# INOVAÇÃO

APOIOS:

FIDELIDADE
SEGUROS DESDE 1808

randstad

yunit
Consulting

ENQUADRAMENTO

# PORTUGAL ACIMA DA MÉDIA EUROPEIA EM VÁRIOS INDICADORES NO RANKING DA INOVAÇÃO

PORTUGAL SUBIU NO RANKING DO EUROPEAN INNOVATION SCOREBOARD (EIS) 2022, CUJOS RESULTADOS FORAM PUBLICADOS PELA COMISSÃO EUROPEIA

## RANKING

ESTE RANKING EUROPEU DA INOVAÇÃO AVALIA OS PONTOS FORTES E FRACOS RELATIVOS DOS SISTEMAS NACIONAIS DE INOVAÇÃO E AJUDA OS PAÍSES A IDENTIFICAR OS DOMÍNIOS A QUE DEVEM PRESTAR MAIS ATENÇÃO

De acordo com o European Innovation Scoreboard (EIS) 2022, Portugal ocupa a 17ª posição entre os 27 Estados-Membro da União Europeia, em matéria de inovação. O País subiu da 19ª para a 17ª posição entre os 27 Estados-Membros com um aumento de 6,4 pontos percentuais entre 2015 e 2022.

No último ano, destacam-se como pontos positivos, os estudantes de doutoramento estrangeiros, a penetração de banda larga, o apoio governamental para I&D empresarial, a população com ensino superior e as copublicações público-privadas.

As principais fraquezas registadas no sistema nacional de inovação prendem-se com as emissões atmosféricas por partículas finas, as despesas empresariais em inovação por pessoa ao serviço, a produtividade dos recursos consumidores e as PME que inovam de forma colaborativa.

Este ranking europeu da inovação avalia os pontos fortes e fracos relativos dos sistemas nacionais de inovação e ajuda os países a identificar os domínios a que devem prestar mais atenção. Em Portugal, no que diz respeito à Propriedade Industrial (PI), como motor da inovação, vigoram actualmente diferentes mecanismos de apoio financeiro aos utilizadores do sistema de PI, nomeadamente às Pequenas e Médias Empresas, as quais representam 99% do tecido empresarial nacional.

Portugal ultrapassa a performance média da UE27 quanto à disponibilidade de recursos humanos altamente qualificados, à atractividade do sistema de investigação, à digitalização e à utilização das tecnologias de informação.

### ECOSSISTEMAS

Uma investigação do MIT mostra que novos ecossistemas de inovação estão a emergir globalmente, fora de pólos bem conhecidos. Embora frequentemente menores ou mais especializados do que, digamos, Silicon Valley, estes pólos de actividade estão a expandir as oportunidades regionais de envolvimento empresarial em novos locais. Entretanto, as interacções digitais permitem uma participação mais ampla para além das fronteiras geográficas.

Para atingirem os seus objectivos de inovação, as empresas precisam de adoptar uma abordagem sistemática para identificar e assegurar a vantagem competitiva de trabalharem com estas comunidades de inovação. A par de um planeamento ponderado, as empresas devem empenhar-se numa interacção credível e sustentada; outros stakeholders no ecossistema da inovação estão atentos para ver se se tornam parceiros de confiança ou se se envolvem apenas esporádica ou superficialmente. Este compromisso de desenvolvimento de relações inclui gestores de topo e estende-se a gestores relevantes em diferentes unidades, bem como a líderes empresariais em toda a organização. ●

## A IDC ADIANTOU UM CONJUNTO DE PREVISÕES PARA O FUTURO:

- Em Portugal o investimento em Tecnologia irá crescer 5,7% em 2023, e atingirá os 5,4 mil milhões de Euros;
- Em Portugal o investimento em projectos de transformação digital irá crescer mais de 15%, e representará quase 50% do total do investimento em tecnologia realizado pelas organizações;
- 40% das organizações europeias prepara-se para implementar a Prática de FinOps em 2023 com o objectivo de aumentar a transparência do orçamento de TI e eficiência. Esta mudança permitirá às empresas poupar até 15% em gastos com Cloud Computing;
- As empresas europeias que tiverem desenvolvido uma plataforma digital confiável até 2024 terão o dobro de hipóteses de alcançar um crescimento de dois dígitos na sua receita;
- Até 2024, 90% das grandes organizações europeias terão como critério principal para aprovação de novos projetos e programas digitais a "disponibilidade de competências digitais". Este movimento reforça a importância da formação e capacitação dos colaboradores para o sucesso da jornada digital das empresas.
- Até 2026, 55% das grandes empresas europeias terão implementado os "gémeos digitais" como uma etapa fundamental na criação de um universo no metaverso da empresa, o que representará 25% dos gastos com tecnologia.

