

FERNANDO CARDOSO DE SOUSA  
ILEANA PARDAL MONTEIRO

# COLABORAR PARA INOVAR

A inovação organizacional  
e social como resultado  
do processo de decisão

Obra galardoada  
com o 1º prémio «Decidir Melhor» – Quidgest



Com prefácio de  
ANTÓNIO SAMPAIO DA NÓVOA



**EDIÇÕES SÍLABO**

## **Sobre o prémio «Decidir Melhor»**

Em 2014, assinalando o seu 25.<sup>o</sup> aniversário, a Quidgest decidiu instituir um prémio «Decidir melhor» para distinguir as três melhores obras (teses, trabalhos académicos, livros, artigos científicos ou conjuntos de intervenções) sobre os modelos de decisão nacional. Para a organização e avaliação dos trabalhos a concurso a Quidgest convidou e teve a colaboração da Nova School of Business and Economics, Instituto Superior de Economia e Gestão, Católica Lisbon School of Business & Economics, Instituto Universitário de Lisboa, Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, Escola Nacional de Saúde Pública, Instituto Superior de Contabilidade e Administração Pública de Coimbra, COTEC Portugal, Associação para a Promoção e Desenvolvimento da Sociedade de Informação, Associação Portuguesa de Gestão de Projetos, Observatório Político, Jornal OJE e Edições Sílabo. Com este prémio foi nossa pretensão contribuir para relançar o debate e reanimar a produção de estudos numa área de extrema relevância para o desenvolvimento do país.

Quando se procuram as causas estruturais para a corrente e persistente crise económica, dois motivos são habitualmente referidos: a insuficiente preparação dos trabalhadores portugueses e a insuficiente quantidade e qualidade do capital. Qualquer um destes aspectos tem a particularidade de não poder ser alterado em poucos anos, sendo necessárias décadas para que as novas gerações tenham a formação e as competências adequadas aos contextos desafiantes que vão surgindo, bem como se requerem décadas para que os investimentos feitos garantam elevadas produtividades aos trabalhadores neles envolvidos.

Deste longínquo e desejável horizonte ao imobilismo é um pequeno passo, uma vez que o futuro nos esmaga e nada podemos fazer. O curto prazo impõe-se e mais vale deixar tudo como está ou fazer remendos conjunturais, como cortar cegamente uma qualquer despesa, forçar a emigração, aumentar a dívida nacional ou reduzir salários. As soluções estruturais ficarão para quando houver tempo, para os que se seguem, ...

Na base do lançamento do Prémio «Decidir Melhor» está a convicção de que, na realidade, nem o capital atualmente existente, nem o trabalho disponível são os fatores determinantes desta crise estrutural. O que determina a medíocre situação em que nos encontramos é a má qualidade de muitas das nossas decisões, das nossas, e não apenas de quem nos representa politicamente (aliás, por nossa decisão).

O prémio «Decidir Melhor» é um modesto contributo para incentivar as pessoas das várias áreas do saber a estudar este tema, sendo que todas as pessoas e instituições nele envolvidas se comprometeram a dar às obras produzidas o relevo e a promoção pública que estas merecem.

Pelo impacto que alcançou esta primeira edição, a Quidgest quer endereçar um profundo agradecimento a todos os autores que, aceitando o desafio lançado pelo Prémio, nos submeteram os seus estudos e investigações. Embora de índole muito diversa, em todos encontrámos muito esforço, uma assinalável qualidade, inovação relevante e uma genuína preocupação com a melhoria das decisões. Idêntico agradecimento queremos endereçar também aos elementos convidados do júri, constituído pela Prof.<sup>a</sup> Doutora Ana Escoval, em representação da Escola Nacional de Saúde Pública, pela Prof.<sup>a</sup> Doutora Cristina Sarmento, em representação do Observatório Político, pelo Prof. Gabriel Silva, em representação do ISCAC Coimbra Business School, pelo Prof. José Dias Coelho, em representação da APDSI, pelo Prof. Doutor José Veríssimo, em representação do ISEG e pelo Dr. Vítor Norinha em representação do Jornal OJE, pela dedicação e tempo amavelmente retirado das suas já sobrecarregadas agendas. Por fim, um agradecimento especial às Edições Sílabo que se associaram desde o início a este prémio, na sua importante e muito reconhecida missão de divulgar incansavelmente o que de melhor se investiga e se cria em Portugal.

