa. A página Web do Sistema recebe anualmente uma média de 5 milhões de visitas. Por outro lado, Madri+d contribuiu em 2008 para a criação de 150 empresas de base tecnológica.

ABORDAGEM OU ELEMENTO INOVADOR, EXPERIMENTAL, ORIGINAL:

Madri+d conseguiu, ao longo de mais de dez anos converter-se no ponto de referência da actividade de I&D na região. A gestão integrada dos recursos e capacidades tecnológicas da região que efectuou baseou-se numa visão na que a participação de todos os agentes foi mais importante que a mera divulgação dos resultados. Para além disso, há que destacar o papel que Madri+d desempenhou através da internet no processo de desenvolvimento da política de ciência e tecnologia na região como lugar de encontro e ferramenta de trabalho. Isto pressupôs um avanço em relação a outras experiências, conferindo um maior dinamismo e facilitando o trabalho cooperativo na rede.

ASPECTOS CHAVE DO ÊXITO

O êxito de Madri+d, e portanto, da região de Madrid, na produção de conhecimento e de resultados inovadores para o mercado baseia-se no protagonismo que se deu quer às entidades geradoras de conhecimento como às empresas, que são as que, sem dúvida, se encarregam de transformar os resultados da investigação em produtos de utilidade. Juntamente com a execução de projectos, Madri+d centrou a sua actividade na gestão e na criação de um ambiente adequado à inovação, coordenando as iniciativas implementadas e procurando o consenso de todos os agentes.

ASPECTOS A TER EM CONTA PARA UMA POSSÍVEL TRANSFERÊNCIA

- Actuação integral dos agentes públicos que actuam através de um balcão único.
- Protagonismo do território, juntamente com as empresas e com os centros de investigação, na implementação das iniciativas.
- Definição da estratégia regional de ciência e tecnologia através da procura de acordos e da participação aberta de todos os agentes.
- Identificação de âmbitos chave de actuação para os que se criaram gabinetes específicos de apoio: criação de empresas, transferência, jovens investigadores, etc.

CONTACTO (ENLACE Web, etc.)

Web:<http://www.madrimasd.org/>
E-mail: contacto@madrimasd.org
Telefone: (+34) 91 331 17 91
Direcção: Calle de Velázquez, 76
Gerente: Adriano García-Loygorri
Director Geral da Fundação Madri+d

NOME DA BOA PRÁTICA	
Madrid Empreende (Madrid Empreende)	
PAÍS	REGIÃO, LUGAR
Espanha	Madrid
PROMOTOR	
Área de Economia e Participação Cidadina da Câmara Municipal de Madrid	
PERÍODO DE FUNCIONAMENTO	
Desde 2005	
OBJECTIVOS:	
<p>O objectivo geral de Madrid Empreende é a promoção da competitividade empresarial da cidade de Madrid seguindo o modelo das economias modernas através de fomento do talento, do conhecimento e a inovação. De uma forma general, Madrid Empreende tenta colocar Madrid entre as cidades líderes globais. Os objectivos específicos estabelecidos por Madrid Empreende são os seguintes.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Criação e melhoria das infra-estruturas empresariais. • O fomento da inovação no tecido empresarial. • Apoio às PIMEs e aos trabalhadores em regime liberal. • Divulgação do espírito empreendedor. • Promoção internacional da economia da cidade. 	
TIPO DE INICIATIVA (origem ou âmbito em que se enquadra):	
Trata-se de uma iniciativa pública	
DESCRIÇÃO DA INICIATIVA:	
<p>Madrid Empreende é a Agência de Desenvolvimento Económico da Câmara Municipal de Madrid, dependente da área de Economia e Participação Cidadina. Trata-se de um Organismo Autónomo, com personalidade jurídica pública diferenciada e com património e tesouraria próprios, assim como autonomia de gestão para o desenvolvimento da sua actividade.</p> <p>Desde a sua criação em Janeiro de 2005, a Agência encarregou-se de desenvolver as políticas municipais em matéria de promoção económica de Madrid, dando prioridade ao equilíbrio territorial municipal, através fundamentalmente de 5 áreas: promoção das infra-estruturas empresariais, fomento da inovação, melhoria da competitividade das PIMEs e o espírito empreendedor, a internacionalização da economia da cidade (desenvolvimento de projectos europeus) e a identificação de pontos fortes e fracos com base na análise da situação económica da cidade.</p> <p>O orçamento total estimado para 2009 é de 12 milhões de euros (um aumento anual de 5% até atingir os 1,7 milhões em 2011).</p> <p>Madrid Empreende enquadra as suas diferentes iniciativas à volta de 3 eixos de acção: infra-estruturas, empreendimento e gestão empresarial, internacionalização:</p> <p><i>Infra-estruturas:</i></p> <p>O objectivo deste grupo é colaborar com outras Administrações Públicas para aumentar e melhorar a dotação de infra-estruturas, conceber planos e programas de acção, fomentar o uso das TICs, e analisar os espaços e áreas industriais para identificar as suas necessidades para agir em conformidade.</p>	

Como instrumentos específicos há que destacar a rede de viveiros, com um total de 7 centros, uma capacidade para 154 empresas e um investimento de mais de 20 milhões de euros, e o parque Científico e Tecnológico da Cidade de Madrid (actualmente em fase de definição com o desenvolvimento do seu Plano Estratégico).

São de destacar também o serviço “Localizador de Colocações Empresariais”, o serviço de recolocação e a iniciativa da Cidade da Moda.

Empreendimento e gestão empresarial:

As iniciativas dentro deste eixo têm por objectivo fomentar a modernização da PIME através da inclusão das TICs, da inovação organizacional, da elaboração de planos e delineação de estratégias de fomento do empreendedorismo, do apoio à economia social, e do fomento do desenvolvimento sustentável.

De uma forma específica, em matéria de sensibilização há que destacar o Programa de Formação de Empreendedores (que contém a Escada Empresarial, Aprender a Empreender, Escola de Verão, seminários e workshops) e os serviços de disponibilização de informação para empreendedores através do Guia de Recursos da Cidade de Madrid e da página Web da Madrid Emprende.

Em matéria de assessoria, há que destacar o trabalho do Gabinete de Assessoria de Madrid Emprende, o Balcão da Economia Social e dos Trabalhadores Independentes (VES), o Balcão Único Empresarial de Madrid (VUE), o Ponto de Assessoria e Início de Trâmites (PAIT), o autocarro do empreendedor e a iniciativa Madrid-Bioemprende. Estas iniciativas em 2007 prestaram assessoria a um total de 5744 empreendedores e contribuíram para a criação de 1224 empresas. Para além disso, Madrid Emprende conta também com 2 pré-incubadoras que em 2007 albergaram 37 projectos empresariais.

Finalmente, em matéria de gestão empresarial há que destacar as medidas de formação centradas na celebração de foros, encontros e workshops, e as de competitividade onde se promoveram os clusters e em particular a MPL (Madrid Plataforma Logística) e o financeiro (Madrid Centro Financeiro Internacional).

Internacionalização:

Dentro deste eixo as acções centram-se no fomento da presença das PIMEs nos mercados internacionais, no desenvolvimento de medidas de fidelização de investidores estrangeiros, a elaboração de planos e a definição de estratégias para a promoção económica internacional de Madrid, o fomento da participação em projectos europeus e o estabelecimento de contactos com redes internacionais.

Os exemplos concretos de maior destaque são o Gabinete de assistência ao investimento estrangeiro e o Centro Internacional de Negócios. Como parte das actividades realizadas, participou-se em numerosos foros internacionais.

Em relação ao modelo organizativo de Madrid Emprende, a agência é composta por um total de 5 departamentos: infra-estruturas (que desenvolve acções de controlo de infra-estruturas, estudos e projectos), internacionalização (encarregue do apoio ao investidor, idealização de empresas), promoção empresarial e empreendedores (gestão de viveiros e promoção empresarial), inovação empresarial (fomento de projectos, redes e ambientes), e administração.

A agência contava no ano de 2009 com um total de 64 empregados efectivos (70 para 2011).

BENEFICIÁRIOS DE A INICIATIVA / GRUPO ALVO
Principalmente empreendedores, profissionais liberais e pequenas e médias empresas
RESULTADOS E IMPACTOS OBSERVADOS
<p>Trata-se de uma iniciativa relativamente jovem que actualmente está em fase de crescimento e desenvolvimento, e que a partir dos pontos fracos e fortes identificados reorientou a sua estratégia para a renovação do modelo económico madrilenho e para o aceleração do processo. As diferentes iniciativas e acções desenvolvidas orientam-se para a melhoria da competitividade através da promoção de infra-estruturas, empreendedorismo e internacionalização, e em algumas delas, como na área de criação de empresas os resultados são bastante positivos.</p>
ABORDAGEM OU ELEMENTO INOVADOR, EXPERIMENTAL, ORIGINAL:
<p>A forma diferente em que a agência Madrid Emprende foi criada pode ser considerada como o seu aspecto inovador e de interesse em relação a iniciativas similares. Neste sentido há que destacar os seguintes aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Consenso social, cooperação público privada. • Coordenação institucional. • Abordagem cluster. • Iniciativa, inovação e empreendimento. • Atenção às necessidades das empresas. <p>Estes princípios que regem as acções desenvolvidas podem ser considerados como os elementos que forma o aspecto inovador da iniciativa.</p>
ASPECTOS CHAVE DO ÊXITO
<p>Conforme mencionado no Plano Estratégico 2007-2011, os êxitos colhidos pela Madrid Emprende desde a sua criação se podem resumir-se nos seguintes pontos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Posicionamento social como interlocutor do tecido empresarial bastante consolidado. • Incorporação da perspectiva económica nas decisões municipais. • Criação de uma ferramenta útil para empreendedores -a própria agência- que está a colher bons resultados. • Apoio ao associativismo empresarial sectorial e à representação dos trabalhadores na empresa. • Definição de uma estratégia internacional com componente económico.
ASPECTOS A TER EM CONTA PARA UMA POSSÍVEL TRANSFERÊNCIA
<p>A agência, através do seu Plano Estratégico, identificou uma série de pontos fortes que neste caso são de interesse face a uma possível transferência:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Trata-se do instrumento que lidera a promoção económica da Câmara Municipal na qual existe um sólido compromisso. • A Administração Local fornece o apoio financeiro e os recursos humanos para o desenvolvimento das acção solicitadas à agência. • Madrid Emprende pode caracterizar-se como uma organização ágil e flexível. • O nome Madrid Emprende é bastante conhecido.

- Vasta rede de contactos a nível nacional e internacional.
- Inclusão dos agentes sociais na iniciativa.

CONTACTO (LINK Web, etc.)

Web: <http://www.esmadrid.com/madridemprende/jsp/index.jsp>

E-mail: madridemprende@munimadrid.es

Telefone:

(+34) 91 480 47 95

(+34) 91 588 84 79

Fax: (+34) 91 480 49 63

Direcção: Gran Vía, 24 - Primera 28013 (Madrid)

Gerente: Sr. D. Iñaki Ortega Cachón

NOME DA BOA PRÁTICA	
Calordom	
PAÍS	REGIÃO, LOCAL
Espanha	Madrid
PROMOTOR	
Calordom, Calorífica Doméstica S.L.	
PERÍODO DE FUNCIONAMENTO	
Calordom S.L. é uma empresa fundada em 1999 cujas raízes remontam à empresa Combustibles Cabello, fundada 50 anos antes.	
OBJECTIVOS:	
<p>O objectivo com que foi fundada a Calordom, em 1999, consiste em aproveitar a “janela de oportunidade” que se abriu com a mudança tecnológica na utilização de energias renováveis, que a Comunidade de Madrid estava a fomentar na altura através de legislação específica. Concretamente, na modernização dos sistemas de calor domésticos tradicionais (combustíveis fósseis), mudando para sistemas baseados nas energias renováveis de biomassa.</p>	
TIPO DE INICIATIVA (origem ou enquadramento):	
Trata-se de uma iniciativa empresarial	
DESCRIÇÃO DA INICIATIVA:	
<p>A Calordom S.L é uma PME de Madrid fundada em 1999 a partir da Combustibles Cabello, uma empresa familiar tradicional de instalação de aparelhos térmicos domésticos e de fornecimento de combustíveis fósseis, principalmente o carvão. Ao dia de hoje, a Calordom posiciona-se como a primeira empresa espanhola dedicada à instalação e manutenção de caldeiras de biomassa.</p> <p>O seu carácter pioneiro, aliado ao desconhecimento da biomassa em Espanha nesses anos, exigiu à empresa o desenvolvimento de tecnologia própria (os queimadores), hoje patenteada. A experiência acumulada pela actividade herdada da empresa Combustibles Cabello permitiu encontrar uma solução “criativa” ao problema do cuidado ao meio ambiente no uso de combustíveis fósseis não renováveis. A empresa optou pelo desenvolvimento de equipamento de combustão que consumia biomassa procedente de caroços de azeitona, um recurso muito abundante em Espanha e cuja calcinação permitia também a reutilização dos restos para produzir adubo.</p> <p>Tecnologicamente, foram três os elementos que sublinharam a diferenciação competitiva que esta inovação significou para a Calordom:</p> <ul style="list-style-type: none"> • A incorporação de queimadores policombustíveis que podem ser alimentados com caroços de azeitona, mas também com caroços de pêsego, madeira reciclada, casca da amêndoa, pevides de uva, etc. • Caldeiras com diversas passagens de fumo (3), o que reduz a quantidade de combustível necessária para atingir um dado valor calorífico. • Automatização do processo, facilitando a gestão e manutenção dos dispositivos. <p>Para o cliente, esta inovação significa uma série de vantagens:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Trata-se de um meio calórico constante, a partir de uma fonte energética e tecnologia autóctones. 	

- É menos perigosa do que outras fontes energéticas domésticas (não existe a possibilidade de explosão, como acontece com o gás).
- O caroço da azeitona é um combustível de baixo custo e cujos preços não estão sujeitos às flutuações do mercado.
- Implica uma poupança de energia de mais de 30% comparativamente a outras fontes, como é o caso do carvão.

Actualmente, a Calordom está especializada em instalações térmicas domésticas de biomassa e no fornecimento deste tipo de combustível. Conta com um total de 14 empregados e teve uma facturação de 4,5 milhões de euros em 2009. A empresa conta com um departamento que se encarrega dos trabalhos de I+D (principalmente de desenvolvimento de novos produtos e modernização dos existentes) que emprega duas pessoas.

BENEFICIÁRIOS DA INICIATIVA / GRUPO-ALVO

N.A

RESULTADOS E IMPACTOS OBSERVADOS

Graças à sua natureza inovadora e à criatividade na apresentação do serviço, a Calardom S.L. passou de ser uma empresa familiar cuja actividade se reduzia ao fornecimento de carvão, para se posicionar como líder do seu segmento dentro do mercado das energias renováveis, com mais de 3000 clientes só na Comunidade de Madrid. Este mercado encontra-se em grande expansão devido ao Regulamento de Instalações Térmicas em Edifícios (RITE), que proíbe a utilização de carvão a partir de Janeiro de 2012.

Em 2005, a Calardom S.L. recebeu o Prémio Medioambiente 2004 na categoria de desenvolvimento de produtos com menor impacto no meio ambiente, dentro do sector do aquecimento alimentado a biomassa.