FIDELIDADE

# A INOVAÇÃO É FUNDAMENTAL PARA O GRUPO

O INVESTIMENTO EM I&D É UM DESÍGNIO ESTRATÉGICO DO GRUPO FIDELIDADE PARA CONSOLIDAR A POSIÇÃO DE LIDERANÇA EM PORTUGAL

A inovação é, e tem sido sempre, uma atitude intrínseca à actuação do Grupo Fidelidade e como tal, sempre abordou os desafios inerentes de uma forma muito natural. No entanto, os desafios perspectivados para o futuro e mesmo já existentes hoje apresentam-se consideravelmente mais complexos, i) pela rapidez com que emergem e com que ganham expressão, ii) pelo nível de interligação e transversalidade e iii) pelo nível de disrupção que apresentam. «Evidentemente são inúmeros os desafios, mas acredito que estamos efectivamente bem preparados, pois temos construído os pilares essenciais que são, a capacidade de antecipar, de adaptar e responder e em alguns aspectos, até de assumir uma dianteira», diz Daniel Riscado, Head of Center for Transformation da Fidelidade, em entrevista à Executive Digest.

De facto, vivemos numa época em que as inovações surgem (e com impacto) de forma quase imediata e por vezes até aparentam emergir de forma acidental (o que não é em 99% dos casos). A empresa considera que isso é positivo e que tem de criar condições para que isso ocorra e tenha o seu espaço, no entanto, como tudo o que se pretende com qualidade e consistência, é absolutamente crítico estabelecer um conjunto de princípios, de desenhar uma estratégia clara em como se aborda a inovação, sobretudo por ser um conceito tão amplo.

Desde logo, importa definir os grandes espaços onde se quer e onde não se quer actuar. Por exemplo, que horizontes abordar, H1 – Incremental, H2 – Transformacional, H3- Disruptivo, embora todos possam trazer valor, é fundamental definir quais as prioridades e ponderações de abordagem. «Adicionalmente importa definir que contributo é que pretende prestar ao nosso Grupo, como, reforçar o que temos (endereçar desafios) vs abrir novas avenidas de crescimento (oportunidades), mais adjacente ao core segurador ou beyond insurance. Complementarmente, importa também definir e priorizar os ecossistemas a abordar , e.g. Saúde & Bem-estar, Mobilidade, Longevidade, Leisure & Travel, Pets, etc. sempre dentro do perímetro em que acreditamos ter um right to play.

Por fim também estabelecer metodologias e ways of work, seguramente sempre ágeis e flexíveis para assegurar que há espaço para explorar, medir, testar, melhorar e escalar, mas ter também presente os modelos em que operamos – de

forma mais aberta e colaborativa ou mais assente nas competências internas», acrescenta a mesma fonte. Aliás, é fundamental ter muito bem estabelecida e clara para todos os stakeholders a combinação das dimensões acima, sob pena de, se não for feito, ser um exercício mal interpretado, mal-executado, particularmente complexo e duro para quem participa e seguramente sem um grande futuro associado.

### POSICIONAMENTO E COMPETITIVIDADE

A inovação é fundamental para o Grupo pois, enquanto líderes de um sector maduro, percebido pelo mercado como tradicional, num contexto em que as fronteiras da concorrência se esbatem mais entre indústrias e emergem diversos novos players, é preciso actuar constantemente em dois eixos i) defender o core e ii) aportar cada vez mais valor para crescer tanto no core e no beyond insurance.

No i) defender o core, passa por ajustar e melhorar oferta e sobretudo processos, tanto numa perspectiva de cliente como dos parceiros de distribuição a quem é fundamental facilitar o seu dia-a-dia e operações. Nesta frente, a inovação procura endereçar fricções e enfoca sobretudo aspectos de eficiência através de diversas alavancas como, automatização, digitalização, consolidação etc. Movimentos em que, um pequeno ajuste, tenha um grande impacte no imediato ou no curto prazo que pretende sempre repassar também para Clientes e parceiros.

Na vertente ii) aportar cada vez mais real valor para crescer tanto no core e no beyond insurance a inovação acaba por adoptar um papel mais amplo e com maior relevância para o posicionamento e competitividade no médio e longo prazo. Tudo se inicia com uma atitude, identificar e validar tendências que antecipem ambições e fricções de Cliente e parceiros que devem estar sempre no epicentro da actuação. Assentar, em larga medida, as decisões com base em dados e analítica, sem perder a proximidade e componente humana; adoptar, desenvolver e combinar soluções e enablers tecnológicos (e.g. Inteligência artificial tem dado saltos quânticos recentemente e em diversas componentes – texto, voz e imagem) ; complementar os contextos e canais que estão disponíveis para os clientes e parceiros e montar um modelo de colaboração activa com todos os stakeholders chave, desde a academia até Insurtechs.