A todos os autores, o nosso voto de que continuem a iluminar as nossas decisões com as suas pertinentes observações sobre o comportamento das organizações. Na Quidgest, têm sido muito úteis.

*João Paulo Carvalho*  
Senior Partner – Quidgest

# **COLABORAR PARA INOVAR**

**A inovação organizacional  
e social como resultado  
do processo de decisão**

*None of us is smarter than all of us.*

Warren Bennis

*In: Organizing genius – The secrets of creative collaboration*

*Aos nossos filhos e netos, que nos prolongam a vida e nos fornecem uma razão para existirmos.*

Os autores



Criada em 2007, a entidade sem fins lucrativos, denominada *Associação Portuguesa de Criatividade e Inovação*, destina-se a desenvolver, divulgar e promover conhecimentos e experiências na área da gestão da criatividade e da inovação organizacional, ajudando a criar condições para a competitividade das empresas e eficácia das organizações. Foi a entidade organizadora da 12<sup>a</sup> Conferência Europeia de Criatividade e Inovação – ECCI XII

# **COLABORAR PARA INOVAR**

**A inovação organizacional  
e social como resultado  
do processo de decisão**

FERNANDO CARDOSO DE SOUSA  
ILEANA PARDAL MONTEIRO

Com prefácio de  
ANTÓNIO SAMPAIO DA NÓVOA

*EDIÇÕES SÍLABO*

É expressamente proibido reproduzir, no todo ou em parte, sob qualquer forma ou meio, **NOMEADAMENTE FOTOCÓPIA**, esta obra. As transgressões serão passíveis das penalizações previstas na legislação em vigor.

Visite a Sílabo na rede  
[www.silabo.pt](http://www.silabo.pt)

Editor: Manuel Robalo

#### FICHA TÉCNICA

Título: Colaborar Para Inovar – A inovação organizacional e social  
como resultado do processo de decisão

Autores: Fernando Cardoso de Sousa, Ileana Pardal Monteiro

© Edições Sílabo, Lda.

Capa: Pedro Mota

Fotografia da capa: Worldshots | Dreamstime.com – Teamwork Photo

1ª Edição – Lisboa, fevereiro de 2015.

Impressão e acabamentos: Europress, Lda.

Depósito Legal: 387992/15

ISBN: 978-972-618-790-5

*EDIÇÕES SÍLABO, LDA.*

R. Cidade de Manchester, 2

1170-100 Lisboa

Telf.: 218130345

Fax: 218166719

e-mail: [silabo@silabo.pt](mailto:silabo@silabo.pt)

[www.silabo.pt](http://www.silabo.pt)

# Índice

<b>Agradecimentos</b>	13
<b>Disseram sobre este livro...</b>	15
<b>Prefácio</b>	19
<b>Introdução</b>	21
Que há de novo sobre criatividade e inovação?	23
Os doze princípios e a estrutura do livro	25
 Capítulo 1	
<hr/>	
<b>O poder do coletivo</b>	35
A inteligência do coletivo	36
As « <i>smart crowds</i> »	39
Um projeto em educação artística	43
O projeto e a turma	44
 Capítulo 2	
<hr/>	
<b>Mudança e participação</b>	51
Mudança e inovação	53
Mudança e criatividade	55

Um caso de mudança	57
A intervenção	59
Nota final	64
A dinâmica dos grupos grandes	66

### Capítulo 3

---

<b>Criatividade e inovação</b>	71
A inovação, vista através da criatividade	75
A criatividade, vista através da inovação	79
A natureza da inovação organizacional	83
A medida da inovação	88
Um estudo de caso	91
A natureza do trabalho	93
O «caso» dentro do caso	95
Nota final	97

### Capítulo 4

---

<b>A criação</b>	101
Mitos, méritos e motivações	107
Os bons exemplos	114

### Capítulo 5

---

<b>Liderança e facilitação</b>	117
O Lar São Leonardo	118
A natureza do cliente, do trabalho e do futuro da Empresa	119
A Casa Maria Vitória	120
A natureza do cliente, do trabalho e do futuro da empresa	122
Nota final	123