ABORDAGEM OU ELEMENTO INOVADOR, EXPERIMENTAL, ORIGINAL:

Em conjunto com a empresa italiana Pasqualicchio, a Calardom desenhou e desenvolveu os seus “queimadores” para as caldeiras de biomassa, que foram posteriormente lançados no mercado e que se caracterizam por um melhor rendimento e um elevado respeito pelo meio ambiente. Esta inovação transformou-se numa patente, pelo que a Calardom passou a ser a primeira empresa espanhola com esta tecnologia.

As caldeiras de biomassa da Calardom são actualmente mais baratas do que as existentes noutros países, onde a utilização da energia de biomassa se encontra mais estendida.

A abordagem inovadora da Calardom passa pela introdução de uma solução original para o desafio da sustentabilidade do meio ambiente. Dedicada à actividade tradicional das caldeiras de carvão, esta pequena empresa familiar, perante a mudança de legislação prevista, aproveitou esta “janela de oportunidade” para desenvolver uma tecnologia própria e diferencial baseada na biomassa, utilizando caroços de azeitona (um recurso muito abundante e barato em Espanha) e outros produtos semelhantes.

A Calardom foi a primeira empresa a instalar esta tecnologia numa zona de habitação com 150 casas. Em 2006, numa urbanização de 800 casas de Madrid (Ciudad Pegaso), realizou uma instalação de biomassa baseada na tecnologia própria da empresa, num edifício que passou a ser o maior da região de Madrid que utiliza esta fonte de energia renovável. Actualmente, a Calardom oferece os seus serviços a mais de 3000

casas só na Comunidade de Madrid.

ELEMENTOS CHAVE DO EXITO

A Calordom, partindo de uma estrutura tradicional, conseguiu transformar-se numa empresa líder no mercado das energias renováveis, concretamente no subsector da biomassa. Esta empresa, através da combinação da sua experiência (caldeiras e aquecimento domésticos) com as novas tecnologias (biomassa) e os recursos disponíveis na sua região (caroços de azeitona e materiais semelhantes), conseguiu dar uma resposta criativa ao problema do fornecimento sustentável de energia. A Calordom aproveitou uma ideia de negócio criativa a partir da oportunidade que lhe propiciou a mudança de legislação na Comunidade de Madrid, mudança essa que tem como objectivo encontrar alternativas ao carvão para os sistemas de aquecimento.

Segundo as palavras do gerente da empresa: “aproveitámos toda a experiência que acumulámos no mundo dos combustíveis fósseis e demos um salto qualitativo ao oferecer aos nossos clientes a possibilidade de instalarem caldeiras de aquecimento alimentadas a biomassa e que permitem satisfazer todas as necessidades energéticas que possam ter”.

QUESTÕES A CONSIDERAR PARA UMA EVENTUAL TRANSFERÊNCIA

A Calordom é o exemplo vivo de que uma PME tradicional (negócio familiar) pode superar-se e reinventar-se com uma actividade inovadora, desenvolvendo uma nova tecnologia a partir da combinação criativa da experiência acumulada, dos recursos disponíveis e de uma oportunidade de negócio alimentada por um factor externo.

Por um lado, o caso da Calordom mostra que a inovação está estreitamente relacionada com a combinação criativa de experiências e oportunidades de negócio. Também indica que é possível transformar um negócio tradicional noutra que oferece mais valor acrescentado, quando a criatividade e a inovação se generalizam na ideia de negócio e na cultura da empresa.

A criatividade e a inovação nesta empresa são diferentes das que se podem encontrar nas tradicionais empresas de alta tecnologia e conhecimento, mas apesar disso é apreciável a vantagem competitiva atingida através da sua posição de liderança num sector tão importante como o das energias renováveis.

INFORMAÇÃO ADICIONAL

A Calordom S.L. uniu-se em Fevereiro de 2009 ao Cluster de Sustentabilidade e Energias Renováveis da Comunidade de Madrid, inserido na Rede de Parques e Clusters de Madrid – Madrid Network.

No enquadramento do programa europeu Energia Inteligente, a Calordom participou com a Direcção Geral de Indústria, Energia e Minas do Governo de Madrid, na elaboração do documento “Guia Prática de Sistemas Automáticos de Aquecimento com Biomassa”.

A Calordom participa também em actividades solidárias. Recentemente, assinou um acordo com a Fundación Corazonistas, que estabelece que, por cada caldeira de biomassa instalada, a empresa contribui com o financiamento necessário para apadrinhar uma criança em África, na América ou na Oceânia.

CONTACTO (Link Web, etc.)

Morada: C/Hermanos Gascón, 36 (junto à IFEMA)

C.P: 28050

Cidade: Madrid

Gerente: Juan Manuel Cabello

Telefone: 91 382 1313

Fax: 91 763 2737

E-mail: info@calordom.com

Web: <http://www.calordom.es/>

NOME DA BOA PRÁTICA	
PROJECH	
PAÍS	REGIÃO, LOCAL
Espanha	Madrid
PROMOTOR	
A PROJECH nasceu em 2006 por iniciativa de um médico, especialista em Ciências Biomédicas, investigador no MIT (Massachusetts Institute of Technology) e do Director Geral de I+D da Genómica (filial da Zeltia), depois de um ano de intenso trabalho e com a contribuição de fundos procedentes de família e amigos.	
PERÍODO DE FUNCIONAMENTO	
A PROJECH foi fundada em 2006 como uma empresa familiar.	
OBJECTIVOS:	
<p>O objectivo principal que motivou o nascimento da PROJECH é “encontrar soluções para os problemas de saúde que estão ainda órfãos de tratamento” (http://projech.com/). Por outras palavras, utilizar a experiência e os últimos avanços em biomedicina para a criação de tratamentos concretos para doenças actualmente incuráveis e que, apesar disso, apresentam elevados índices de incidência e de mortalidade (metástases tumorais, artrose, obesidade, diabetes, Alzheimer ou Parkinson).</p>	
TIPO DE INICIATIVA (origem ou enquadramento):	
<p>Trata-se de uma iniciativa empresarial Em 2008 surgiu um <i>spin off</i> desta empresa na região das Astúrias - SELFREGEN SLU Oito projectos centrados na biomedicina (células-mãe somáticas) desde que foi criada em 2006</p>	
DESCRIÇÃO DA INICIATIVA:	
<p>A PROJECH é uma empresa familiar constituída em 2006 a partir da experiência internacional em investigação biomédica e na indústria farmacêutica do seu fundador.</p> <p>Actualmente, a empresa emprega um total de 30 trabalhadores. A equipa da PROJECH está formada maioritariamente por investigadores (doutorados e licenciados). Dada a sua relação com o mundo universitário, a empresa está sedeadada no Parque Científico de Madrid, na localidade de Tres Cantos. Conta com instalações modernas de 400 m2, sendo três quartos dessa superfície destinados a laboratórios.</p> <p>A actividade principal da empresa biofarmacêutica PROJECH é o desenvolvimento de tratamentos específicos para doenças com elevados índices de incidência (e mortalidade) a partir da utilização de células-mãe, face a tratamentos mais tradicionais. Entre as doenças estudadas encontram-se a metástase tumoral, a artrose, a obesidade, a diabetes ou as doenças neurodegenerativas, como o Alzheimer ou o Parkinson. A PROJECH desenvolveu 8 projectos de grande envergadura nestas áreas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Projecto ODP</i>. Procura corrigir o comportamento errático das células-mãe em obesos. Em vez de efectuarem a sua função natural (reparação de tecidos), estas células têm tendência a converterem-se em matéria gorda. Esta investigação foi publicada na “Plos One”, uma revista de renome internacional, e deu lugar a uma plataforma para o desenvolvimento de fármacos contra a obesidade e o envelhecimento. 	

- *Projecto MPMed.* Estuda as células-mãe Mionétrio (HAMPs). Estas células possuem diversas particularidades que lhes proporcionam um elevado potencial terapêutico.
- *Metastanon* é um projecto financiado pelo Ministério da Educação e da Ciência espanhol, pela Comunidade de Madrid e pela União Europeia. O seu objectivo é o diagnóstico do surgimento da metástase e respectivo tratamento.
- *Carthros* é outro projecto financiado pelo Ministério da Educação e da Ciência espanhol, pela Comunidade de Madrid e pela União Europeia. Este projecto aborda o problema da artrose através de fármacos diferentes dos tradicionais (analgésicos) para travar a degeneração articular.
- *Neurogerm* estuda o potencial das células germinais do cérebro no desenvolvimento de novos fármacos para o tratamento de doenças neurodegenerativas.
- *Symphat*, financiado pelo Ministério da Educação e da Ciência e pelo Ministério da Indústria, Turismo e Comércio de Espanha, analisa a disfunção dos adipócitos para o tratamento do excesso de peso e para a prevenção de doenças como a diabetes.
- *Selfregen*, um projecto cuja finalidade é a investigação dos mecanismos utilizados por estas células-mãe na reparação e regeneração de tecidos.
- *Zetagenix*, um projecto que segue a mesma linha do anterior, mas visando a criação de tecidos e órgãos capazes de funcionarem em transplantes.

BENEFICIÁRIOS DA INICIATIVA / GRUPO-ALVO

N.A

RESULTADOS E IMPACTOS OBSERVADOS

Em 2006, quando a empresa deu início à sua actividade, contava apenas com 6 pessoas e o financiamento provinha de familiares e amigos. Está previsto que comece a ser negociada em Bolsa a partir de 2013.

Com apenas 3 anos de funcionamento, a PROJECH tem agora cerca de 40 empregados, na sua maioria investigadores, e converteu-se numa empresa consolidada dentro do sector farmacêutico da biomedicina a nível nacional e internacional. Prova disso mesmo são os 8 projectos criados desde a sua fundação e que dão visibilidade à companhia, permitindo que se posicione como líder numa área pioneira e estabelecer relações de colaboração com importantes Centros de Investigação e Hospitais.

Em 2008 foi criada a spin-off Selfregen, uma empresa biofarmacêutica especializada no estudo dos mecanismos utilizados pelas células-mãe para reparar e regenerar tecidos deteriorados.

A PROJECH, como empresa, foi galardoada com vários prémios. Entre eles, o Prémio Emprendedor XXI de 2008, entregue pelo Ministério de Indústria, Turismo e Comércio de Espanha, a entidade financeira La Caixa e o Sistema madri+d. Através deste prémio, a PROJECH vê-se reconhecida como a empresa inovadora com maior potencial de crescimento da Comunidade de Madrid.

Nesse mesmo ano, a spin-off Selfregen S.L.U. recebeu o Prémio ao Melhor Projecto Empresarial de Base Tecnológica entregue pelo Centro Europeu de Empresas e Inovação (CEEI), nas Astúrias.

ABORDAGEM OU ELEMENTO INOVADOR, EXPERIMENTAL, ORIGINAL:

A PROJECH diferencia-se das restantes empresas do sector pelo seu vasto conhecimento e pela experiência acumulada numa área muito especializada dentro da ciência médica: as células-mãe somáticas. Estas células, geralmente designadas células-mãe do adulto e que foram descobertas nos anos 90 do século XX, facilitam a regeneração dos tecidos e órgãos lesionados ou deteriorados, convertendo-as num elemento de grande valor para o desenvolvimento de tratamentos farmacêuticos.

Outro dos elementos destacáveis é o modelo empresarial da PROJECH, que permitiu atingir este nível de êxito em muito pouco tempo. Trata-se de uma abordagem típico de “inovação aberta”, ou seja, uma mistura equilibrada entre I+D interno e uma abertura aos recursos e potencialidades de outras empresas, universidades e centros de investigação, de forma a complementar as capacidades da empresa no desenvolvimento de novos tratamentos e soluções em medicina.

Outro elemento inovador é o facto de, na colaboração com centros de investigação públicos (ou privados), o objectivo não ser a procura de novos projectos, mas antes a procura das complementaridades que permitam fortalecer internamente as capacidades da equipa humana. Este é, segundo a própria empresa, um elemento diferenciador fundamental relativamente às restantes empresas deste sector. O resultado directo desta forma de entender a cooperação e colaboração é que permite que o conhecimento e a sua capitalização (patentes) sejam da titularidade da PROJECH.

ELEMENTOS CHAVE DO EXITO

Em primeiro lugar, é necessário sublinhar que a empresa contou desde sempre com uma elevada experiência dentro do sector, para além de um significativo background de conhecimento num campo pouco explorado e praticado em medicina. Isso permitiu que a empresa, apesar da sua curta vida, da limitada equipa inicial (6 trabalhadores) e do pouco financiamento disponível (contribuições da família e amigos), se tenha convertido em líder de mercado em apenas 3 anos, devido à inovação.

Outro elemento-chave é a capacidade demonstrada pela empresa para valorizar o seu conhecimento, geralmente através da patente de fórmulas. Por exemplo, as colaborações com o mundo da investigação pública (ao contrário do que vem sendo habitual) foram utilizadas para reforçar a capacidade interna, tornando assim mais fácil manter o “resultado” dentro da empresa.

Qual foi o grande aspecto diferenciador que marcou a vantagem competitiva desta empresa relativamente às restantes empresas do sector? O seu enfoque orientado para a inovação. Segundo a própria empresa *“A PROJECH é, mais do que uma empresa, uma família multidisciplinar de pessoas da ciência empenhadas em resolver os problemas pendentes da saúde humana”*.

A empresa sublinha a importância dada às pessoas durante todo o processo, uma vez que são elas a fonte do conhecimento e da experiência que permite dar forma à inovação e à criatividade. O mais importante é, sobretudo, a motivação de todos. Em palavras da empresa *“rodeamo-nos de excelentes profissionais e colaboradores de prestígio no mundo académico, para além de conseguirmos uma atmosfera de trabalho criativa e divertida, mas sem deixar de ser rigorosa e exigente; assim abordamos os grandes desafios biotecnológicos do século XXI sem restrições e de forma interactiva”*.

Todas estas peças (conhecimento, experiência e motivação), unida à inovadora forma de orientar o trabalho dentro deste sector, são o segredo do êxito da PROJECH.

ASPECTOS A TER EM CONTA PARA UMA POSSÍVEL TRANSFERÊNCIA

O caso da PROJECH é um exemplo evidente de uma ideia de negócio empresarial sustentada no conhecimento de excelência e em capacidades adquiridas com a experiência, que foi capaz de se posicionar na liderança do mercado num curto espaço de tempo devido à inovação.

O segredo do sucesso reside na equipa humana (as pessoas) que, ao potenciar o seu conhecimento, experiência e motivação, dão à empresa as vantagens competitivas de que necessita para liderar este sector.

A inovação continuada é um valor que está bem integrado na cultura da empresa e na sua estratégia, como se pode ver pelo elevado número de projectos de investigação criados numa existência tão breve.

O ambiente de trabalho que a PROJECH conseguiu criar é o aspecto geral que permitiu à equipa humana manter um elevado grau de inovação e de criatividade no desenho do seu inovador modelo de negócio.

INFORMAÇÃO ADICIONAL

A PROJECH lançou uma iniciativa muito inovadora, denominada Ecosalary, para educar os seus empregados numa utilização mais respeitosa com o meio ambiente nas suas deslocações para o trabalho, fomentar a poupança energética e contribuir para a diminuição das emissões contaminantes procedentes do transporte

A iniciativa consiste em duas modalidades: “transporte em veículos não contaminantes” ou “veículo privado com 3 ou mais ocupantes”. Os empregados que adiram a uma destas duas modalidades podem receber ajudas de 170 e 140 euros ao mês, respectivamente.

Segundo a empresa, 80% dos empregados inscreveram-se neste programa e 60% destes mudaram a sua forma de deslocamento habitual.