«Desta forma, o Grupo Fidelidade reforça o seu posicionamento, na medida em que antecipa e oferece o que os seus Clientes e parceiros esperam, procurando ultrapassar as expectativas que têm criadas, e.g. com uma oferta mais robusta quer a nível de produto, quer a nível de serviço (combinando o core segurador como o beyond insurance) assente numa forma de acesso fácil e simples, colocando-se em contextos em que está sempre "na mão do Cliente". Toda a inovação que procuramos desenvolver e adoptar também tem um contributo muito significativo na nossa competitividade uma vez que i) muitas vezes é o factor distintivo para vs concorrência e ii) a médio prazo tende a contribuir a toda uma operativa mais optimizada em que os benefícios são primeiramente capturados pelo Grupo Fidelidade, mas sempre partilhados com Clientes e parceiros», sublinha o responsável.

**É ABSOLUTAMENTE CRÍTICO ESTABELECER UM CONJUNTO DE PRINCÍPIOS E DESENHAR UMA ESTRATÉGIA CLARA EM COMO SE ABORDA A INOVAÇÃO, SOBRETUDO POR SER UM CONCEITO TÃO AMPLO**

VIVEMOS NUMA ÉPOCA EM QUE AS INOVAÇÕES SURGEM (E COM IMPACTO) DE FORMA QUASE IMEDIATA E POR VEZES ATÉ APARENTAM EMERGIR DE FORMA ACIDENTAL

### ESTRATÉGIAS

O investimento em I&D é um desígnio estratégico do Grupo Fidelidade para consolidar a posição de liderança em Portugal e como veículo para o constante lançamento de novos produtos, serviços e abordagens. Antecipa-se que o desenvolvimento da actividade e a concretização de investimentos em I&D a curto-prazo poderão, no entanto, ser condicionados pelos seguintes desafios: Atracção e retenção de equipas de I&D; Competição e time-to-market de propostas de valor e Transferência e replicabilidade (I&D incremental). A I&D depende de um quadro de pessoal eclético e altamente qualificado. Porém, o ecossistema

## PRINCIPAIS DESAFIOS

- Expectativas e nível de conhecimento dos clientes e restantes stakeholders - o quê que esperam de nós? - o leque de possibilidades é de facto muito amplo e há um grande desafio em antecipar e endereçar o que oferecemos e como oferecemos
- Adopção de novas realidades, soluções e tecnologias disruptivas e cada vez mais democráticas e acessíveis, e.g. caso recente de inteligência artificial com Chat GPT, considerando o que tem ocorrido no espaço de Web3 e em blockchain, etc. – há inúmeras realidades a surgir, e o desafio é saber em quais queremos apostar e construir um posicionamento relevante?
- Conciliar a ambição e necessidade de negócio em crescer e explorar novos espaços com a segurança das plataformas e dos dados
- Novas formas de trabalho e captação, retenção e desenvolvimento de talento mais orientado à inovação e empreendorismo no perímetro de um large corporate
- Garantir a adequação regulatória alinhada com uma atitude experimental na abordagem a novos modelos de negócios e nova oferta
- Balanço e fronteira com a concorrência de players "não-tradicionais" (e.g. insurtechs) que emergem no mercado – quais são potenciais parceiros e quais são efetivamente concorrentes? Até onde podemos ir e como garantimos uma elevada performance em ambos os domínios?
- Horizontes de inovação a abordar (desde o incremental ao disruptivo) e o regime de convivência e articulação com o negócio e operação de uma seguradora

de I&D em Portugal encontra-se em franco desenvolvimento e é caracterizado por uma agressiva competição por recursos humanos;

Em relação ao segundo desafio, com a crescente competição pela "carteira do cliente", o lançamento de novos produtos e serviços deve ser o mais rápido possível e o time-to-market de propostas de valor inovadoras deve ser reduzido ao mínimo. Tal exige ciclos de I&D acelerados que aumentam o risco e, consequentemente, dependem de estruturas internas lean, flexíveis e alavancadas por tecnologia de ponta. Como desafio adicional, os produtos/ serviços resultantes devem ser facilmente escaláveis;

Sobre o terceiro desafio, num ambiente altamente competitivo e concorrencial, é natural que nem todas propostas de valor vinguem. Nestes casos, o know-how gerado deve ser documentado e analisado para garantir um processo de I&D incremental nas propostas de valor subsequentes. Tal depende de processos de gestão de I&D bem definidos e transversais a toda a organização para reduzir ineficiências e minimizar o time-to-market.