Liderança e facilitação	124
A liderança de grupos enquanto facilitação de processos	125
A construção do papel do líder facilitador	126
As ferramentas da facilitação de grupos	128
A intervenção no Museu do Trajo, em S. Brás de Alportel	129
O Museu	129
Constituir a equipa e o projeto	131
A execução	133
Os conselhos dos especialistas	138

## Capítulo 6

---

<b>A gestão dos talentos</b>	141
Histórias num congresso	143
Alice no País das Maravilhas	144
O Patinho Feio	145
O Peter Pan	147
O caso da CARRIS	148
A empresa e a natureza do serviço	148
Enquadramento e ligação à empresa	151
Inovação, qualidade e desenvolvimento	155
Nota final	156

## Capítulo 7

---

<b>A participação</b>	159
A natureza da participação	161
Participação e colapso	163
Estudo de caso da Escola Secundária «X»	165
A Escola Secundária «X»	166
Instrumento e procedimento	167
Nota final	172

<b>O método e o treino</b>	179
Diversidade nos grupos	180
Os métodos de trabalho em grupos pequenos	182
O modelo de quatro passos	186
Aplicação	188
A pré-consulta	189
Aplicação a casos reais – A pré-consulta	190
Pré-consulta na Gyrad	190
Pré-consulta no projeto de cicloturismo	193
Pré-consulta no Museu de São Brás	195
Recomendações gerais	196
A reunião de projeto – Definição do problema	197
Definição de problema na Gyrad	198
Definição de problema no projeto do cicloturismo	199
Definição de problema no projeto do Museu	202
Recomendações para a definição do problema	203
A reunião de projeto – Plano de ação	205
Projeto da Gyrad	205
Projeto do cicloturismo	207
Projeto do Museu	209
Recomendações para o plano de ação	211
O <i>debriefing</i> final	215

<b>A definição do problema</b>	219
A definição de problemas em grupo	221
Estudo de caso «Corticeira Amorim»	225
A Empresa	226

A interação do negócio com a inovação	228
Sistema <i>Kaisen</i>	233
Programa Cork.In	235
O projeto de inovação organizacional	236
Reflexão final	242

## Capítulo 10

---

<b>Flexibilidade e compromisso</b>	245
Resultados	248
Nota final	250
Facilitação, flexibilidade e compromisso	254

## Capítulo 11

---

<b>Os grupos grandes</b>	259
Fórum Económico e Social	261
A Incubadora Regional de Projetos	268
O caso da Olisipo	270
O projeto da incubadora	275
Teste da Incubadora	279
A dinâmica dos grupos grandes	282
O método utilizado pela Apgico	291

## Capítulo 12

---

<b>A reunião face-a-face</b>	303
O coletivo enquanto associativismo em Portugal	303
« <i>Bowling Alone</i> »	307
Reciprocidade e colaboração	309

Os rituais e o face-a-face	311
O valor da tecnologia	318
<b>Epílogo</b>	323
Compreender o povo português	324
A cultura e a organização	325
Visões da filosofia	329
Projeto «40 anos de democracia: o 25 de Abril e a Europa 2020»	332
Ponto final	334
<b>Referências</b>	337

# Agradecimentos

Os autores gostariam de agradecer a colaboração prestada por gestores e colaboradores de todas as organizações que participaram em projetos, ou que são objeto de estudo de caso neste livro e a quem se devem muitos dos ensinamentos conseguidos. Ao editor, Manuel Robalo, incansável na tentativa de conseguir melhorar a qualidade e a redação deste livro, por forma a torná-lo mais acessível aos potenciais leitores, bem como ao professor António Sampaio da Nóvoa, autor do Prefácio e por quem nutrimos uma consideração muito especial. Aos colegas Ana Bela Mendes, Filomena Gaspar, Florbela Nunes, Jeffrey Baumgartner, José Bica, José Dias, João Amaro, João Pissarra, Maria João Santos, Maria José Haneman Marques, Paula Castelão, René Pellissier e Vasco Sousa, pelas sugestões e colaboração em partes do projeto. A Artur Cristóvão, Jorge Alves, Jorge Correia Jesuíno, Jorge Gomes e Orlindo Gouveia Pereira, pelas apreciações que tiveram a amabilidade de redigir. A Francisca Castro e Mafalda Garcês, pela ajuda na recolha e tratamento das histórias do congresso. A Helena Bradacova, gestora de projetos da APGICO, e a João Brito, gestor de marketing da APGICO, que ajudaram em várias investigações e na ilustração de partes do texto.