CONTACTO (Link Web, etc.)

Morada: Parque Científico de Madrid - C/ Santiago Grisolí 2, PTM

C.P: 28760

Cidade: Tres Cantos – Madrid

Director Geral: Carlos Rodríguez

Telefone: 91 804 50 62

E-mail: info@projech.com

Web: <http://www.projech.com/>

3.2/ Casos de boas práticas em França

NOME DA BOA PRÁTICA	
Lean Management - IDEP Multimedia	
PAÍS	REGIÃO, LOCAL
França	Dardilly Rhône Alpes, Toulouse, Midi-Pyrénées
PROMOTOR	
IDEP MULTIMEDIA	
PARTICIPANTES (se inclui uma parceria e/ou outros participantes além do promotor)	
Todos os níveis da empresa, segundo os projectos	
PERÍODO DE FUNCIONAMENTO	
O Lean Management (a partir de agora designado Lean) integra o conceito de melhoramento contínuo, por isso não tem data de finalização. Os projectos que procedem do Lean podem ter durações variáveis em função do tamanho e do respectivo método de aplicação.	
OBJECTIVOS:	
<p>O objectivo consiste em garantir ao cliente uma oferta nos melhores prazos, com a mais alta qualidade e com o preço mais competitivo. Para o efeito é necessário analisar e eliminar de forma duradoira todos os desperdícios que diminuam o valor acrescentado nos processos de informação, de produção e de organização.</p> <p>Graças a este procedimento é possível aumentar a flexibilidade e melhorar a qualidade, permitindo uma reacção mais rápida face à procura. O maior impacto para a empresa consiste num aumento significativo da rentabilidade dos produtos e uma maior competitividade.</p>	
TIPO DE INICIATIVA (origem e enquadramento):	
Trata-se de uma iniciativa privada	
DESCRIÇÃO DA INICIATIVA:	
<p>Hoje em dia, a tecnologia e o saber já não são suficientes para garantir a sobrevivência das empresas. A operatividade e a flexibilidade são imprescindíveis para fazer frente à concorrência. O objectivo é claro: obter o produto desejado pelo cliente quando este o requeira a um preço competitivo.</p> <p>O método Lean consiste num sistema de produção flexível, cuja capacidade se adapta às exigências do mercado. Desenvolvido pela Toyota depois da Segunda Guerra Mundial, este método consolidou-se até ao ponto de se tornar uma referência e contar com inúmeras variantes. A relação do método Lean com a criatividade pode ser destacado estudando o caso da IDEP Multimedia.</p> <p>A IDEP Multimedia é uma sociedade de criação de <i>websites</i> cujo crescimento foi fulgurante. Com este crescimento surgiram os problemas para responder satisfatoriamente aos clientes nos prazos projectados, para além de se terem registado alguns casos de mau funcionamento da comunicação interna.</p> <p>O processo Lean foi adoptado para restabelecer o controlo da situação num espaço de tempo curto e com efeitos duradouros.</p>	

O processo teve início com uma cartografia dos fluxos de produção (Value Stream Mapping) para fazer uma avaliação da situação. Assim foi possível reestruturar a produção com prazos aceitáveis para os clientes.

BENEFICIÁRIOS DA INICIATIVA / GRUPO-ALVO

Os principais beneficiários desta iniciativa são os clientes. Para eles, os problemas da estrutura devem ser transparentes para se sentirem “protegidos”.

Os segundos beneficiários são os empregados de cada serviço da empresa. Devem trabalhar em boas condições e conhecer as suas funções e objectivos.

Por conseguinte, a empresa aproveita a iniciativa porque a rentabilidade vê-se directamente estimulada.

RESULTADOS E IMPACTOS OBSERVADOS

Hoje em dia, a empresa multiplicou por quatro a produção e dividiu por 10 os prazos de produção, concentrando-se apenas na anterior falta de valor acrescentado no sistema de produção e de comunicação.

ABORDAGEM OU ELEMENTO INOVADOR, EXPERIMENTAL, ORIGINAL:

O esquema representa uma casa cujo tecto está orientado na direcção dos clientes.

O tecto é sustentado por dois pilares: um deles representa os métodos que permitem obter produtos ou serviços de qualidade; e o segundo representa as ferramentas que facilitam a criação de valor acrescentado de forma rápida. Os dois pilares devem ter o mesmo tamanho para que a estrutura fique equilibrada e o cliente satisfeito.

Os alicerces da casa representam os métodos e ferramentas habituais, a capitalização e a difusão da experiência e dos conhecimentos da empresa.

Este processo estimula a criatividade. Apesar do seu carácter estrito, este método está concebido para fomentar resultados criativos. Todos os recursos da empresa são analisados para evitar o desperdício e promover os potenciais valores acrescentados. No caso dos recursos humanos o caso é simples: depois de vencida a batalha contra o desperdício, o Lean Manager pode estimular a criatividade dos empregados através de diversas actividades: *workshops* temáticos para melhorar a actividade e encontrar soluções. Os sectores da actividade que merecem mais destaque são a relação com os clientes e os prazos de entrega.

A agência IDEP está especializada na criação de *websites*. Por esse motivo, a relação com os diversos clientes permitiu o surgimento de novos produtos, adequados aos desejos do mercado. Por exemplo, actualmente o mercado exige *websites* de comércio electrónico ergonómicos que não deixem de reflectir a imagem de marca da empresa (qualidade, seriedade, etc.). Neste caso, trata-se de um desafio criativo para os empregados encarregados de criar os *websites*. De acordo com o método Lean, é fundamental dar resposta aos desafios de criatividade que surjam pelo caminho.

ASPECTOS A TER EM CONTA PARA UMA POSSÍVEL TRANSFERÊNCIA

Os aspectos-chave são :

- demonstrar a eficácia dos métodos através de fases de teste

- respeitar o tempo de assimilação dos empregados.

É importante formar os empregados para que reconheçam as ferramentas que melhor se adaptem aos problemas existentes, aprender a analisar as diferentes situações, fomentar os intercâmbios e estabelecer objectivos e eixos estratégicos partilhados por todos.

CONTACTO (Link Web, etc.)

Nicolas QUILES

IDEP Multimedia

<http://www.ligne-bleue.com/>

<http://www.ecam.fr/lean/>

<http://www.thesame-innovation.com/Jitec/Jitec.php?Id=686>

NOME DA BOA PRÁTICA	
AUTO-MANAGEMENT – Emile Henry	
PAÍS	REGIÃO, LOCAL
França	Bourgogne, Marcigny
PROMOTOR	
Emile Henry	
PERÍODO DE FUNCIONAMENTO	
A duração do projecto não deve ser superior a 6 meses.	
OBJECTIVOS:	
Valorizar a criatividade dos assalariados, permitindo-lhes que possam fazer a gestão do projecto por eles iniciado	
TIPO DE INICIATIVA (origem ou enquadramento):	
Trata-se de uma iniciativa privada	
DESCRIÇÃO DA INICIATIVA:	
<p>A empresa Emile Henry é extraordinariamente criativa. Especializou-se na cerâmica culinária e as suas colecções baseiam-se numa imagem de marca forte, que une o tradicional com o moderno.</p> <p>A criatividade é uma constante em todos os níveis da empresa. É dada a possibilidade de estimular a criatividade dos empregados, permitindo que possam fazer a gestão dos projectos por eles iniciados. Não se trata de técnica global, uma vez que os recursos humanos da empresa são variados: design, produção, comercialização. A adopção de um método empírico para a empresa não seria adequada.</p> <p>O Auto-Management tem duas fases: a primeira consiste em dar a possibilidade ao trabalhador de iniciar um projecto; a segunda fase consiste na execução do projecto em si.</p> <p>O serviço comercial constitui um bom terreno para a experimentação do Auto-Management. Poder-se-ia pensar que a força de vendas não é criativa ou que a criatividade dos comerciais se vê bloqueada pelos objectivos impostos. Mas não é esse o caso, uma vez que o trabalho de campo feito pelos comerciais e, mais particularmente, o intercâmbio com os diversos interlocutores (clientes, sócios comerciais e concorrência) constituem uma grande fonte de ideias criativas que podem ser usadas internamente para melhorar o funcionamento da empresa.</p> <p>A empresa Emile Henry, para continuar a evoluir de forma continuada, deu início a um esquema de prioridades que procura fomentar as ideias entre os empregados, segundo o seguinte modelo: Obtenção (recolha) -> Intercâmbio -> Execução.</p> <p>O processo de Auto-management</p> <p><u>Obtenção da ideia</u></p> <p>Foi possível verificar que a maior parte das boas práticas provém dos trabalhadores que estão em contacto directo com o “terreno”. Estes colaboradores podem identificar uma necessidade ou um nicho de mercado por explorar. Os comerciais podem enriquecer-se com as ideias das pessoas com as quais estão em contacto (fornecedores, clientes finais).</p>	

É encorajada a procura de novas ideias através de qualquer meio: brainstorming, documentação em locais especializados, etc. A criatividade tem de ser exercida também no campo comercial (relação com clientes, fornecedores). Olhando para o serviço de comércio internacional da Emile Henry, podemos observar que se fomenta sempre o conhecimento de todas as etapas do processo de exportação e a experiência no terreno. Do agente comercial à directora de vendas, todas as partes se vêem implicadas neste processo.

Deste modo, a empresa pretende estimular um pensamento fluido acerca das problemáticas da venda internacional. Ao exportar um produto para uma zona pouco familiar, é necessário considerar diversos factores globais (cultura, moeda), mas também outros aspectos que podem parecer secundários inicialmente, como a qualidade das infra-estruturas para o transporte. Para encontrar soluções realistas e adaptáveis a cada situação, procura-se analisar a questão de todos os prismas possíveis através de um brainstorming. Assim minimiza-se o risco e também os potenciais prejuízos. As soluções encontradas são aplicadas e servem de referência para operações semelhantes.

Intercâmbio de ideias

Todos são encorajados a partilharem as suas ideias com a direcção e com os outros comerciais durante as reuniões semanais. Estes encontros de uma hora reúnem os representantes dos diversos departamentos (mercado interno, exportação, marketing). Cada um deles apresenta as iniciativas tomadas, que podem ser adoptadas ou adaptadas pelos outros departamentos.

Implementação

Se a ideia (novo produto, ferramenta de marketing, packaging, oferta comercial) é aceite pela direcção, o empregado responsável pela mesma será o encarregado de a desenvolver. Para ser aceite, a ideia deve adequar-se aos objectivos gerais da empresa.

Exemplos de ideias implementadas:

- Criação de uma ferramenta de formação dedicada aos comerciais dos distribuidores estrangeiros.
- Criação de um folheto adaptado ao mercado chinês, inspirado nos que existem em alguns armazéns da China. Após uma profunda análise, foi possível redigir e desenhar um modelo de apresentação de produtos adaptado ao mercado chinês.
- Um balanço meio ambiental da empresa para elaborar uma ferramenta de comunicação com os clientes, cada vez mais consciencializados para a posição da empresa em assuntos relacionados com o meio ambiente.

BENEFICIÁRIOS DA INICIATIVA / GRUPO-ALVO

- A equipa comercial
- O serviço de marketing: utilização de ideias procedentes de uma experiência e validadas pela experiência
- Os clientes

RESULTADOS E IMPACTOS OBSERVADOS

Os projectos são desenvolvidos “pessoalmente” pelo empregado que teve a ideia. Esta situação permite observar impactos importantes:

- A ideia é melhorada e amadurecida à medida que se vai adaptando.
- O projecto avança mais rapidamente porque o responsável é a pessoa que teve a ideia.
- O trabalhador é estimulado pelo aumento da motivação, como consequência da aceitação da ideia proposta.

ABORDAGEM OU ELEMENTO INOVADOR, EXPERIMENTAL, ORIGINAL:

Uma considerável delegação na tomada de decisões. As iniciativas geram aumentos na facturação e uma maior sensibilização dos clientes da empresa.

O serviço comercial é considerado como uma grande fonte de ideias. Esta participação na criatividade da empresa permite-lhes escapar um pouco do âmbito estritamente comercial, uma vez que lhes dá a possibilidade de contribuir com ideias úteis para outros departamentos.

ELEMENTOS CHAVE DO EXITO

O empregado é o responsável do seu próprio projecto, vendo assim valorizada a sua criatividade dentro da empresa. A responsabilidade é o segredo do sucesso deste método criativo.

ASPECTOS A TER EM CONTA PARA UMA POSSÍVEL TRANSFERÊNCIA

Esta acção pode ser posta em prática em qualquer tipo de equipa.

É necessário definir claramente o tempo que o empregado pode dedicar a este tipo de projectos. O Auto-Management exige uma grande disponibilidade e implicação do indivíduo.

Existem dois tipos de empregados: os que se consideram criativos e os que não se consideram criativos. Em ambos os casos, é fundamental alentar a criatividade de cada um, sublinhando a importância das ideias para o funcionamento da empresa. Estimular a criatividade exige a dedicação de “espaços temporais” para que os empregados possam trabalhar nos seus projectos de forma autónoma e partilhar depois os desenvolvimentos com a direcção da empresa.

CONTACTO (Link Web, etc.)

www.emilehenry.com

NOME DA BOA PRÁTICA	
Código de Bolhas TM – PROOFTAG SAS	
PAÍS	REGIÃO, LOCAL
França	Montauban, Midi-Pyrénées
PROMOTOR	
PROOFTAG SAS	
PERÍODO DE FUNCIONAMENTO	
N.A.	
OBJECTIVOS:	
O objectivo consiste em fazer do Código de Bolhas o meio universal de autenticação de todo o tipo de objectos e documentos	
TIPO DE INICIATIVA (origem ou enquadramento):	
Trata-se de uma iniciativa privada	
DESCRIÇÃO DA INICIATIVA:	
<p>No âmbito da sua investigação sobre processos de fabrico, a NOVATEC (entidade fundadora da Prooftag SAS), enfrentou alguns fenómenos de desgaseificação de colas. A desgaseificação formava bolhas de forma aleatória e incontrolável nos resíduos de cola condutora, provocando variações inaceitáveis das características dos produtos electrónicos em questão. Mas a Novatec considerou que esse importante defeito num sector de actividade poderia constituir uma vantagem competitiva noutra sector.</p> <p>Foi assim que surgiu a ideia de utilizar o caos das bolhas para assegurar a autenticidade de objectos e produtos na luta contra as imitações, uma vez que essa aleatoriedade totalmente imprevisível e incontrolável não pode ser repetida duas vezes. Na verdade, este princípio só precisa de registar uma imagem ou assinatura de um determinado ordenamento das bolhas associado a um objecto ou documento numa base de dados acessível através de uma rede de telecomunicações, de forma a autenticar o objecto ou documento.</p>	
BENEFICIÁRIOS DA INICIATIVA / GRUPO-ALVO	
Empresas e organismos que desejem lutar contra a imitação e autenticar produtos ou documento.	
RESULTADOS E IMPACTOS OBSERVADOS	
<p>A tecnologia «Código de bolhas» baseia-se na exploração de um caos natural visível e não reproduzível. É o resultado de uma criação aleatória de bolhas num polímero transparente de forma propositada. Não existe nenhum método que permita reproduzir este código tridimensional, uma vez que é impossível criar espaços com formas, tamanhos e posições idênticas num material. Ao contrário de outras tecnologias, o elemento que serve de autenticação (bolhas) não é feito por uma pessoa, mas sim pela casualidade. A impossibilidade de reproduzir o código é o resultado criativo mais importante de entre os observados.</p>	
ABORDAGEM INOVADORA, EXPERIMENTAL, ORIGINAL:	
<p>O conceito de códigos de bolhas constitui uma inovação radical em todos os aspectos. Por um lado, o objectivo passa por diferenciar objectos parecidos, face a outros sistemas de segurança que procuram essa diferenciação através de padrões repetitivos e imitáveis.</p>	

Por outro lado, este conceito propõe uma autenticação sempre diferente e impossível de duplicar para cada um dos objectos.