Por outro lado, a I&D é na sua essência uma actividade de elevado risco para as empresas, pelo que deve ser incentivada e estimulada por fundos públicos de apoio, especialmente em ciclos de crise económica, uma vez que o impacto de tais medidas tem sido amplamente estudado e é benéfico para as empresas e para a economia em geral. No entanto, no campo dos incentivos, existem claros desafios transversais no recurso aos diferentes instrumentos de apoio ao investimento em I&D por via financeira (como o PRR, Portugal 2030 ou Horizonte Europa) ou por via fiscal (como o SIFIDE II):

- Potencial desalinhamento entre as iniciativas de I&D internas do Grupo Fidelidade e os objectivos estratégicos das entidades competentes que coordenam a atribuição de fundos públicos;
- Longos prazos nas fases de estruturação dos programas operacionais e de lançamento dos concursos. Quando são lançados, o período de resposta para formalização das candidaturas é tipica-

**VALOR**
NUM AMBIENTE ALTAMENTE COMPETITIVO E CONCORRENCIAL, É NATURAL QUE NEM TODAS PROPOSTAS DE VALOR VINGUEM. NESTES CASOS, O KNOW-HOW GERADO DEVE SER DOCUMENTADO E ANALISADO PARA GARANTIR UM PROCESSO DE I&D INCREMENTAL NAS PROPOSTAS DE VALOR SUBSEQUENTES

FIDELIDADE
SEGUROS DESDE 1808

mente limitado e tendem a verificar-se atrasos nas fases de avaliação das mesmas, o que condiciona o arranque das operações e a execução das iniciativas de I&D;

- Complexidade normativa dos concursos, exigindo um custo avultado na análise e validação de critérios de acesso, assim como na subsequente formalização dos contratos de incentivos e execução dos projetos;
- Fraca visibilidade sobre oportunidades adequadas às empresas, especialmente em concursos internacionais como os do Horizonte Europa.

**INVESTIMENTO**

Pelo peso estratégico que a I&D assume no Grupo Fidelidade, o investimento em actividades de I&D tem crescido de forma expressiva ao longo dos anos. Apresentam-se seguidamente alguns indicadores que ilustram o crescimento da I&D desde 2018: O investimento directo em I&D do Grupo Fidelidade, tem crescido a uma anual composta de 35%, entre 2018 e 2021. Em 2020, o Grupo Fidelidade ocupava a 15.ª posição no ranking das entidades que mais investem em I&D, em Portugal, de acordo com os últimos dados publicados pela DGEEC; Com efeito, o crescimento do investimento em projectos de I&D tem sido acompanhado por um crescimento do número de projectos de I&D desenvolvidos ou em desenvolvimento pelas Empresas do Grupo Fidelidade; Naturalmente, com o crescimento dos projectos de I&D existiu um crescimento do número de recursos humanos directamente envolvidos. Entre 2018 e 2021, registou-se um aumento de 158 quadros envolvidos em projectos de I&D, o que totalizou cerca de 300 quadros em 2021. Para tal, nos últimos anos o Grupo tem vindo efectuar uma forte aposta na contratação de colaboradores com elevado nível de qualificação, em particular, para funções relacionadas com analytics, transformação e digitalização.

«É com este crescente investimento em investigação, desenvolvimento e inovação que o Grupo Fidelidade tem vindo a criar e reforçar o seu posicionamento, complementarmente, como um parceiro dos seus clientes na prestação de serviços de prevenção, protecção e de assistência "beyond insurance", o que representa uma franca mudança de paradigma face ao tradicional posicionamento como líder na gestão de risco», conclui fonte oficial da empresa em entrevista à Executive Digest.

## PARCERIA COM START-UPS

A parceria com start-ups é absolutamente fundamental neste processo de inovação. De facto, as start-ups, e importa ter em conta que é um grupo muito heterogéneo, quer pela fase em que se encontram, quer pelo modelo de negócio e o problema que pretendem resolver, quer pelos seus fundadores e equipa, etc. têm todas um conjunto de características que são fundamentais para uma economia e todos os seus agentes nomeadamente as corporates que pretendam actuar de forma consequente em Inovação transformacional e disruptiva.

O Grupo Fidelidade vê nas start-ups uma fonte de possibilidades e inspiração – não só desafiam constantemente o status quo como depois entregam aquilo a que se propõem servindo de exemplo para nós próprios, criam novos modelos de negócio - que em muitos casos são complementares e enriquecem o que o Grupo pretende desenvolver, têm novas metodologias e formas de trabalhar - assentes em grande flexibilidade e agilidade que em muitos casos procuramos adoptar. No fundo acabam por ser verdadeiros parceiros que nos permitem catapultar mutuamente.

«Temos vindo a procurar interagir e trabalhar em diferentes modelos, e.g. co-criar algo novo, resolver um problema existente em conjunto, fazer plug-in das suas soluções nos nosso modelos existentes e já conseguimos construir criar um framework estável mas "vivo" e em conjunto, que adopta diversas formas, abordagens directas nos dois sentidos, através do nosso programa de open innovation, o Protechting, alavancado os nossos parceiros de Venture Capital onde temos assumido um papel de Leading Limited Partners, através da Academia, Incubadoras e aceleradoras, entre outros.

O que é certo é que tem vindo a ser uma relação crescente e sempre em ritmo de aceleração que iremos seguramente manter», refere o responsável.