## Disseram sobre este livro...

**E**ste não é um projecto de um livro, mas um livro-projecto que dependerá da colaboração que os leitores lhe derem e, para além dela, das colaborações implícitas que são pano de fundo da inovação que se pretende e se arrisca.

*Orlindo Gouveia Pereira*

Professor catedrático jubilado da UNL

**M**uito bem informado, tanto no plano teórico como no aplicado. Os inúmeros casos relatados, todos eles portugueses, constituem uma mais-valia. A escrita está ao nível do potencial leitor com que se trocam impressões; com quem se conversa, não para dar lições mas para sugerir pistas, invocar exemplos, desafiar a ver de outros ângulos. Não é pois mais um livro mas um livro ele próprio inovador no estilo e na mensagem. É certo que, muitas vezes, o leitor terá tendência para reagir como os formandos – «Não se aplica ao meu caso». Nunca se aplica! Podemos sempre referir que a tal «cobardia do exemplo» resulta de algum curto-circuito inevitável entre as teorias e as práticas. Mas é através da multiplicação dos exemplos que vamos descobrindo novas mediações.

Quanto ao tema principal, há muito que os diagnósticos nos dizem que os portugueses têm dificuldade em reunir sinergias. Tenho pensado nisso desde sempre mas nunca encontrei saída. E, como algures disse Saramago, vou morrer sem perceber este colectivo que é o nosso.

*Jorge Correia Jesuíno*

Professor catedrático jubilado do ISCTE

**E**ste livro é uma obra sobre as raízes mais profundas da cultura portuguesa, as mesmas que permitiram ao Rei D. João II liderar um movimento coletivo de busca de novos mundos na viragem do século XV. Se por um lado a época dos Descobrimentos representa o mais importante passo no sentido da Globalização, como reconhecido pelo próprio Adam Smith, por outro ela é também um exemplo de colaboração à escala nacional em que todo o conhecimento acumulado (científico, tecnológico, político, etc.) foi canalizado para um mesmo propósito. Apesar da resistência representada pela metáfora dos Velhos do Restelo, a verdade é que nessa época o país foi capaz de dar uma prova cabal de que a criatividade, a inovação e o empreendedorismo são mais poderosos quando resultam de um regime de colaboração generalizado. No Livro da Colaboração articulam-se 12 princípios que potenciam a criatividade e inovação através da colaboração entre diversas entidades cujo interesse comum é criar algo de novo. Estes 12 Mandamentos da Criatividade e Inovação colaborativas são amplamente detalhados e explicados pelos autores, recorrendo-se a inúmeros casos reais, textos literários, imagens, e histórias, oriundas da história, da poesia, da sociologia, da filosofia, e outras, que conferem à obra não apenas um rigor científico e metodológico, mas também uma leitura agradável e estimulante.

Na base do modelo está a ideia de que tudo se constrói através de uma rede de confiança e de contratos relacionais que se estabelecem entre várias pessoas. Parecendo óbvia, esta ideia aparenta ter sido esquecida nos últimos anos, com o fervor trazido pelos modelos de gestão assentes na competitividade e no sucesso individual. Daí a importância do presente livro: ele recorda-nos que a inteligência coletiva é incomparavelmente mais criativa do que a inteligência individual.