ELEMENTOS CHAVE DO EXITO

Para demonstrar a utilidade desta tecnologia, a Prooftag SAS procura sensibilizar os agentes económicos da região e de toda a França.

É também necessário aplicar este código a sectores cujos desafios mais actuais passam pela protecção contra as imitações. A participação em projectos de I+D, como o Geowine, é uma oportunidade para aplicar e adaptar o código ao sector do vinho, de acordo com as necessidades específicas do mesmo.

ASPECTOS A TER EM CONTA PARA UMA POSSÍVEL TRANSFERÊNCIA

Para transferir este resultado criativo é fundamente possuir uma forte base tecnológica. Este resultado criativo foi possível porque a actividade da NOVATEC radica na investigação avançada e porque a empresa já contava com aparelhos para poder interpretar o código de bolhas. É indispensável o investimento em material de alta tecnologia.

Segundo Clément Kaiser, da Prooftag, a empresa deve ter total consciência de que são possíveis novos mercados e que é necessário adaptar a aplicação a cada um deles. É fácil pensar em mercados com potencial, como o sector têxtil ou o da cosmética.

No sector da cosmética os produtos correspondem a fórmulas químicas que podem ser diferentes em função dos países. Pensemos num produto vendido com o mesmo nome em dois mercados diferentes. Num dos mercados, o componente X será proibido, enquanto no outro mercado o componente proibido será o Y. O Código de bolhas pode servir para evitar confusões entre os produtos e não vender cosméticos com um componente proibido num dado país. Deste modo, é possível reduzir determinados riscos jurídicos.

CONTACTO (Link Web, etc.)

PROOFTAG SAS
350, Avenue d'Italie
ZA ALBASUD
82000 MONTAUBAN
FRANÇA

NOME DA BOA PRÁTICA	
ACT 21 – Software Via 2D	
PAÍS	REGIÃO, LOCAL
França	Gers
PROMOTOR	
<p>ACT 21 Participam também: Gers Invest, ABCD Durable, Ministério da Ecologia, do desenvolvimento sustentável e do Mar, encarregados da missão Agenda 21</p>	
PERÍODO DE FUNCIONAMENTO	
De Agosto de 2005 até hoje	
OBJECTIVOS:	
<p>O objetivo da ACT 21 consiste em permitir aos seus clientes desenvolver projectos de desenvolvimento sustentável a longo prazo, podendo visualizar os resultados através da definição de indicadores precisos e específicos para cada utilizador do software.</p> <p>Este objectivo prioritário é atingido através de 6 objectivos intermédios</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proporcionar uma estrutura metodológica ao processo • Disponibilizar uma base de dados que permita organizar a informação importante (indicadores, eixos estratégicos, objectivos, medidas...) • Facilitar uma avaliação contínua do processo de desenvolvimento sustentável • Facilitar a recolha, centralização e divisão da informação • Ajudar na tomada de decisões • Proporcionar meios de comunicação interna (Microsoft (.NET)) 	
TIPO DE INICIATIVA (origem ou enquadramento):	
Trata-se de uma iniciativa privada com participação pública	
DESCRIÇÃO DA INICIATIVA:	
<p>A ACT 21 é uma sociedade de edição de software especializada na gestão e acompanhamento de projectos de desenvolvimento sustentável.</p> <p>A elaboração e a aplicação de um projecto de desenvolvimento sustentável (Agenda 21) são processos complexos que implicam diversos agentes.</p> <p>Instalada na região de Gers, a ACT 21 desenvolveu um software inovador: Via 2D.</p> <p>Quando foram formuladas as questões de gestão de projectos de desenvolvimento sustentável, não existia nenhuma ferramenta para avaliar até que ponto o acompanhamento era feito correctamente. Além disso, a análise dos resultados destes projectos era difícil de levar a bom porto: sem uma base de dados fiável e sem indicadores precisos, os projectos realizados podiam parecer inconclusivos.</p> <p>Estando os projectos de desenvolvimento sustentável estreitamente ligados aos desafios da política local (e mesmo regional e nacional), os resultados têm de ser claros para pessoas que não são especialistas nesta</p>	

matéria. Por esse motivo, era interessante a ideia de criar um software para os encarregados pelo desenvolvimento sustentável das empresas e instituições.

O software Via2D é uma ferramenta de seguimento contínuo desenvolvida especificamente para executar, acompanhar e avaliar os processos e projectos de desenvolvimento sustentável.

Para assegurar uma maior qualidade e melhor adequação às necessidades das instituições, a ACT 21 efectuou um processo de análise e desenvolvimento do software Via2D com sócios e encarregados dos projectos que se inserem dentro do âmbito da Agenda 21.

David Desguin, director da sociedade ACT 21 sublinha que foram necessários 2 anos para obter um estudo completo das necessidades dos clientes e criar as ferramentas adequadas.

Para o conseguir, este software foi objecto de uma técnica simples: foram feitas reuniões com os agentes do desenvolvimento sustentável para conhecer as ferramentas existentes e estudar possíveis adaptações da mesma dentro de um software. Este processo foi seguido por meio de indicadores, que posteriormente foram traduzidos em linhas de programação concretas.

As administrações locais que participaram no processo de criação do software desempenharam um importante papel na selecção das ferramentas e indicadores a utilizar. Tivemos diversas reuniões temáticas que serviram para apresentar propostas concretas relativamente ao software Via2D; o objectivo era demonstrar quais seriam os resultados concretos da utilização do software.

O software é constituído pelos seguintes módulos e ferramentas:

Módulos

Indicadores: Bases de dados, temas e indicadores editáveis

Diagnóstico: Introdução de diagnóstico por tema, introdução de um diagnóstico quantitativo (indicadores com valores iniciais), representação e avaliação do diagnóstico.

Estratégia de desenvolvimento sustentável: Pré-selecção de temas com indicações de importância, introdução de objectivos, introdução de eixos estratégicos, associação entre Indicador e Eixo, introdução de projectos de acção, análise de projectos através de questionários editáveis, fórmulas de cálculo personalizadas para avaliar os projectos, apoio na classificação dos projectos.

Acções: seguimento da execução (diagrama de Gantt), associação de indicadores e acção, quantificação dos objectivos.

Seguimento e avaliações: planeamento das avaliações de indicadores, apoio na recolha de informações (intranet, e-mail), avaliação qualitativa e quantitativa em diferentes níveis. Visualização de tendências.

Ferramentas: contactos, gráficos, calendário integrado, documentos.

BENEFICIÁRIOS DA INICIATIVA / GRUPO-ALVO

As empresas e administrações locais são os beneficiários desta iniciativa. Alguns exemplos de utilizadores do software Via2D:

- Gaz de France
- Communauté de commune de Port Jérôme
- Communauté d'agglomération Dieppe-Maritime
- Communauté d'agglomération d'Elbeuf

- Groupe « La Banque Postale ».
- Communauté de l'agglomération Rouennaise
- Conseil Régional Midi Pyrénées

RESULTADOS E IMPACTOS OBSERVADOS

Interesse crescente por parte das empresas e das administrações locais francesas. O *software* Via2D é considerado criativo e inovador.

As administrações e as empresas recorrem cada vez mais ao *software* Via2D para informatizar os seus processos de desenvolvimento sustentável ou de certificação. O Ministério do Meio Ambiente francês reconhece, através das suas publicações oficiais, que o *software* Via2D é uma solução informática adaptada para dar apoio a este tipo de projectos.

Uma vez que o Via2D é muito completo, os encarregados de projectos de desenvolvimento sustentável podem controlar melhor os processos e os projectos relacionados com a Agenda 21 ou com o Plan Clima.

Foi galardoado com o troféu da economia numérica 2009, na categoria de “Desenvolvimento Sustentável”.

ABORDAGEM OU ELEMENTO INOVADOR, EXPERIMENTAL, ORIGINAL:

Primeiro *software* de gestão de projectos de desenvolvimento sustentável compatível com a Agenda 21.

A gestão transversal de um projecto de desenvolvimento sustentável tem diversas implicações. Seja o projecto de uma empresa ou de uma câmara municipal, este tem repercussões económicas, sociais, etc.

- O *software* concentra-se nos resultados de um projecto tendo em conta todos esses aspectos. O *software* assegura o seguimento do projecto, o que permite modificar alguns elementos durante o desenrolar do projecto.
- A análise dos dados permite ver os pontos que devem ser melhorados ou que merecem um cuidado especial.

ELEMENTOS CHAVE DO EXITO

- Sensibilização dos responsáveis políticos e das empresas quanto aos benefícios da iniciativa: a credibilidade dos sócios da ACT 21 e os resultados obtidos pelos seus clientes são pontos que permitem sensibilizar os políticos. Isso é feito através de reuniões de trabalho produtivas.
- Formação: uma vez que o *software* 2D é muito exaustivo, é necessária formação técnica para aproveitar todas as suas potencialidades. A assistência também é fundamental; a empresa que edita o *software* tem de estar disponível para qualquer pergunta, seja qual seja a sua dificuldade.
- A ergonomia do *software*: Qualquer *software* deve ser intuitivo. Para conseguir esse objectivo, é necessário um considerável trabalho de concertação entre os dirigentes.

Não foi utilizada nenhuma técnica de criatividade em concreto, mas as reuniões produtivas foram indispensáveis.

ASPECTOS A TER EM CONTA PARA UMA POSSÍVEL TRANSFERÊNCIA

Uma transferência desta prática no mercado internacional exige um melhor conhecimento da posição das empresas e das administrações quanto ao desenvolvimento sustentável.

Outro aspecto importante passa por reforçar as relações entre os sócios empresariais e instituições, para conhecer as necessidades emergentes que requeiram adaptação do *software*.

INFORMAÇÃO ADICIONAL

<http://www.ladepeche.fr/article/2009/07/29/646009-Auch-Act-21-GersInvest-c-est-signé.html>

CONTACTO (Link Web, etc.)

David Desguin

David.desguin@act21.fr

www.act21.fr

3.3/ Casos de melhores práticas em Portugal

NOME DA BOA PRÁTICA	
BENCHMARKING - IAPMEI	
PAÍS	REGIÃO, LUGAR
Portugal	Portugal
PROMOTOR	
<p>IAPMEI - Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e Inovação</p> <p>Participam na prática os CNB (Consultores Nacionais Benchmarking) especialistas que desenvolvem a interface entre a avaliação comparativa dos índices de Benchmarking e as empresas. Os CNB oferecem a formação em metodologia de avaliação comparativa e boas práticas (BBP) e os índices de código de acesso.</p>	
PERÍODO DE FUNCIONAMENTO	
Desde 2004 até hoje.	
OBJECTIVOS:	
<p>A necessidade de avaliar o rendimento do negócio numa tentativa comparativa e sistemática para identificar e agir sobre os factores de sucesso e fracasso, fez com que o IAPMEI desenvolvesse uma nova ferramenta de gestão conhecida como "Benchmarking". O IAPMEI consciente das possibilidades do Benchmarking como ferramenta de apoio à gestão, oferece acesso ao índice de avaliação comparativa Português (PPI), o qual permite às empresas avaliar o seu rendimento em comparação com um grupo ou sector de actividade e planear o futuro através do estabelecimento de quais acções planeadas devem ter prioridade, de acordo com a identificação dos pontos fortes e fracos.</p>	
TIPO DE INICIATIVA (origem ou enquadramento):	
Trata-se de uma iniciativa pública	
DESCRIÇÃO DA INICIATIVA:	
<p>Num contexto de maior concorrência as empresas necessitam, cada vez mais, de ferramentas de gestão que permita diagnosticar os factores críticos de negócio para corrigir as suas estratégias e funcionar melhor. O Benchmarking responde a esta necessidade, e muitas empresas procuram esta ferramenta como uma ajuda para melhorar o seu rendimento. A necessidade de avaliar o rendimento do negócio numa tentativa comparativa e sistemática para identificar e agir sobre os factores de sucesso e fracasso, uma nova ferramenta de gestão conhecida como "Benchmarking" foi desenvolvida. Este Processo de avaliação comparativa é tão contínuo e sistemático que permite a comparação do desempenho das organizações e suas funções ou processos em relação com o que é considerado "o melhor nível", dirigido não apenas a igualar os níveis de rendimento, mas também a sua incidência.</p> <p>O IAPMEI consciente das possibilidades do Benchmarking como uma ferramenta de apoio à gestão, oferece acesso ao índice de avaliação comparativa Português (IBP), que permite às empresas: Avaliar o rendimento em comparação com um grupo ou sector de actividade; Planear o futuro, a definir e conceber as acções que devem ter prioridade, de acordo com a identificação dos seus pontos fortes e fracos.</p> <p>A prática de Benchmarking é a procura dos melhores métodos utilizados em diferentes processos de negócio e funções de negócios, com especial ênfase nos métodos cujo impacto no rendimento, permitam</p>	

garantir e manter uma vantagem competitiva.

No Benchmarking a avaliação e a comparação não constituem um fim em si mesmo, mas sim um meio para apoiar o processo de melhora, constitui-se como uma forma de aprendizagem, já que a demanda de melhor prática consiste numa análise cuidadosa das diversas formas de aplicação dos processos, métodos de trabalho e diferentes modalidades de organização.

O exercício termina com a análise dos resultados, a definição das recomendações e a sua aplicação. Também devemos destacar um aspecto fundamental no Benchmarking, a ética. A prática actual de Benchmarking rege-se pelos seus próprios princípios, resumidos num código de conduta em que a reciprocidade na troca e utilização da informação, confidencialidade e respeito pela individualidade dos parceiros, são preceitos inalteráveis.

O orçamento total da iniciativa ascende a um total de 23.657,20 euros.

BENEFICIÁRIOS DA INICIATIVA – GRUPO ALVO

As empresas, independentemente do seu tamanho, das seguintes actividades: Comércio e Indústria, Prestação de serviços a empresas, Construção, Logística e Transporte. Outros membros da envolvente empresarial, a funcionar como uma ferramenta de apoio e assessoria aos seus clientes.

RESULTADOS E IMPACTOS OBSERVADOS

Os principais benefícios observados depois do uso de Benchmarking foram: introdução de novos conceitos de avaliação; melhor conhecimento de sua própria organização, identificando as áreas que devem ser melhoradas; fixação de objectivos realistas e alcançáveis; estabelecimento de critérios de prioridade no planeamento; melhora do conhecimento dos seus competidores e do nível competitivo do mercado.

ABORDAGEM OU ELEMENTO INOVADOR, EXPERIMENTAL, ORIGINAL

O Benchmarking permite a comparação do desempenho das organizações e suas funções ou processos em relação com o considerado "melhor nível", dirigido não apenas a igualar os níveis de rendimento, mas também a sua incidência. Permite às empresas avaliar o seu rendimento em comparação com um grupo ou sector de actividade e planear o futuro através da definição e do lançamento de acções a dar prioridade, de acordo com a identificação dos pontos fortes e fracos.