RANDSTAD

# O NOSSO PRODUTO É O TALENTO

NO CENTRO DA ESTRATÉGIA DA EMPRESA ESTÁ O CONCEITO DE EMPREGABILIDADE CONSTANTE AO LONGO DA NOSSA VIDA

A Randstad, líder global na indústria de serviços de Recursos Humanos, mantém a aposta na inovação como forma de acompanhar o mundo do trabalho que continua em constante mutação e com necessidades cada vez mais diversificadas. A aposta na inovação é a responsabilidade das empresas para permanecerem competitivas e colaborarem activamente com uma "pegada" significativa para a sociedade. «Posso identificar dois grandes desafios, se olharmos para

a estratégica "tech & touch", com um desafio tecnológico e outro humano. Começando pelo humano, a escassez de talento é o principal desafio das empresas. Mas as boas notícias são que a solução é clara, é preciso investimento por parte das lideranças. O acesso ao talento é difícil, mas uma estratégia que envolve uma maior transparência, proximidade e equidade pode trazer um contributo mais positivo para este problema real. Do lado tecnológico vejo, sem dúvida, o impacto da inteligência artificial no mundo do trabalho. A AI vai mudar o conceito de produtividade e vai pôr à prova os planos de I&D das empresas. O desafio estará em mantermos o toque humano num processo cada vez mais digital», explica Gonçalo Vilhena, CIO da Randstad Portugal, à Executive Digest.

As ideias podem ser instantâneas, agora pensar que o trabalho para as transformar em produtos de valor acrescentado é instantâneo, é uma falácia. «A inovação é um processo que exige muita disciplina, trabalho árduo e resiliente, e muita persistência para conseguir ultrapassar as diferentes fases de triagem. O "output" do processo de inovação é algo viável, com potencial validado, com segmentos targets validados, mas este "output" para ter impacto tem que se transformar em um produto consumido e executado pela organização, e para isso é necessário gestão da mudança», acrescenta o responsável.

Para uma gestão da mudança eficaz, e rápida, é necessária a liderança certa com o mindset e ferramentas apropriadas. «O que vemos habitualmente, principalmente nas startups tecnológicas, onde o rácio entre turnover / colaboradores é substancialmente inferior, é mais fácil tomadas de decisão e mais rápida a gestão da mudança o que faz com que os ciclos de inovação sejam mais rápidos e curtos», refere Gonçalo Vilhena.

De acordo com a Randstad, o sector onde actua tem sido tradicionalmente pouco tecnológico, mas o ambiente é fantástico, cria a necessidade e um mar de oportunidades. «Nós queremos ser "the worlds most equitable and specialized talent company" e para isso necessitamos de claramente fortalecer as nossas competências humanas, criando uma sensação de maior proximidade, ao mesmo

**JÁ DEMONSTRÁMOS A NOSSA FANTÁSTICA CAPACIDADE ADAPTAÇÃO DURANTE A PANDEMIA, OS MOMENTOS QUE AÍ VÊM NÃO SERÃO MAIS FÁCEIS, MAS TEMOS QUE ESTAR CERTOS DE QUE ENQUANTO CONTINUARMOS A INVESTIR NAS PESSOAS, OS PRODUTOS QUE RESOLVEM PROBLEMAS VÃO NASCER**

## SUSTENTABILIDADE

A tecnologia deve servir as pessoas e os processos, e falar de transformação digital acreditando que a tecnologia só por si resolve. Se estivermos reféns da tecnologia, não seremos certamente mais produtivos nem seremos mais humanos. A estratégia da Randstad é exactamente essa, trazer a tecnologia a serviço das pessoas, ajudando a automatizar efectivamente o que é relevante deixando todo o tempo humano para satisfazer efectivamente aquilo que somos bons, potenciar relações humanas. Existem bons exemplos na nossa indústria, e muito perigosos, de utilização de algoritmos sem passar por um crivo ético rigoroso, passando imediatamente para a acção sem qualquer humanização.

Os algoritmos de selecção automática tem problemas nos enviesamentos levando à discriminação massiva de talentos. Para além disso são poucos transparentes em relação ao processo de decisão tornando difícil entender o porquê de determinada acção. Para além de estarem limitados à fraca qualidade dos dados disponíveis (tipicamente do passado), não têm capacidade criativa nem inovadora que nos caracteriza como humanos. «Por isso devemos deixar de inovar ou de trabalhar para lá chegar? Não, antes pelo contrário. Só ainda não estamos lá, porque não temos as variáveis e os dados certos, dados produzidos pela nossa empatia e capacidade de interpretar o indivíduo como único», conta Gonçalo Vilhena.

tempo que conseguimos chegar a mais pessoas Tem existido cada vez mais a aposta em soluções "end to end" digitais para sectores e necessidades específicas, que já existiam. As empresas de recrutamento tiveram que se adaptar de forma a continuarem visíveis para os talentos e aqui houve também uma mudança nos canais utilizados. Deixem-me dar um exemplo de um projecto que estou envolvido diz respeito à desmaterialização dos dados relacionados com as nossas carreiras e competências com suporte a uma blockchain pública, permitindo acabar com os silos de informação. Esta abordagem parece efectivamente muito ameaçadora ao "status quo" mas na verdade só vai ajuda a recentrar cada vez mais na relação humana e no potencial e ajuda a atingir o potencial, ao invés da insistente tentativa de monopólio não claro dos dados e canais de emprego», explica o CIO da Randstad Portugal.