*Jorge Gomes*

Professor associado do ISEG



É muito frequente encontrarmos organizações com sérios problemas de funcionamento, pouco produtivas ou mesmo anquilosadas, com lideranças que alimentam a burocracia e geram a passividade e o temor em vez de estimularem a participação, a criatividade, a inovação e o bom desempenho. Tendem a ser organizações fechadas à partilha e à reflexão e aprendizagem coletivas, em que os saberes e competências das pessoas são pouco valorizados, e nas quais a mudança é, quase sempre, um processo pouco envolvente, lento e doloroso. Podem ser empresas, instituições do terceiro setor ou até universidades, mas também iniciativas de desenvolvimento local ou comunitário. *Colaborar para Inovar* mostra que este quadro pode ser radicalmente alterado, se a ação for fundada num modelo de natureza colaborativa, e recorrendo a práticas distintas. Para ajudar, os autores apresentam-nos 12 princípios basilares, desenvolvidos em outros tantos capítulos, em que sabiamente misturam a teoria mais relevante com diversos casos práticos observados ou vividos no contexto português. O livro trata de ideias e conceitos comuns no discurso de técnicos, gestores e políticos, mas que muitas vezes não passam daí, pois a prática exige vontade e boa preparação. Refiro-me à mobilização das inteligências, à facilitação de processos em pequenos ou grande grupos, à realização de uma liderança que estimule a criatividade e a inovação, à concretização de uma participação democrática real, no limite, à construção de organizações e iniciativas em que cada um/a se sinta mais produtivo/a, feliz e realizado/a, porque delas é parte plena e ativa. Não sendo um «livro de receitas», inclui muitos conselhos simples. Não obstante ser um livro extenso, lê-se com gosto e facilidade. E ficamos a sonhar com a forma de transformar as organizações em que participamos, porque, como disse o poeta, «pelo sonho é que vamos.

*Artur Cristóvão*

Professor catedrático e Vice-Reitor da UTAD

**E**ste é um livro de âmbito muito lato, cobrindo tópicos que incluem a inovação, a criatividade, a mudança, a liderança, a gestão de talentos. Mantém-se contudo coerente, página após página, pelo enfoque constante no trabalho cooperativo, em equipa, prosseguido de modo consequente até providenciar resultados concretos. Uma das virtudes do livro é o tratamento diferenciado dos «grupos grandes» e dos «grupos pequenos», que exibem dinâmicas diferentes e por isso justificam abordagens gestionárias diferenciadas.

As considerações teóricas e enquadradoras são complementadas, ao longo de todo o livro, por exemplos e casos de estudo sustentados na vivência e experiência concreta dos autores. Esses exemplos adquirem por isso uma veracidade invulgar.

A viagem do leitor pelo livro é constantemente facilitada por uma estrutura expositiva que se começa por conceitos e ideias chave, passa depois pela descrição de métodos e processos, e termina em exemplos de aplicação.

O livro termina com duas instrutivas surpresas: um último capítulo dedicado ao relacionamento entre as pessoas, ao associativismo, aos rituais; e um epílogo debruçado sobre a identidade portuguesa, que identifica traços coletivos e individuais que, com mais investigação e estudo, podem ajudar-nos a compreender como podemos favorecer a inovação, levando em conta as nossas especificidades sociológicas e culturais.

*Jorge de Carvalho Alves*

Professor catedrático jubilado da Universidade de Aveiro  
e fundador da Agência de Inovação

# Prefácio

## *Tecendo manhãs*

Um galo sozinho não tece uma manhã:  
ele precisará sempre de outros galos.

De um que apanhe esse grito que ele  
e o lance a outro; de um outro galo  
que apanhe o grito de um galo antes  
e o lance a outro; e de outros galos  
que com muitos outros galos se cruzem  
os fios de sol de seus gritos de galo,  
para que a manhã, desde uma teia tênue,  
se vá tecendo, entre todos os galos.

Da mesma maneira que um cientista faz as suas experimentações e descobertas na bancada de um laboratório, também o artista pensa através da escrita, da música ou da pintura. São gestos tão diferentes e, ao mesmo tempo, tão parecidos.

As poesias fazem parte da minha vida, do modo como sinto e como penso. Explicam-me o mundo. Há muito que trago comigo o poema de João Cabral de Melo Neto, *Tecendo a manhã*, mas percebi-lhe agora um novo sentido, graças à leitura do livro *Colaborar para Inovar*. Nele, Fernando Cardoso de Sousa e Ileana Pardal Monteiro, convidam-nos a tentar, a agir, a ter a coragem dos começos. E têm razão.