ELEMENTOS CHAVE DO EXITO:

O Benchmarking associou um conjunto de benefícios para as empresas, que inclui: a introdução de novos conceitos de avaliação, para melhorar o seu conhecimento da organização, identificar as áreas que devem ser melhoradas, estabelecer metas realistas e alcançáveis; criar um critério de prioridade no planeamento, fomentar uma melhor compreensão dos competidores e o nível competitivo do mercado; aprender dos melhores.

Através do uso de CNB (Consultores Nacionais Benchmarking) é possível acercar-se às PME, em particular as situadas no interior de Portugal, com a responsabilidade de: Apoiar às empresas na compilação da informação solicitada no questionário para a avaliação do desempenho; Validar os dados, código e entrar nos questionários do índice de Benchmarking; obter e interpretar relatórios de Benchmarking; preparar e

apresentar recomendações às empresas sobre as oportunidades de melhora, com base no relatório de execução.

ASPECTOS A TER EM CONTA PARA UMA POSSÍVEL TRANSFERÊNCIA

N.A.

INFORMAÇÃO ADICIONAL

As Empresas são reconhecidas como líderes. O BBP não procura uma prática melhorada, assume a excelência como um paradigma e como um requisito para garantir uma mais-valia competitiva.

Assim, a prática de benchmarking consiste na procura dos melhores métodos utilizados nos diferentes procedimentos de negócio e funções empresariais, com especial destaque aos que têm um impacto sobre ele com especial ênfase naqueles cujo impacto no rendimento, permitem garantir e manter vantagens competitivas, portanto, necessitam um enfoque pró-activo sistemático e estruturado, para além dum processo contínuo e dinâmico de mudança e melhoria através do campo, adaptação e incorporação de melhores práticas.

O processo de Benchmarking começa dentro da empresa: a análise introspectiva para o conhecimento das suas próprias práticas antes de avaliar como funciona o trabalho de outros. A percepção e o campo dos processos internos é uma condição básica para o benefício de aprender de outras empresas, em particular, as práticas para manter os seus níveis de rendimento. O processo é completado com a incorporação de melhores práticas nos processos chave e a sua adaptação à empresa. A avaliação do impacto das melhoras no rendimento é o primeiro passo para iniciar um novo ciclo, para conseguir a excelência. O enfoque metodológico para a avaliação comparativa é um modelo fechado, reconhecido como uma prática de excelência e cujas fases principais são: Planear (design e concepção do projecto em torno aos factores críticos de sucesso); Explorar (identificar as melhores práticas e adquirir dados) e Analisar (comparar o desempenho e identificar áreas de melhora). A maioria das PMES reconhece uma mais-valia na utilização da ferramenta nos planos de gestão das empresas e estão a utilizar a ferramenta como uma prática habitual na introdução de práticas inovadoras a partir das boas práticas recolhidas de outras empresas do mesmo sector ou actividade. Também, no caso específico de Portugal é condição obrigatória que as PMES Excelência tenham realizado exercícios de benchmarking.

32% das PMES LÍDERES, premiadas com o estatuto de PME Excelência 2009 realizaram no âmbito do programa FINICIA, exercícios de benchmarking conforme a metodologia e ferramentas disponibilizadas pelo BBP - Benchmarking e Boas Práticas.

CONTACTO, (Link web, etc.)

www.iapmei.pt ; bbp@iapmei.pt

NOME DA BOA PRÁTICA	
TEATRO PARA A MUDANÇA – INSPIRE	
PAÍS	REGIÃO, LUGAR
Portugal	Portugal
PROMOTOR	
INSPIRE – Comunicação para o Desenvolvimento Sustentável O BCSD (Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável, a Faculdade de Economia e Gestão na Universidade Católica do Porto (Helena Gonçalves, professora da instituição), a UNESCO e Miguel Domínguez (Artista plástico e ilustrador, cenógrafo, co-autor e designer).	
PERÍODO DE FUNCIONAMENTO	
A partir de 2007 até hoje	
OBJECTIVOS:	
<p>A produção ‘Para quê Mudar?’ é uma peça sobre a responsabilidade social corporativa. Os principais objectivos são: a educação e a internalização dos valores e comportamentos das pessoas que contribuem para o desenvolvimento sustentável.</p>	
TIPO DE INICIATIVA (origem ou enquadramento):	
Trata-se de uma iniciativa pública	
DESCRIÇÃO DA INICIATIVA:	
<p>O Teatro para a Mudança é um projecto da iniciativa da INSPIRE para ajudar a responder a um dos maiores desafios relacionados com o desenvolvimento sustentável: a mudança de comportamentos. É o primeiro teatro em Portugal dedicado a educar pessoas e organizações para o desenvolvimento sustentável. Recorrendo às técnicas da comunicação teatral, o Teatro para a Mudança aposta no espectáculo, mas distingue-se pelo cariz pedagógico, capacidade de lançar o debate, estimular a reflexão e a compreensão para a necessidade de adoptarmos novos comportamentos, para garantir um futuro sustentável do planeta. A Equipa deste projecto é pluridisciplinar, conta com especialistas com competências na área de consultoria, <i>coaching</i>, comunicação, formação e artes dramáticas e performativas - encenadores, cenógrafos, actores, dançarinos, entre outros.</p> <p>A primeira produção de teatro da INSPIRE, Para quê mudar?, foi criada em 2007, em parceria com o BSCD de Portugal, a Faculdade de Economia e Gestão da Universidade Católica do Porto e a UNESCO. É uma peça dirigida às empresas que fala da adopção de uma estratégia de responsabilidade social e das interrogações e resistências que este processo de mudança levanta nas empresas, entre os colaboradores. Para quê Mudar? é um espectáculo que, apostando numa forte componente de espectáculo, no drama e no humor, é essencialmente pedagógico, remetendo para a reflexão sobre os grandes temas e implicações da adopção de uma estratégia de sustentabilidade.</p> <p>Em 2008, mais de 1000 gestores de topo de empresas viram a peça. A peça de teatro Para quê mudar? oferece uma grande versatilidade de utilização, à medida das necessidades do cliente. Com uma duração de 50 minutos, a peça pode ser explorada numa acção de duração variável (desde duas horas a todo o dia), pode enquadrar-se em qualquer fase do percurso da empresa (por exemplo: início de uma estratégia de responsabilidade, como elemento facilitador da tomada de decisão, no início do desenvolvimento de um relatório de sustentabilidade, para uniformizar conhecimentos ou no fim desse mesmo relatório, dando</p>	

uma visão geral do trabalho e preparando os próximos passos, ou como elemento de formação). Pode ser integrada num acontecimento (seminário, conferência, etc.) para contextualizar as temáticas da responsabilidade social e do desenvolvimento sustentável; pode ser o ponto de partida de um debate, acção de formação / sensibilização das partes interessadas.

De acordo com a UNESCO, facilmente esquecemos um discurso que ouvimos na rádio ou numa reunião; porém, as personagens ou as situações dramatizadas, quando marcam um público, são comentadas muito tempo depois do espectáculo. Assim, a INSPIRE escolheu o teatro porque, entre os diversos meios de comunicação existentes, é uma ferramenta poderosa para estimular os públicos a reflectirem e a desencadearem esta mudança essencial, adoptando práticas mais sustentáveis nas organizações, nos locais de trabalho, no dia-a-dia, a nível local e global.

De acordo com a UNESCO o teatro permite: 1. Interessar e reter a atenção de um muito maior número de pessoas que os meios clássicos de comunicação social, como as conferências ou os debates 2. Uma comunicação multifacetada: já que é uma forma de expressão "viva" e apóia-se na realidade, alia comunicação verbal, expressão corporal e som (música, canto), 3. Suscitar emoções fortes que favorecem uma detenção da informação durável; 4. Levar as pessoas a falarem, abertamente, de um problema, 5. Suscitar a reflexão e a dinâmica de grupo.

Os temas escolhidos são todos os que promovam o desenvolvimento sustentável. O teatro permite, através da recriação de situações do quotidiano da vida das pessoas, das organizações, explorar a complexidade dos temas da sustentabilidade, dos quais sobressaem dilemas, preconceitos e hesitações, nos quais os espectadores se vão conseguir rever - os actores podem dizer alto o que muitos pensam ou dizem baixo e conseguir que todos falem sobre isso. Esta identificação é determinante para que a mensagem seja compreendida, as resistências sejam ultrapassadas e a mudança ocorra.

Alguns temas da responsabilidade social e do desenvolvimento sustentável que o Teatro para a Mudança pode encenar para a sensibilização do público-alvo são: Ética, (como fazer um relatório de RS), Diálogo com as partes interessadas, Ambiente, Consumo, Saúde e Bem-estar, Eficiência energética, Segurança, Implicação de gestão dos colaboradores, dos cidadãos, dos media, Responsabilidades colectivas e individuais.

Também existe a vantagem de ser um palco que vai a todo o lado, adaptável e versátil. O Teatro para a Mudança oferece uma ampla gama de soluções para projectos de comunicação, com base na produção de peças de teatro, sejam elas "grandes produções" ou "teatro por medida".

O Teatro por Medida é um conjunto de programas criados com base num briefing do cliente, para ir ao encontro de objectivos específicos de cada organização. A metodologia consta de 7 fases:

1. Análise das necessidades e formalização do pedido, por exemplo: uma organização quer fazer um código de ética e resolve lançar o debate sobre esta questão através de uma peça de teatro feita a partir dos depoimentos dos seus colaboradores.
2. Proposta (escolha de um formato apropriado, proposta de um calendário e de um orçamento), pode ser uma peça representada por actores ou pelos próprios colaboradores a construírem os textos e representar.
3. Pesquisa para estudo da problemática, conhecimento dos aspectos culturais da organização e do alvo, encontro com as personagens (consumidores, colaboradores, parceiros, clientes).
4. Escrita da peça.
5. Leitura e validação da peça.
6. Encenação e ensaios.
7. Representação do espectáculo.

BENEFICIÁRIOS DA INICIATIVA – GRUPO ALVO

Pequenas e Médias Empresas. Público em geral (todas as idades, especialmente crianças e jovens), as entidades públicas, associações e organizações não governamentais e medias.

RESULTADOS E IMPACTOS OBSERVADOS

O teatro permite, através da recriação de situações do quotidiano da vida das pessoas, das organizações, explorar a complexidade dos temas da sustentabilidade, dos quais sobressaem dilemas, preconceitos e hesitações, nos quais os espectadores se vão conseguir rever. Esta identificação é determinante para que a mensagem seja compreendida, as resistências sejam ultrapassadas e a mudança ocorra, registando um conhecimento do público de acordo com os temas de responsabilidade social.

ABORDAGEM OU ELEMENTO INOVADOR, EXPERIMENTAL, ORIGINAL

A principal fonte de inovação é a utilização do TEATRO DE ACÇÃO como uma ferramenta de aprendizagem, que serve para incentivar a reflexão estratégica sobre a responsabilidade social corporativa das empresas em relação ao desenvolvimento sustentável do planeta.

O teatro/representação porque, entre os diversos meios de comunicação existentes, é uma ferramenta poderosa para estimular os públicos a reflectirem e a desencadearem esta mudança essencial, adoptando práticas mais sustentáveis nas organizações, nos locais de trabalho, no dia-a-dia, a nível local e global.

ELEMENTOS CHAVE DO EXITO:

O imperativo de um desenvolvimento sustentável para o planeta implica mudanças profundas na forma de pensar, estar e agir das organizações e das pessoas.

A INSPIRE (Teatro para a Mudança) ajuda os clientes a ser agentes destas mudanças. Eles acreditam que a comunicação é um instrumento fundamental para alcançar o desenvolvimento sustentável, porque permite: Informar, explicar, sensibilizar e valorizar. A Inspire desenvolve projectos de comunicação que promovam a sustentabilidade, maximizando o valor para as empresas e para o cliente. O público são empresas, organizações, associações ou entidades públicas, que queiram promover e divulgar os temas do desenvolvimento sustentável junto das suas partes interessadas (colaboradores, clientes, consumidores, sociedade, jovens, crianças, etc.). Numa empresa comprometida com a responsabilidade social, a comunicação é um processo intrínseco, interactivo e contínuo, em que cada um se vai enriquecendo com a visão do outro.

Recorrendo às técnicas da comunicação teatral, o Teatro para a Mudança aposta no espectáculo, mas distingue-se pelo cariz pedagógico, capacidade de lançar o debate, estimular a reflexão e a compreensão para a necessidade de adoptarmos novos comportamentos, para garantir um futuro sustentável do planeta. A Equipa deste projecto é pluridisciplinar, conta com especialistas com competências na área de consultoria, *coaching*, comunicação, formação e artes dramáticas e performativas - encenadores, cenógrafos, actores, dançarinos, entre outros.

Com uma duração de 50 minutos, a peça pode ser explorada numa acção de duração variável (desde duas horas a todo o dia), pode enquadrar-se em qualquer fase do percurso da empresa (por exemplo: início de uma estratégia de responsabilidade, como elemento facilitador da tomada de decisão, no início do desenvolvimento de um relatório de sustentabilidade, para uniformizar conhecimentos ou no fim desse

mesmo relatório, dando uma visão geral do trabalho e preparando os próximos passos, ou como elemento de formação). Pode ser integrada num acontecimento (seminário, conferência, etc.) para contextualizar as temáticas da responsabilidade social e do desenvolvimento sustentável; pode ser o ponto de partida de um debate, acção de formação / sensibilização das partes interessadas.

ASPECTOS A TER EM CONTA PARA UMA POSSÍVEL TRANSFERÊNCIA

Actualmente, o tema do desenvolvimento sustentável do planeta e da responsabilidade social corporativa é uma preocupação a nível global. A técnica inovadora da representação para uma melhor comunicação, pode ser adaptada a qualquer país ou publico. O objectivo é realizar um exercício de benchmarking nas empresas para que possam funcionar de forma mais eficiente no tema do desenvolvimento sustentável.

INFORMAÇÃO ADICIONAL

A construção da peça de teatro Para quê mudarr? Surgiu da experiência da equipa da INSPIRE em consultoria, ao longo de dez anos. Tendo acompanhado o desenvolvimento de muitos projectos e relatórios de sustentabilidade, ficaram com uma percepção clara dos problemas efectivos que as empresas sentem na sua implementação. Para o desenvolvimento dos conteúdos, a INSPIRE apoiou-se em entrevistas, estudos e documentos de referência nas áreas da responsabilidade social das empresas e do desenvolvimento sustentável.

CONTACTO, (Link web, etc.)