» A Randstad aposta principalmente na inovação capacitando as lideranças para abraçarem a inovação e desenvolverem e aplicarem a sua liderança ao serviço da gestão da mudança

A Randstad está na linha da frente nesta inovação e colabora activamente com a Velocity network, organismo que está a tentar criar a "internet das carreiras". «O nosso produto é o talento, e é um produto particular porque cada peça é única. Não podemos esquecer de que somos um produto dinâmico, e que diversas variáveis como o dinamismo, não estão reflectidas nem no CV nem nas ofertas de emprego. No centro da nossa estratégia está o conceito de empregabilidade constante ao longo da nossa vida, e é para este conceito que eu e nós trabalhamos diariamente na Randstad», sublinha o responsável.

## FUTURO

Sem fazer futurologia, a verdade é que o mercado procura cada vez mais competências ligadas à tecnologia e é comprovado no relatório global das competências mais procuradas, da Randstad (2022) onde as principais focam-se em inteligência artificial e machine learning, cloud computing e ainda big data. E se esta é a tendência das organizações, por outro lado veremos profissionais a corresponder a esta procura mais tech, mas também preocupados com o que mais valorizam. Horários e locais de trabalho flexíveis, conciliação da vida profissional e pessoal e uma tendência para o nomadismo digital são as maiores previsões, sendo que muitas já se vêem presentes na actualidade.

### LIDERANÇA E DESAFIOS

Não existe inovação efectiva sem gestão da mudança. A gestão da mudança é feita por pessoas, com pessoas e para as pessoas, pelo que a liderança é o factor que mais influencia a eficácia. A Randstad aposta principalmente na inovação capacitando as lideranças para abraçarem a inovação e desenvolverem e aplicarem a sua liderança ao serviço da gestão da mudança. Exemplos disso são dois programas de formação executiva fornecidos aos líderes da organização, um mais focado no processo de descoberta e mapeamento de estratégia, formação desenvolvida em parceria com a NOVA SBE, bem como o segundo mais focado na liderança e gestão da mudança, liderado pela London Business School.

Para as empresas assegurarem o seu posicionamento e competiti-

vidade, devem continuar a apostar no investimento da formação das lideranças capacitando de novas ferramentas de gestão mais actualizadas ao mesmo tempo que capacitamos a nossa força de trabalho com novas skills que lhes permite ir ao encontro das novas necessidades do mercado.

«O reforço nos recursos humanos como consequência à transformação digital é a aposta certa para repensarmos o nosso futuro e o futuro das nossas empresas. As empresas com sucesso são feitas de pessoas, pessoas felizes e produtivas, onde o emprego aumenta substancialmente o sentimento de bem estar», diz Gonçalo Vilhena.

A educação é também um grande factor de sucesso, é com a educação que conseguimos aumentar as nossas skills e com isso aumentar a nossa capacidade de inovar e de entregar mais valor à sociedade. «Já demonstrámos a nossa fantástica capacidade adaptação durante a pandemia, os momentos que aí vêm não serão mais fáceis, mas temos que estar certos de que enquanto continuarmos a investir nas pessoas, os produtos que resolvem problemas vão nascer. Por isso respondendo à pergunta, onde podem as empresas aproveitar este investimento: Focar o investimento nas pessoas», acrescenta o CIO da Randstad Portugal.

A transformação digital acelerou bastante com a pandemia no que diz respeito ao básico. Foram criadas novas ferramentas colaborativas, novas formas de trabalhar, novos canais mais digitais. Num estudo muito relevante sobre o Estado da Nação, feito pela Fundação José Neves liderado pelo Carlos Oliveira, podemos constatar claramente que a educação é fundamental para o desenvolvimento do País. «Portanto, reforçando a importância da questão, o reskilling e upskilling vão ser cada vez mais contínuos e necessários nas nossas vidas do trabalho. Falamos em budgets de investimento para inovação tecnológica nas empresas, falamos de transformação digital. Será possível contribuir para a transformação digital sem investir na formação?», questiona Gonçalo Vilhena.

**DO LADO TECNOLÓGICO VEJO, SEM DÚVIDA, O IMPACTO DA INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NO MUNDO DO TRABALHO. A AI VAI MUDAR O CONCEITO DE PRODUTIVIDADE E VAI PÔR À PROVA OS PLANOS DE I&D DAS EMPRESAS**

O estudo da FJN mostra que 48% dos empregadores têm baixas qualificações (3x a média da europa) e que apenas 16% faz esta aposta na formação. Será que não é mais importante falar de budget de upskilling e reskilling de recursos humanos em vez de budget de inovação? «A aposta e investimento em I&D na Randstad tem sido estável e continuada, contudo neste período estamos mais focados na aposta na formação e em ajudar as lideranças e efectivar escalar as experiências que levamos a cabo nos últimos seis anos», afirma.