INSPIRE – Comunicação para o Desenvolvimento Sustentável
Rua do Olival, 276, 1200-695 Lisboa
Telf.: 210 134 469
www.inspire.pt
geral@inspire.pt

NOME DA BOA PRÁTICA	
Ginástica Laboral - WORKWELL	
PAÍS	REGIÃO, LUGAR
Portugal	Portugal
PROMOTOR	
WORKWELL – Ginástica Laboral	
PERÍODO DE FUNCIONAMENTO	
Desde 2008 até hoje	
OBJECTIVOS:	
<p>A empresa Workwell através dos seus programas de ginástica, quer conscientizar à Sociedade Portuguesa sobre os benefícios e a importância do exercício laboral, considerando as necessidades físicas e psicológicas dos empregados e dando os melhores resultados, em diversos níveis a suas empresas clientes. O seu principal objectivo é implementar a cultura da Ginástica Laboral em Portugal, mantendo-se como uma referência de excelência na prestação deste serviço.</p>	
TIPO DE INICIATIVA (origem ou enquadramento):	
Trata-se de uma iniciativa privada	
DESCRIÇÃO DA INICIATIVA:	
<p>O Projecto WORKWELL - Ginástica Laboral é uma forma de actividade física, prescrita e administrada por profissionais de Educação Física qualificados, realizada durante o horário de expediente e no próprio local de trabalho. São actividades de curta duração, entre 7 a 15 minutos, que funcionam como pausas activas, não causando fadiga física nem transpiração, e não sendo por isso necessário qualquer tipo de equipamento específico. Estes exercícios estão dirigidos a promover a saúde e o bem-estar dos colaboradores, prevenir lesões musculoesqueléticas ligadas ao trabalho. Cada sessão é composta por exercícios de relaxamento e reforço muscular, alongamento e flexibilidade.</p> <p>A WORKWELL sabe que a melhor forma de perceber o que é a ginástica laboral, é experimentando e sentindo. Assim, a empresa WORKWELL oferece sessões demonstrativas às empresas, fazendo com que possam sentir de perto todos os benefícios que o exercício no local de trabalho pode trazer, sem qualquer custo ou incómodo.</p> <p>A implementação dos programas de Ginástica Laboral WORKWELL divide-se em 4 etapas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Diagnóstico da actividade 2. Avaliação inicial 3. Definição da Estratégia e 4. Início das aulas. <p>A escolha do programa a aplicar em cada empresa será feita pela administração da empresa, em conjunto com os profissionais da WORKWELL, depois de uma profunda investigação das necessidades da empresa, tanto ao nível dos seus recursos humanos, quanto ao da própria organização (avaliação inicial), para adaptar qualquer programa de ginástica no local de trabalho a cada um dos envolvidos.</p> <p>O carácter multifacetado da equipa WORKWELL permite não só a apresentação dos exercícios (de acordo com as limitações, necessidades e factores de risco de cada trabalhador), mas também um constante</p>	

aconselhamento e correcção postural (correcção de posturas no local de trabalho e no dia-a-dia em geral) por parte dos profissionais de Educação Física e Medicina. A WORKWELL também responde a questões psicológicas individuais e de grupo, através da sua experiência profissional em Psicologia.

BENEFICIÁRIOS DA INICIATIVA – GRUPO ALVO

Os exercícios desenvolvidos pela WORKWELL - Ginástica Laboral têm como target group os recursos humanos que integram as empresas, para promover saúde e bem-estar através de técnicas que também promovem a criatividade.

RESULTADOS E IMPACTOS OBSERVADOS

Os programas de Ginástica Laboral trazem benefícios aos colaboradores, sobre os quais incidem directamente os exercícios, mas também grandes benefícios para as próprias empresas. Os benefícios Humanos observados foram: Melhora dos níveis de atenção ou concentração durante o horário de trabalho; promoção da sensação de boa disposição e bem-estar no trabalho; melhora da flexibilidade, coordenação e resistência dos trabalhadores, promovendo uma maior mobilidade e uma melhor postura; prevenção de lesões musculoesqueléticas ligadas ao trabalho (LMELT); melhora das relações interpessoais e o trabalho em equipa e uma maior consciência acerca da importância da actividade física e da adopção de hábitos de vida saudáveis.

A nível empresarial os principais benefícios observados foram: melhora da imagem da instituição perante os seus colaboradores, o mundo empresarial e a sociedade em geral; melhora das relações interpessoais e em consequência o ambiente dentro da empresa; diminuição do número de acidentes de trabalho e de LMELT uma diminuição do custo para as empresas; redução dos gastos com despesas médicas e absentismo; aumento da produtividade de cada colaborador da empresa.

ABORDAGEM OU ELEMENTO INOVADOR, EXPERIMENTAL, ORIGINAL

Está cada vez mais claro que os altos índices de produtividade nas empresas estão directamente relacionados com o equilíbrio das capacidades físicas e mentais dos seus colaboradores. É neste âmbito que as empresas começam a valorizar o capital humano. Como conseguir pessoas em plena forma e com grande satisfação no desempenho de suas tarefas? A resposta parece evidente: ao favorecer estímulos que podem desencadear o resultado. Neste contexto, a ginástica laboral desenvolvida pela WorkWell é uma das alternativas que já está presente em algumas empresas com qualidade total no trabalho.

A ginástica laboral consiste em actividades físicas realizadas pelos colaboradores no próprio local de trabalho, para amenizar as doenças derivadas das actividades que desempenham. O objectivo da ginástica laboral resume-se no melhor padrão de qualidade de vida dos seus colaboradores, isto é, saúde em todas as dimensões, mental, física ou social. Mental porque ameniza o stress e reforça a auto-estima, entre outros benefícios. Físico considerando-se os benefícios resultantes de qualquer actividade física. Social porque melhora as relações interpessoais no ambiente de trabalho, que passa a ser mais feliz e agradável.

ELEMENTOS CHAVE DO EXITO:

A Ginástica Laboral - WORKWELL previne o desenvolvimento das lesões musculoesqueléticas relacionadas com o trabalho. Estas lesões são uma série de doenças inflamatórias do sistema nervoso derivadas da acção dos profissionais aos factores de risco e capacidade de repetição, à sobrecarga e à

postura adoptada durante o trabalho. Em geral, afecta às extremidades superiores e coluna vertebral, mas também pode abranger outras estruturas, como os joelhos e os tornozelos. A área do corpo afectada depende da actividade de risco desenvolvida pelo colaborador durante o dia, cada vez há uma maior necessidade de introduzir a atenção e a prevenção destas doenças. Assim, a WORKWELL afirma que a prevenção tem base em dois pontos chave - Ergonomia e Ginástica Laboral.

ASPECTOS A TER EM CONTA PARA UMA POSSÍVEL TRANSFERÊNCIA

Não é necessário equipamento especial para a prática de Ginástica Laboral, basta a roupa que normalmente se utiliza durante o dia de trabalho. O exercício não provoca fadiga, pois os programas consistem em sessões de 7 a 15 minutos, planeadas de modo a não provocar fadiga física nem transpiração. Não é necessário um espaço específico para o desenvolvimento dos exercícios, pois podem decorrer no próprio local de trabalho. As empresas não necessitam comprar qualquer material. Os materiais utilizados nas aulas são providenciados pela WORKWELL.

INFORMAÇÃO ADICIONAL

A WORKWELL é uma empresa jovem e dinâmica, nascida do espírito empreendedor de quatro profissionais da área da Educação Física e Desportiva, que juntando a sua experiência profissional a um indispensável espírito de responsabilidade social, decidiram avançar com um projecto que se baseia na implementação de programas de Ginástica Laboral.

CONTATO (Link web, etc.)

WORKWELL

Avenida Carolina Michaelis, 4ª, Escritório 3, 2795-046 Linda-A-Velha

Tel.: 214 144 555

geral@workwell.pt

joao.borges@workwell.pt

<http://www.workwell.pt>

NOME DA BOA PRÁTICA	
EMPRESA NA HORA	
PAÍS	REGIÃO, LUGAR
Portugal	Portugal
PROMOTOR	
<p>A iniciativa "Empresa na Hora" é um projecto da Secretaria de Estado da Justiça, coordenado pela Unidade de Coordenação da Modernização Administrativa e desenvolvido em cooperação com vários ministérios.</p> <p>A sua concretização só foi possível com o envolvimento e empenho dos seguintes ministérios e colaboradores: Ministério da Justiça (Gabinete do Secretário de Estado da Justiça, Direcção Geral dos Registos e do Notariado de Serviços do Instituto das Tecnologias de Informação da Justiça, Gabinete de Política Legislativa e Planeamento), Ministério das Finanças, Ministério da Economia e da Inovação, Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social e a Unidade de Coordenação da Modernização Administrativa.</p>	
PERÍODO DE FUNCIONAMENTO	
Desde Julho de 2005 até hoje	
OBJECTIVOS:	
<p>Através da iniciativa "Empresa na Hora", nos termos do Decreto-Lei N ° 111/2005, de 8 de Julho, foi criado o Regime Especial de constituição imediata de empresas, é possível promover a criação e o estabelecimento de empresas individuais, sociedades de responsabilidade limitada e sociedades anónimas em apenas um momento e perante um único gabinete e de forma imediata.</p>	
TIPO DE INICIATIVA (origem ou enquadramento):	
Trata-se de uma iniciativa pública da Secretaria de Estado da Justiça	
DESCRIÇÃO DA INICIATIVA:	
<p>Através da iniciativa "Empresa na Hora", nos termos do Decreto-Lei N ° 111/2005, de 8 de Julho, foi criado o Regime Especial de constituição imediata de empresas, é possível promover a criação e o estabelecimento de sociedades unipessoais, por quotas ou anónimas no momento e num só posto de atendimento. Neste contexto, as partes:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Poderão obter o diploma antes de escolher a firma, o registo nacional de pessoas jurídicas ou seus postos presentes nos CFE - Centros de Formalidades de Empresas (departamentos de trâmites de negócios). O nome da firma também poderá ser escolhido numa lista previamente aprovada, actualizada diariamente e disponível no sítio Web de "Empresa na Hora". No nome escolhido poderá ser adicionada uma expressão alusiva à actividade a desenvolver; 2. Já não é necessário fazer uma escritura pública. Há vários modelos de pactos sociais que não podem ser alterados no momento da criação, mas sim posteriormente, para cada tipo de firma: propriedade individual por ações, sociedade de responsabilidade limitada e as sociedades com objecto mercantil; 3. O capital social deve ser pago no momento na sua totalidade, em numerário, cheque ou Multibanco. Se o depósito do capital social não é feito no momento de constituição da sociedade, os membros deverão 	

declarar, sob sua responsabilidade, que será depositado no prazo de 5 dias;

4. Ao constituir-se a firma deverá expedir-se e entregar-se às partes o cartão de identificação da pessoa jurídica, certificado livre de cargo e da exposição do registo, e notificar o número de identificação do sistema de segurança da empresa. Também, a actividade de abertura da Inspeção Geral de Trabalho e, no caso, a inscrição no comercial é feita de forma automática pelo serviço através do envio de dados por via electrónica;

5. Podem ser formadas por este procedimento as firmas que estão sujeitas a autorização prévia, as firmas cujas ações estão nas mãos das contribuições em espécie e as firmas públicas na Europa.

Foi criado o sítio web www.empresanahora.pt/, a sua consulta pode ser muito útil, destacando a lista dos nomes pré-aprovados que está disponível aqui. O procedimento de incorporação, para aqueles que desejam obter o Certificado de Elegibilidade será mais rápido se as partes previamente escolhem dois ou três nomes (porque no momento da formação, é possível que já esteja designado a outra firma).

Na verdade, a escolha de nome só pode ser feita no momento da formação de "Empresa na Hora", junto dos seus serviços de ajuda. Nos CFE a recepção é realizada no escritório (Front Office), que prova que são cumpridas as condições para a formação da sociedade e apoiam a recolha de informação necessária para elaborar o memorando, entre outras coisas, em relação à definição do objecto e do Código de Actividades Económicas (CAE). Entregar no balcão de atendimento o Certificado de Elegibilidade ou a reserva do nome para, depois, pagar os custos de incorporação, emissão de cartão de identificação, preparação e assinatura do memorando, a apresentação e o registo de empresas e a emissão do Certificado. Também é possível entregar a declaração da actividade, sempre que o nome esteja devidamente preenchido e assinado pelo TOC, com o seu selo. Como alternativa, a Declaração da actividade deverá ser entregue no escritório do DGCI nos CFE. Neste caso, a declaração pode ser feita verbalmente se o TOC está presente, ou entregue no próprio modelo e assinado pelo TOC para colocar os selos. Esta declaração também pode ser apresentada dentro de 15 dias depois da constituição em qualquer serviço de finanças.

BENEFICIÁRIOS DA INICIATIVA – GRUPO ALVO:

Microempresas e PMES

RESULTADOS E IMPACTOS OBSERVADOS

Em quatro anos de funcionamento foram sensibilizadas cerca de 79.000 empresas. A iniciativa “Empresa na Hora” continua em desenvolvimento e expansão, contando actualmente com 158 CFE -Centros de Formalidades de Empresas a nível nacional.

ABORDAGEM OU ELEMENTO INOVADOR, EXPERIMENTAL, ORIGINAL

Diminuir a burocracia e os procedimentos para criar e estabelecer um negócio / empresa, já que podem ser criadas em uma hora e num só lugar. Permite também realizar todo o processo desde um computador, de modo on-line sempre que o promotor seja o titular do Cartão do Cidadão.

ELEMENTOS CHAVE DO EXITO:

Possibilidade de superar todos os passos na criação e constituição de um negócio sem sair do mesmo local de trabalho (um computador individual). Através do Decreto-Lei N ° 111/2005, que recomenda o seguinte: Sabendo que a competitividade da economia portuguesa é uma prioridade fundamental do XVII Governo

Constitucional. Isto indica a existência de um grande esforço para eliminar os actos desnecessários e práticas, de modo que os cidadãos e empresas estejam carregados de actividades burocráticas que não levam a nada e não agregam valor. Com esta finalidade, os organismos governamentais deveriam proporcionar uma resposta rápida, rápida e menos burocrática. No processo de criação de empresas, a actividade do Estado deve limitar-se aos procedimentos indispensáveis para garantir o funcionamento seguro da actividade das empresas/sociedades e dos negócios.

A criação de sociedades comerciais não deve levar à existência de burocracia e as regras e práticas por métodos que não constituem um valor adicional a função de proteger estes valores. O cumprimento destes objectivos e o fomento do desenvolvimento da economia nacional, o presente documento detalha os programas de governo, com a possibilidade de início de funcionamento de uma empresa em “uma hora”, através do registo comercial e dos seus respectivos postos de serviço nos centros de formalidades das empresas. As pessoas interessadas na criação de uma empresa, podem ir a um destes Centros de Formalidades expressar a sua intenção de formar a empresa, suficiente para que possam escolher um dos nomes/designações pré-aprovados disponíveis nos Centros de formalidades.

O gabinete de registo garantirá a comunicação e os procedimentos posteriores a todas as entidades a notificar que a sociedade foi constituída, sem que as partes continuem a suportar toda a carga com estas tarefas, um elemento importante da redução da burocracia e simplificar os processos administrativos, com as vantagens aos cidadãos, empresas e própria administração pública. A constituição destas empresas por esta via devem pagar um valor inferior ao dos procedimentos tradicionais. Por um lado, se o processo estabelecido é mais simples, o preço deverá ser inferior. Por outro lado, o estado Português com esta forma, garante a competitividade nacional, já que o custo de criação de empresas é inferior e, portanto, passa a ser muito competitivo no contexto de um mercado aberto.

Por último, os preços para as empresas cuja actividade principal classifica-se como “TIC ou actividades conexas” ou como “investigação activa e desenvolvimento” é especialmente baixo. O objectivo é desenvolver desta forma uma opção estratégica e económica em torno aos aspectos tecnológicos e de investigação e desenvolvimento, através de incentivos para estas áreas de desenvolvimento.

QUESTÕES A CONSIDERAR PARA UMA EVENTUAL TRANSFERÊNCIA

N.A.