«O REFORÇO NOS RECURSOS HUMANOS COMO CONSEQUÊNCIA À TRANSFORMAÇÃO DIGITAL É A APOSTA CERTA PARA REPENSARMOS O NOSSO FUTURO E O FUTURO DAS NOSSAS EMPRESAS. AS EMPRESAS COM SUCESSO SÃO FEITAS DE PESSOAS, PESSOAS FELIZES E PRODUTIVAS, ONDE O EMPREGO AUMENTA SUBSTANCIALMENTE O SENTIMENTO DE BEM ESTAR»

A escassez de talento segundo as previsões continuará a ser uma constante nacional e internacional, o que coloca uma pressão enorme na capacidade de automatizar e tornar mais produtivo o nosso capital humano. «Adicionalmente, com uma potencial ameaça de crise, é possível começar a verificar um "shift" do foco da inovação vindo do desenvolvimento de novos produtos e novos serviços para um foco centrado mais em optimização de processos e abordagens internas. Com esta abordagem será possível prestar os mesmos serviços e produtos a um valor mais competitivo e com isso criar diferenciação.Capacitar a empresa num processo extremamente rigoroso e mensurável, é crucial para o sucesso das áreas de I&D, garantindo que estamos sempre a dirigir os investimentos para os "alvos" com maior potencial. O grande desafio nestes "shifts" que surgem naturalmente por ciclos, é a garantia da capacidade de nunca perder o foco no mercado e no cliente», destaca Gonçalo Vilhena.

Deste modo, capacitar a empresa num processo extremamente rigoroso e mensurável, é crucial para o sucesso das áreas de I&D, garantindo que estão sempre a dirigir os investimentos para os "alvos" com maior potencial. O grande desafio nestes "shifts" que surgem naturalmente por ciclos, é a garantia da capacidade de nunca perder o foco no mercado e no cliente. ●

YUNIT

# OLHAR PARA A I&D NÃO É APENAS UMA ESTRATÉGIA, MAS SIM UMA NECESSIDADE

É NECESSÁRIO QUE AS EMPRESAS ESTEJAM CONSTANTEMENTE ALERTA, SOB PENA DE QUE AQUILO QUE OFERECEM AO MERCADO SE TORNAR OBSOLETO

A

Ao longo dos anos, a Yunit foi construindo uma equipa com pessoas provenientes de áreas académicas distintas, o que lhes permite efectivamente compreender as necessidades e ambições dos clientes, desde a gestão de topo até ao chão de fábrica. Nesta entrevista à Executive Digest, Eduardo Silva, Director Técnico, explica-nos a proposta de valor da Yunit.

**Qual a importância da I&D para as empresas nacionais?**
Existem diversos estudos que demonstram que as empresas que apostam em I&D conseguem criar factores de inovação, os quais geram um aumento do seu nível de competitividade e, consequentemente, um impacto positivo no valor da empresa. Por isso, e tendo em consideração o mercado global em que estamos, é crítico que muitas empresas, em especial aquelas cujos produtos dependem de tecnologia, olhem para a I&D como um pilar fundamental de actuação.

No entanto, importa desmistificar um pouco a ideia de que a I&D é algo que só está ao alcance de algumas empresas, com departamentos dedicados e pessoas em laboratórios. Em Portugal, mais de 3.000 empresas declararam, em 2021, despesas com actividades de I&D. Se parte delas pensa a sua actividade de I&D atempadamente, criando roadmaps de desenvolvimento, para se prepararem para o futuro; a verdade é que muitas das empresas realizam actividades de I&D para não perder clientes, porque são forçadas constantemente a dar resposta a novas solicitações, a acompanhar as tendências, a dar resposta a pedidos dos seus clientes, cuja exigência é cada vez maior. E, por aqui, percebemos a importância da I&D para um número significativo de empresas e quão crítica é a aposta neste tipo de actividades para que as empresas possam crescer de forma sustentável.

**De que forma é que a I&D é fundamental para as empresas assegurarem o seu posicionamento e competitividade?**
Actualmente, em empresas de determinados sectores, olhar para a I&D como um pilar fundamental de actuação não é apenas uma estratégia, mas sim uma necessidade para se manterem competitivas no mercado. Com um mercado cada vez mais exigente e crítico, com uma evolução da tecnologia a um ritmo acelerado, é necessário que as empresas estejam constantemente alerta, sob pena de que aquilo que

oferecem ao mercado se tornar obsoleto. Destacaria, assim, 5 motivos principais pelos quais as empresas devem investir em I&D para, dessa forma, assegurarem o seu posicionamento e competitividade futura: 1) Promover a inovação através do desenvolvimento de novos produtos, processos e tecnologias que as diferencie dos seus concorrentes; 2) Ganhar vantagem competitiva via a criação de soluções únicas e inovadoras que as ajudem a destacar-se dos seus concorrentes; 3) Melhorar a eficiência não só pela via da redução de custos, mas também pelo aumento da eficiência da sua produção; 4) Atrair novos clientes, parceiros e novas oportunidades de negócios e 5) Fidelizar os clientes actuais, uma vez que, ao disponibilizarem soluções inovadoras que atendem às suas necessidades aumentam a sua satisfação e, consequentemente, a fidelização à marca.