INFORMAÇÃO ADICIONAL

Con el desarrollo de nuevas tecnologías y la modernización constante de la administración pública, el espíritu empresarial es cada vez más sencillo, rápido y no necesita deslocarse a las distintas oficinas. La gran novedad es la creación de empresas on line. Ahora es posible crear una empresa exclusivamente a través de Internet. La iniciativa “Empresa na Hora” permite crear la empresa en menos de una hora, entregando la documentación en los puestos de atendimento en el país, tales como los CFE y el Registro Mercantil. Los CFE ahora pueden ser de gran ayuda para todos los ciudadanos que no cuentan con mecanismos o herramientas que proporcionan un marco para la actividad que se realiza en el nivel de formalización de la empresa y los requisitos de concesión de licencias. La sostenibilidad financiera, la viabilidad, la situación del mercado y la capacidad de inversión son sólo unas cuantas piezas que deben tenerse en cuenta antes de iniciar un negocio. El marco jurídico es otro elemento a considerar. Es necesario definir la situación jurídica de la empresa y examinar todas las opciones posibles para la actividad a desarrollar. Cabe señalar que los diversos pasos en el proceso de creación de la empresa se puede cambiar dependiendo del estado seleccionado.

CONTATO (Link web, etc.)

www.empresanahora.pt/

NOME DA BOA PRÁTICA	
Ideias em Caixa 2007	
PAÍS	REGIÃO, LOCAL
Portugal	Algarve
PROMOTOR	
Centro Regional para a Inovação do Algarve Esta iniciativa contou com vários participantes, entre os quais se destacam o Núcleo do Algarve da Associação Nacional de Jovens Empresários (ANJE), a Associação Empresarial da Região do Algarve (NERA) e a Caixa Geral de Depósitos (CGD).	
PERÍODO DE FUNCIONAMENTO	
2007	
OBJETIVOS:	
Fomentar a transferência de tecnologia dos centros de investigação e dos laboratórios universitários, promover o empreendedorismo e a formação de empresas de base tecnológica, aproveitando ideias que possam gerar negócios.	
TIPO DE INICIATIVA (origem ou enquadramento):	
Tem origem pública de la Iniciativa NEOTEC, Iniciativa OTIC e Iniciativa INTERREG III A.	
DESCRIÇÃO DA INICIATIVA:	
<p>O concurso de Ideias em Caixa – CI2007 teve o objectivo de fomentar a criação de spin-offs dos centros de investigação do Algarve e de promover o empreendedorismo em toda a região. Procurou motivar os detentores de ideias de negócio inovadoras e criativas a implementá-las, dando origem à criação de novas empresas de base tecnológica. Este concurso deve a sua originalidade a dois factores essenciais: o primeiro remete para a componente personalizada do processo de candidatura e dos apoios diversificados prestados (posteriormente) aos vencedores, uma vez que as necessidades dos promotores eram variadas e em diferentes áreas. O segundo factor remete para a importância das parcerias, uma vez que foi através da acção concertada de diversas entidades que foi possível dar seguimento ao concurso, numa primeira fase, e à criação das empresas numa fase posterior. Desta forma, é possível destacar como principais pontos fortes e inovadores deste concurso a sua curta duração, simplicidade e redução substancial dos procedimentos burocráticos. Sendo um concurso essencialmente destinado aos investigadores, a intenção era que estes se sentissem tentados a levar os seus conhecimentos avançados para o mercado através da implementação de ideias de negócio.</p> <p>Este concurso contemplou quatro fases:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Proposta sumária: candidatura inicial realizada num formulário próprio com os fundamentos da ideia, análise sintética do mercado e dos concorrentes. Esta etapa procurou avaliar preliminarmente o carácter inovador e criativo das ideias, seleccionando as cinquenta (50) ideias com maior potencial. 2) Seminário e Workshop de Empreendedorismo: esta fase teve como intuito introduzir noções centrais sobre a criação e gestão de empresas, permitindo ainda aos promotores contactarem com agentes económicos relevantes na região, empresas de sucesso e entidades associadas ao capital de risco. 3) Proposta final: entrega de documento de pré-plano de negócios que consubstanciava a ideia empresarial. 4) Apresentação das propostas: apresentação realizada numa sessão final, a elementos do júri onde as ideias foram apresentadas oralmente numa sessão pública, contando esta apresentação para a apreciação 	

final das candidaturas.

Os critérios de apreciação e de selecção das melhores ideias de negócio incluíram o grau de inovação das propostas, o potencial mercado, a maturidade da ideia e da equipa, e a capacidade de apresentação da ideia.

Os prémios atribuídos estavam relacionados directamente com a operacionalização das ideias, contemplando sessões de apresentação a financiadores (instituições bancárias e de capital de risco), a elaboração do plano de negócios, apoios na constituição das empresas, tais como a disponibilização de espaços de incubação, apoio jurídico e consultoria, apoio a candidaturas a sistemas de incentivo, preparação de imagem corporativa, apoio informático e publicidade (revistas, rádios).

O CICaixa2007 teve ainda outra originalidade, o seu carácter transregional e transnacional, possibilitou que fossem constituídas diversas parcerias que envolveram a colaboração de promotores do Algarve, Alentejo, Península de Setúbal e Andaluzia.

O financiamento foi obtido através dos parceiros/patrocinadores e de projectos como o Algarve CRIAtch, o Algarve TRANSFERtech e o TRANSinov, financiados pela iniciativa NEOTEC, iniciativa OTIC e iniciativa INTERREG III A.

BENEFICIÁRIOS DA INICIATIVA – GRUPO ALVO:

Todas as pessoas (individualmente ou em equipa) que pretendessem desenvolver projectos e ideias de base tecnológica.

RESULTADOS E IMPACTOS OBSERVADOS

Apesar de inicialmente estar prevista a selecção de dez (10) projectos, foram seleccionadas quinze (15) ideias vencedoras nas áreas das Ciências do Mar, Agro-Alimentar, Biotecnologia, Ambiente, Ciências da Saúde, Turismo, Metrologia, Aeronáutica e Indústria Automóvel. Destes quinze projectos vencedores foram criadas cinco (5) empresas (Sparos, Ideia Crítica, AquaExam, Natura Algarve e Saneamento Seco).

ABORDAGEM OU ELEMENTO INOVADOR, EXPERIMENTAL, ORIGINAL

O levantamento personalizado das necessidades dos projectos com potencial económico dentro dos Centros de Investigação da Universidade do Algarve e o facto dos prémios estarem ligados a apoios essenciais ao desenvolvimento e implementação do projecto (ao invés do habitual prémio pecuniário) foram elementos diferenciadores essenciais. A colaboração profunda das diversas entidades, organizadoras e patrocinadoras, foi outro elemento distintivo.

ELEMENTOS CHAVE DO EXITO:

O elemento-chave do sucesso desta iniciativa foi a proximidade criada face aos centros de conhecimento – transregionais e transnacionais – através de um enfoque específico na divulgação junto das unidades de I&D relevantes das regiões participantes. A afectação de uma equipa de projecto alargada e qualificada no domínio do empreendedorismo, apostada na criação de redes de cooperação entre os diversos parceiros envolvidos nesta iniciativa foi outro elemento a destacar.

ASPECTOS A TER EM CONTA PARA UMA POSSÍVEL TRANSFERÊNCIA

Esta iniciativa poderia ser facilmente transferida para outros contextos geográficos e socio-económicos. As principais questões a considerar devem ser a aproximação efectiva aos centros de investigação, e a criação de redes de cooperação intra-regionais e inter-regionais, permitindo que os vencedores possam beneficiar de prémios, para além do habitual financiamento, que estimulem o desenvolvimento e concretização das ideias de negócio. Para tal, é necessário que os diversos parceiros actuem em áreas diversificadas. Para além destas questões, seria ainda relevante considerar que o processo de apoio à constituição das empresas, através do estabelecimento de redes de apoio às ideias vencedoras, tem de ser prolongado muito para além do concurso, através das entidades acreditadas para o fazer.

CONTACTO (Link web, etc.)

www.cria.pt

NOME DA BOA PRÁTICA	
Rede GAPI	
PAÍS	REGIÃO, LOCAL
Portugal	Algarve
PROMOTOR	
INPI – Instituto Nacional da Propriedade Industrial Han participado Universidades, Parques de Ciência e Tecnologia, Centros Tecnológicos, Associações Empresariais.	
PERÍODO DE FUNCIONAMENTO	
Implementada em 2001 a nível nacional, no Algarve opera desde 2003.	
OBJETIVOS:	
Prestação de informações, acompanhamento do sistema de protecção de direitos de propriedade industrial (PI), e dinamização de acções de promoção da utilização da PI, com vista ao reforço da competitividade das empresas portuguesas e de todos os utilizadores do sistema de propriedade industrial.	
TIPO DE INICIATIVA (origem ou enquadramento):	
Una iniciativa pública que tiene su origen en PRIME – “Iniciativa Pública para a Valorização do Sistema de Propriedade Industrial”	
DESCRIÇÃO DA INICIATIVA:	
<p>Os Gabinetes de Apoio à Promoção da Propriedade Industrial (GAPI) são pequenas estruturas vocacionadas para a prestação de informações e dinamização de acções de promoção da propriedade industrial, visando o reforço da competitividade das empresas portuguesas através do estímulo e protecção da diferença. O projecto da Rede GAPI surgiu enquadrado nas acções prioritárias do programa estratégico do INPI com o objectivo de contribuir para o reforço da modernização e competitividade das empresas portuguesas. A criação de uma rede de Gabinetes de Apoio à Promoção da Propriedade Industrial insere-se num projecto mais amplo de valorização e promoção do Sistema da Propriedade Industrial, que é desenvolvido pelo Instituto Nacional de Propriedade Industrial e seus parceiros. Estes gabinetes prestam apoio às empresas e demais entidades através da sensibilização e informação sobre a Propriedade Industrial, no âmbito dos diversos sectores e áreas de actuação, prestação de esclarecimentos sobre as normas, custos e outros elementos relacionados com a utilização da Propriedade Industrial, auxílio na instrução de processos de pedidos de registo e acompanhamento dos mesmos e informação sobre a situação jurídica dos direitos. A grande inovação desta iniciativa residiu no facto dos 23 Gabinetes de Apoio à Propriedade Industrial constituírem uma rede efectiva de colaboração, com a cooperação permanente entre os diversos gabinetes, permitindo que o INPI se aproxime mais dos utilizadores finais. O facto de grande parte desta rede ser constituída por gabinetes localizados em universidades possibilita uma grande aproximação aos investigadores, docentes e estudantes, um dos grupos-alvo centrais na promoção da utilização da PI.</p> <p>A rede foi inicialmente financiada por verbas do FEDER – Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional e do Ministério da Economia e da Inovação através do Programa de Incentivos à Modernização da Economia (PRIME). Actualmente, desde Outubro de 2009, o financiamento provém de receitas próprias do INPI.</p>	

BENEFICIÁRIOS DA INICIATIVA – GRUPO ALVO
<ul style="list-style-type: none"> - Empresários/Empresas - Investigadores - Docentes e Estudantes - Inventores Individuais
RESULTADOS E IMPACTOS OBSERVADOS
<ul style="list-style-type: none"> - Aumento exponencial do registo de patentes e marcas a nível nacional e na região do Algarve - Aumento do interesse sobre a temática da Propriedade Industrial.
ABORDAGEM OU ELEMENTO INOVADOR, EXPERIMENTAL, ORIGINAL
<p>A originalidade da abordagem reside na novidade que este mecanismo representou. Precedentemente não existia, para além do INPI, um mecanismo de promoção da actividade de promoção da Propriedade Industrial, o que originava que houvesse uma maior dificuldade em chegar aos utilizadores finais. Esta dificuldade foi colmatada pela criação desta rede de gabinetes permitindo que se criassem sinergias entre estes, o que é uma mais valia para os beneficiários desta iniciativa em particular, e para o Sistema de Propriedade Industrial em geral.</p>
ELEMENTOS CHAVE DO EXITO:
<p>Os elementos-chave do sucesso da rede GAPI são a proximidade aos utilizadores finais do Sistema de Propriedade Industrial, a cobertura regional da actividade de promoção da Propriedade Industrial, o incentivo ao registo de direitos de Propriedade Industrial através da isenção/redução de taxas e acções de formação destinadas à melhoria das competências aos técnicos dos GAPI.</p>
ASPECTOS A TER EM CONTA PARA UMA POSSÍVEL TRANSFERÊNCIA
<p>Para uma eventual transferência é necessário considerar a necessidade do estabelecimento da rede entre os diversos gabinetes de apoio e garantir a localização privilegiada junto à fonte de produção de novos conhecimentos – as universidades – facilitando o acompanhamento e a eficácia da protecção da inovação.</p>
CONTATO (Link web, etc.)
<p>www.gapi.pt ; www.ualg.pt/gapi</p>

NOME DA BOA PRÁTICA	
SPAROS	
PAÍS	REGIÃO, LOCAL
Portugal	Algarve
PROMOTOR	
Jorge Dias, Luís Conceição CCMAR – Centro de Ciências do Mar da Universidade do Algarve	
PERÍODO DE FUNCIONAMENTO	
Desde 2008	
OBJETIVOS:	
<ul style="list-style-type: none"> • Inovar no desenvolvimento de novos produtos e processos para a alimentação de peixes, de modo a contribuir para os desafios de sustentabilidade da indústria; • Promoção de projectos de parceria entre Universidades/Institutos de Investigação e a Indústria. 	
TIPO DE INICIATIVA (origem ou enquadramento):	
Iniciativa de uma empresa	
DESCRIÇÃO DA INICIATIVA:	
<p>A SPAROS é uma empresa spin-off do Centro de Ciências do Mar do Algarve (CCMAR), criada com o apoio do Centro Regional para a Inovação do Algarve (CRIA) da Universidade do Algarve.</p> <p>Os principais serviços oferecidos por esta empresa são a avaliação da eficácia de ingredientes, alimentos e aditivos (crescimento, digestibilidade, apetite, carga poluidora), a optimização de processos através de protocolos para o cultivo e alimentação de larvas, formulação de alimentos para novas espécies, criação de estratégias de alimentação para melhorar a eficiência de utilização do alimento e do bem estar animal o que se reflecte na qualidade e valor acrescentado do produto final e a constituição de consórcios para projectos de I&D e preparação de candidaturas.</p> <p>As principais competências desta empresa estão ligadas à nutrição e alimentação de peixes, formulação de alimentos, a optimização de estratégias de alimentação e o desenvolvimento de protocolos de produção de novas espécies. Para tal, reveste-se de extrema importância a existência de uma plataforma tecnológica flexível para produzir alimentos a uma escala piloto. Esta plataforma destina-se a produzir lotes de alimentos que visam colmatar diversas necessidades do mercado (projectos de I&D, alimentação para diferentes espécies de peixes, inovação de processos de produção) tornando-se, assim, altamente flexível. Esta flexibilidade reflecte-se nas actividades da empresa, uma vez que tanto desenvolve e aperfeiçoa novos processos de produção, como produz ração animal.</p> <p>O facto de ser um dos principais objectivos da empresa a inovação no desenvolvimento de novos produtos e processos para a produção de ração animal tornando-os mais eficazes, contribui para que os procedimentos menos eficazes sejam substituídos por outros mais inovadores e assim, potencia a sustentabilidade de utilização destes procedimentos inovadores.</p>	
BENEFICIÁRIOS DA INICIATIVA – GRUPO ALVO	
<ul style="list-style-type: none"> • Grupos de Investigação; • Empresas de aquacultura; 	

- Empresas de produção de ração animal.

RESULTADOS E IMPACTOS OBSERVADOS

A actividade desenvolvida pela Sparos permite suprir uma lacuna num nicho de mercado altamente especializado, relacionado com a formulação e produção de ração animal para aquacultura. Os impactos observados remetem para a inovação nos produtos e processos uma vez que apresentam novas formulações e produção em pequena escala para empresas já existentes. Assim, a actividade da Sparos potencia quer a emergência de novos processos de produção, quer de novos produtos lançados no mercado.