**A Inovação e Investigação & Desenvolvimento (I&D) devem ser tratados de forma distinta? Porquê?**
Inovação e I&D são conceitos distintos. Começando pelo segundo, a I&D aparece quando a resolução de um problema não é evidente para alguém que tenha o conjunto básico de conhecimentos da área e conheça as técnicas habitualmente utilizadas nesse sector. O critério básico que permite distinguir a I&D de actividades afins é a existência de um elemento apreciável de novidade, decorrente da resolução de uma incerteza científica e tecnológica. Já no que diz respeito à Inovação, esta pode ocorrer em vários

!

O FACTO DE SERMOS UMA PME E TERMOS LÓGICAS E DESAFIOS SEMELHANTES AOS DOS NOSSOS CLIENTES, COLOCA-NOS NUMA POSIÇÃO PRIVILEGIADA E DE PROXIMIDADE PARA SERMOS CAPAZES DE IDENTIFICAR E DIAGNOSTICAR AS MUDANÇAS NO MERCADO

âmbitos. Os mais recorrentes são inovação de produto, de processo, organizacional e de marketing. E, se todos elas podem exigir algum tipo de I&D para serem alcançadas, não é menos verdade que todas elas podem ser conseguidas sem necessidade de recorrer a I&D. Utilizando o caso mais simples, a inovação de produto. Esta pode ocorrer recorrendo, "simplesmente", à utilização de determinadas técnicas e/ou tecnologias existentes, de uma forma diferenciada, mas que não apresenta dificuldades nesta nova utilização. No fundo, através de conhecimento existente, aplicado de uma forma diferente do comum, do qual até pode resultar em elemento apreciável de novidade, mas que não exigiu resolver uma incerteza científica ou tecnológica.

**O que diferencia a Yunit na apresentação da proposta de valor?**
O facto de sermos uma PME e termos lógicas e desafios semelhantes aos dos nossos clientes, coloca-nos numa posição privilegiada e de proximidade para sermos capazes de identificar e diagnosticar as mudanças no mercado, traduzi-las para o contexto de cada um dos nossos clientes e apoiar a sua mudança e adaptação. No que diz respeito à Inovação e I&D, temos um conhecimento consolidado dos vários mecanismos existentes para apoiar as empresas, desde os fundos comunitários, PRR, PT2020, Horizon2020, como também os vários incentivos Fiscais, como o SIFIDE, o RFAI, entre outros, incluindo a forma de os conjugar, para que seja possível maximizar o apoio que as empresas podem obter.

Mas também possuímos conhecimento sobre como estruturar todos estes processos, desde a ideia até à implementação, seja de um projecto, seja de uma estratégia. Para tal, ao longo dos anos, fomos construindo uma equipa com pessoas provenientes de áreas académicas distintas, desde gestão, finanças, economia até a diversas engenharias (eletrónica, física, química, energia, mecânica, ambiente, nanotecnologias, biomateriais, entre outras), o que nos permite efectivamente compreender as necessidades, ambições, dores e problemas dos nossos clientes, desde a gestão de topo até ao chão de fábrica.

Esta capacidade de compreender e interpretar as necessidades de uma empresa, nas suas várias dimensões, aliada ao conhecimento profundo dos mecanismos existentes para apoiar as empresas nos seus projetos, não só por via de incentivos (financeiros e fiscais), mas também por via de parcerias com as maiores instituições bancárias nacionais, fundos de investimento, entre outros, garante-nos a capacidade de, efectivamente, encontrar a melhor resposta para cada desafio que nos é colocado. Consideramos que é esta forma de estar, onde fazemos dos projetos dos clientes o nosso projeto e onde a cada projeto é alocada uma equipa capaz de o compreender em todas as suas dimensões, que nos distingue e que deixa uma marca própria no mercado do que é a Yunit e o que esperar do nosso trabalho.

CASTELLO D'ALBA
SUPERIOR
SEJA RESPONSÁVEL. BEBA COM MODERAÇÃO
CASTELLO D'ALBA
SUPERIOR
DOURO
2020
CASTELLO D'ALBA
SUPERIOR
DOURO
2019
O CARÁCTER
E IDENTIDADE DO
DOURO SUPERIOR
RUI ROBOREDO MADEIRA
VINHOS DO VALE DO DOURO