ABORDAGEM OU ELEMENTO INOVADOR, EXPERIMENTAL, ORIGINAL

O elemento central que torna esta iniciativa original, inovadora e criativa é a utilização de uma plataforma tecnológica flexível na produção de alimentos a uma escala piloto que responda às necessidades específicas dos clientes. Neste domínio a procura de soluções sustentáveis para a indústria, quer pela inovação em novos produtos quer em novos processos de alimentação e nutrição de peixes, é essencial na competitividade de todo o sector. A criatividade reside, por isso, na diversificação de resposta dos procedimentos utilizados e dos produtos obtidos às necessidades dos seus clientes através do recurso a conhecimento altamente especializado e de extrema importância na região, uma vez que as Ciências do Mar são uma das áreas de destaque da investigação produzida na Universidade do Algarve.

ELEMENTOS CHAVE DO EXITO:

Como elementos-chave do sucesso desta empresa podemos apontar o facto da dimensão de escala piloto da plataforma tecnológica apresentar-se como uma ferramenta adequada à fase de desenvolvimento de novos produtos, bem como à optimização de tecnologias de produção de alimentos e a experiência que os elementos da empresa têm em projectos de I&D nos sistemas de Ciência e Tecnologia nacionais e europeus. Para além dos elementos chave considerados é ainda relevante salientar a articulação que se estabeleceu entre os promotores e o centro de investigação, dando possibilidades para que os resultados da investigação produzida fossem transferíveis para o meio empresarial e a possibilidade de utilização de equipamentos e infra-estruturas científicas existentes no centro.

ASPECTOS A TER EM CONTA PARA UMA POSSÍVEL TRANSFERÊNCIA

Esta é uma iniciativa que se coaduna perfeitamente com a realidade que a envolve. Isto porque associa o conhecimento produzido em meio académico às necessidades de um sector vinculado à vertente marítima que é característica da região algarvia. Assim, os principais aspectos a considerar no caso de uma transferência para outros contextos socio-económicos e geográficos diz respeito à complementaridade entre as principais características da região (no caso do Algarve, a extrema importância que as actividades relacionadas com o mar representam quer para a região na sua generalidade, quer para o meio académico em particular) e as potencialidades do mercado.

CONTACTO (Link web, etc.)

www.sparos.pt

NOME DA BOA PRÁTICA	
Natura Algarve	
PAÍS	REGIÃO, LOCAL
Portugal	Algarve
PROMOTOR	
Ricardo Barradas	
PERÍODO DE FUNCIONAMENTO	
Desde 2008	
OBJETIVOS:	
<p>Divulgação do património ambiental, histórico e cultural da região do Algarve, através da oferta de programas em terra e no mar com o objectivo de mostrar uma parte da região do Algarve que poucas pessoas conhecem com a finalidade de proporcionar experiências inesquecíveis.</p>	
TIPO DE INICIATIVA (origem ou enquadramento):	
Iniciativa de uma empresa	
DESCRIÇÃO DA INICIATIVA:	
<p>A Natura Algarve é uma empresa de animação turística que baseia a sua actividade na oferta de serviços que assentam numa proposta diferenciada relativamente a outras empresas do sector. Esta empresa conta com dois tipos de oferta para dois tipos de público: oferta de actividades terrestres e oferta de actividades náuticas.</p> <p>As actividades terrestres são direccionadas para passeios por trilhos e caminhos quase desconhecidos, revelando a unicidade de locais, histórias e habitats preservados a eles associados.</p> <p>As actividades náuticas destinam-se à descoberta da Ria Formosa através da passagem pelas diversas ilhas que a constituem. Estas ofertas são inseridas numa vertente de ecoturismo e numa vertente pedagógica para escolas. Para além destas actividades gerais, a empresa oferece também programas especiais à medida da escolha de cada cliente.</p> <p>A introdução de propostas diversificadas e diferenciadas do que é tendencialmente apresentado no mercado turístico algarvio deve-se, para além da elevada especialização do promotor da iniciativa que se constitui como uma mais valia no processo criativo e inovador da empresa, à criação de redes de cooperação com diversas entidades de referência, nomeadamente centros de investigação, associações de desenvolvimento local e autarquias. Esta cooperação permite o desenvolvimento de novos serviços alicerçados no conhecimento da envolvente marítima e terrestre da região algarvia.</p>	
BENEFICIÁRIOS DA INICIATIVA – GRUPO ALVO	
<ul style="list-style-type: none"> • Escolas • Grupos de particulares • Empresas 	
RESULTADOS E IMPACTOS OBSERVADOS	
<p>Através da actividade da Natura Algarve é possível constatar uma melhoria em termos qualitativos dos</p>	

serviços marítimo-turísticos na zona da Ria Formosa. A criação de um novo conceito de ecoturismo alicerçado no conhecimento que permite repensar o turismo natureza e estruturar novos subprodutos (nomeadamente o subproduto de observação de aves) na região algarvia são alguns dos resultados e impactos observados.

ABORDAGEM OU ELEMENTO INOVADOR, EXPERIMENTAL, ORIGINAL

A Natura Algarve é uma empresa que distingue a sua abordagem pela originalidade do conceito de turismo e pela criação de sinergias com entidades de referência na região.

ELEMENTOS CHAVE DO EXITO:

Os elementos-chave do sucesso da Natura Algarve são o facto de assentar em empreendedorismo qualificado e ser constituída por uma equipa dinâmica e especializada. A inovação e diferenciação relativamente a outras empresas do sector (através essencialmente da inovação nos processos e nos conteúdos oferecidos) constituem-se como outro elemento chave do sucesso desta iniciativa.

ASPECTOS A TER EM CONTA PARA UMA POSSÍVEL TRANSFERÊNCIA

Através do exemplo da Natura Algarve é possível constatar que o empreendedorismo qualificado traz mais valias à criação de empresas e à dinamização de sectores de actividade que tendencialmente se apresentam como pouco inovadores e criativos. Desta forma, a principal questão a considerar para uma eventual transferência a outros contextos socio-económicos e geográficos é a especialização dos promotores das iniciativas, já que é este conhecimento especializado que potencia a emergência de ideias inovadoras e criativas. Por outro lado, atendendo à actividade da empresa, centrada no turismo, é importante ter em consideração o aproveitamento das potencialidades e dos recursos endógenos da região, que permitem a criação de ofertas complementares de elevado valor acrescentado redutoras da sazonalidade característica das zonas turísticas baseadas num único produto.

CONTACTO (Link web, etc.)

www.natura-algarve.com

4/ Como reforçar a criatividade empresarial? – Lições das Boas Práticas

A criatividade, como a capacidade para combinar conhecimento, know-how e experiências diversas para resolver problemas e gerar valor, **é, em última instância, o que está a diferenciar umas empresas de outras e o que, a nível de toda a economia, marca o caminho do progresso e do desenvolvimento.**

Parece, portanto, interessante parar-se a entender no que consiste a criatividade no contexto empresarial, assim como os mecanismos lançados pelas Administrações Públicas para o seu apoio.

O Guia de “Boas Práticas em Matéria de Criatividade Empresarial”, dentro do projecto Cria Business Ideia, procura responder a esta necessidade. Para isso, foram considerados um total de **28 casos de França, Espanha e Portugal**, iniciativas públicas e privadas, que retrataram casos de êxito em ambos os sectores. Ao lado destes casos, uma análise de benchmarking a nível internacional permitiu completar e dar maior alcance aos aspectos mais interessantes das boas práticas.

Mas depois da análise dos casos apresentados, **que lições se podem aprender para a melhora da criatividade empresarial?**

Ao analisar o processo empresarial, a criatividade aparece fortemente vinculada à capacidade intrínseca das pessoas. Mais concretamente, a capacidade para, a partir do seu conhecimento e de experiências diversas (suas ou de outros) combiná-los e solucionar problemas reais da empresa, assim como gerar ideias inovadoras com valor nos mercados. Neste ponto, **a criatividade das pessoas na empresa pode ser potencializada, seja mediante o emprego de técnicas específicas, seja garantindo a sua interacção num ambiente (o da empresa) favorável à criatividade.**

As principais técnicas fazem referência à gestão integral de ideias que se convertem em projectos e, finalmente, em produtos inovadores; à formação contínua enfocada à geração de ideias e o seu arranque; a modelos concretos de comercialização; à gestão flexível dos recursos humanos e favorável à criatividade e à participação de todo o pessoal na solução dos problemas e dos projectos da empresa, etc.

Por outro lado, um ambiente empresarial favorável é aquele no qual a criatividade e a inovação são valores da própria empresa e se fomentam como tal; existe um ambiente de trabalho multidisciplinar onde as diferenças enriquecem, em vez de limitar; existe uma alta transparência e os canais de comunicação entre os trabalhadores e os diferentes departamentos são habituais e fluidos; existe uma direcção implicada com a criatividade e a inovação, etc.

Portanto, desde a perspectiva da empresa, melhorar os níveis de criatividade passa pela melhora de todos e cada um destes (e doutros tantos) elementos que se foram reflectindo ao longo deste Guia.

No entanto, esta melhora nas empresas, assim como a adopção progressiva de técnicas e dinâmicas criativas, não é uma questão simples, e muito menos natural ou espontânea. **Muitas empresas encontram dificuldades ou desconhecem a forma de lançar estas técnicas, de adoptar uma cultura que favoreça a criatividade.** É aqui onde a Administração joga um papel destacado. Neste sentido, **que lições se podem aprender para o desenho e implementação de medidas de apoio à criatividade empresarial a partir da Administração Pública?**

A Administração pode actuar mediante medidas e programas concretos sobre o funcionamento das próprias empresas, ou sobre o ambiente no qual elas operam. Ambas dimensões determinam finalmente as capacidades criativas dos seus empregados.

Actuar sobre a própria empresa implica desenhar e lançar programas orientados a cada um dos aspectos assinalados anteriormente, que incidem na mudança de valores, de cultura, no uso de técnicas de fomento da criatividade, na aparição de canais de comunicação fluidos e multidisciplinares, etc.

Actuar sobre o ambiente de carácter geral implica definir e implementar actuações sobre a sociedade em geral que permitem estender uma cultura empreendedora, favorável às mudanças e à aceitação de riscos, à aparição de um ambiente multicultural para onde convirjam diferentes formas de pensar, a existência de infra-estruturas de excelência que apoiem às empresas nas mudanças organizativas necessárias para potencializar as suas capacidades criativas, etc.

Ao longo deste Guia, podem-se apreciar casos de boas práticas que reflectem muitos destes aspectos. Assim, a grande maioria das **iniciativas de carácter público** tem como finalidade conseguir a extensão de uma cultura empreendedora favorável à valorização da criatividade nos mercados e a extensão do espírito criativo-inovador na sociedade.

Muitas delas procuram também actuar directamente sobre o funcionamento empresarial, sobre suas capacidades. Para isso, os mecanismos mais utilizados têm sido as acções formativas (em matéria de capacitação criativa), a organização de eventos de difusão e sensibilização relativamente à criatividade, ou a provisão de serviços específicos orientados à simplificação dos trâmites para a criação de empresas ou da comercialização de ideias.

Também merecem destaque as iniciativas que geraram o desenvolvimento de técnicas de criatividade específicas para a sua implementação e extensão entre as empresas.

Por sua parte, **as iniciativas privadas** estão orientadas, na sua maioria, ao desenvolvimento de técnicas e metodologias que procuram incrementar as capacidades criativas dos trabalhadores. Geralmente estão relacionadas com a organização e a gestão das ideias, do momento da sua geração até o seu desenvolvimento em projectos concretos e finalmente sua comercialização nos mercados.

Aspectos já mencionados como as estruturas hierárquicas flexíveis, a participação multidisciplinar, os canais de comunicação flexíveis e constantes, ou a implicação da direcção da empresa são alguns dos mais comuns.

Entre as iniciativas privadas presentes no Guia, são comuns aquelas que fazem referência a novas empresas ou empresas de criação recente como resultado da comercialização bem-sucedida de

ideias ou processos inovadores, assim como de novos produtos fruto de soluções criativas a problemas concretos.

Contudo, **o Guia de Boas Práticas em matéria de criatividade empresarial supõe um importante ponto de apoio, tanto para as empresas como para a Administração.** Ao longo de 28 casos de sucesso, ao lado de outros tantos a nível internacional, analisaram-se casos de utilidade para melhorar a capacidade criativa das empresas mediante técnicas e experiências empresariais específicas, assim como através de medidas de apoio público.

5/ Ferramentas para reforçar a criatividade empresarial: referências e documentos

Referências teóricas sobre a criatividade

- ADAMS, R (2006) “*Innovation measurement: a review.*” International Journal of Management Reviews, 8.
- DRUCKER, P. (2000) “*Creatividad e innovación*”. Harvard Business Review. Ediciones Deusto.
- EUROPEAN COMMISSION (1996) “*Innovation Management Tools- A review of Selected methodologies (MINT)*, EIMS publication n. 30.
- FLORIDA, R. (2002) “*The rise of the creative class*”. Basic Books
- FLORIDA, R. (2005) “*The Flight of the Creative Class*”. HarperCollins Publishers
- UNSWORTH et al. (2005) “*Creative requirement: A neglected construct in the study of employee creativity?*”. Group & Organization Management, Vol. 30, n. 5

Referências de estudos de caso

CASOS A NÍVEL INTERNACIONAL

- Bühler Laboratory: www.buhlergroup.com
- Unilever (Port Sunlight Research Center, UK): www.unilever.com
- Hermia Ltd: <http://www.hermia.fi>
- Bosch Innovation Unit: <http://www.bosch.pt/content/language1/html/3808.htm>
- SONAE: <http://www.sonae.pt/pt/home.asp>

CASO DE ESPANHA

- The Coffee Break: www.thecoffeebreak.biz
- Gabinete de Iniciativa Joven: www.iniciativajoven.org
- EMO – Formación y Comunicación Creativa: www.emoemo.es

- Hotel de la Risa: www.hoteldelarisa.com
- INNOVÍA: <http://www.innoviaandalucia.es> / <http://creatividadinnovia.blogspot.com>
- OPEN MIND AWARD: www.openmindaward.es
- Laboratorio de creatividad: <http://www.tekniker.es>
- Termicol: www.termicol.es
- Fundación Madri+d para el Conocimiento: <http://www.madrimasd.org/>
- Madrid Emprende: <http://www.esmadrid.com/madridemprende/jsp/index.jsp>
- Calordom: <http://www.calordom.es/>
- PROJECH: <http://www.projech.com/>

CASO DE FRANÇA

- Lean Management: <http://www.ligne-bleue.com/> <http://www.ecam.fr/lean/>
<http://www.thesame-innovation.com>
- Auto-management: www.emilehenry.com
- El Código de Burbujas: <http://www.prooftag.net/>
- ACT 21 – Software Via 2D: www.act21.fr

CASO DE PORTUGAL

- Benchmarking: www.iapmei.pt
- Teatro para el cambio: www.inspire.pt
- WORKWELL – Gimnasia Laboral: <http://www.workwell.pt>
- EMPRESA NA HORA: www.empresanahora.pt/
- Ideias em Caixa 2007: www.cria.pt
- Rede GAPI : www.gapi.pt / www.ualg.pt/gapi
- SPAROS: www.sparos.pt
- Natura Algarve: www.natura-algarve.com



FUNDECYT



UE/EU - FEDER/ERDF



Crea
Business
Idea