Já o Padre António Vieira dizia no *Sermão da Primeira Domingo do Advento*, em 1650: «Mas porque se perdem tantos? Os menos maus perdem-se pelo que fazem, que estes são os menos maus. Os piores perdem-se pelo que deixam de fazer, que estes são os piores».

O livro parte de uma necessidade de interrogar, de fazer, e de *fazer com* os outros, de promover dinâmicas de colaboração e de partilha. *Se não sabe porque é que pergunta?* – era assim que João dos Santos nos

convidava a perguntar o que já sabíamos, para deixarmos de o saber e assim construirmos novas maneiras de ver e de pensar.

Vou tentar resumir os doze princípios de referência que os autores nos apresentam.

*A força da cooperação.* Contrariamente às ideologias da competição que asfixiam, e que tornam as sociedades cada vez mais desiguais e mais pobres, Fernando Cardoso de Sousa e Ileana Pardal Monteiro revelam-nos a importância da cooperação. As lógicas de crescimento e de consumo têm de ser progressivamente substituídas por novas formas de produção, de cooperação, de organização da vida e da economia. Não é uma utopia, é uma necessidade bem pragmática. Só assim a Terra sobreviverá à nossa ação.

*O pensamento diferente.* A repetição das mesmas perguntas conduz inevitavelmente às mesmas respostas. Precisamos de pensar o impensável. «Não se pode pensar fora das possibilidades da língua em que se pensa» – escreveu Vergílio Ferreira. Nem se pode agir fora dos limites da cultura em que se vive. Por isso, é tão importante abrir novas possibilidades, inscrevendo o processo criativo no dia-a-dia das nossas vidas. A criação é tudo, tudo o resto é nada.

*A partilha das decisões.* As sociedades atuais possuem um nível de educação e de cultura, e um acesso ao conhecimento, como nunca houve no passado. As tecnologias e os meios digitais permitem alargar os espaços de liberdade e de diálogo, através de redes de relação e de comunicação. Já não nos basta a participação. Precisamos de avançar no sentido da construção de processos de partilha democrática das decisões, nos espaços locais, nacionais e internacionais.

*Colaborar para Inovar* termina com um epílogo sobre o 25 de Abril: face ao desânimo e à descrença, à sensação de que as decisões são tomadas num «sem lugar» e que nada podemos fazer, precisamos de acreditar, como há 40 anos, que em cada uma das nossas ações está o futuro de todos.

Então, seremos capazes de tecer novas manhãs...

*António Sampaio da Nóvoa*

Brasília, 31 de janeiro de 2014

# Introdução

Como poderemos convencer mais pessoas, grupos e empresas a iniciarem projetos de colaboração e a manterem os compromissos assumidos até ao fim? Qual será o mistério que nos impede de colaborarmos mais uns com os outros para obter vantagens mútuas? Onde estará o interruptor que, uma vez acionado, iniciará uma reação em cadeia de construção de projetos coletivos, geradores de bem-estar, crescimento da economia, entusiasmo, felicidade até? Porque é que os portugueses, neste momento tão difícil que o país atravessa, continuam a demonstrar uma resistência quase patológica à colaboração entre pessoas e entre instituições, que todos sabem só poder conduzir a um agravamento da situação? Porque é que não encaramos um tipo de liderança próprio do trabalho em equipa, da participação alargada na tomada de decisão, ou do desenvolvimento de projetos coletivos, como fator essencial da inovação empresarial e social? E, se David Chrislip e Carl Larson<sup>1</sup> têm razão, quando dizem que a prosperidade de uma região está mais dependente do grau de confiança, reciprocidade e envolvimento cívico do que das atividades de caráter económico, que oportunidades estaremos nós a perder?

Estas e outras perguntas são exemplos do tipo de dúvidas que nos tem assaltado, ao longo destes anos, e às quais nós temos tentado dar resposta através da demonstração de que, com formas mais inclusivas, disciplinadas e participadas de tomada de decisão, é possível obter excelentes resultados na colocação dos talentos, vontades e conhecimentos individuais, ou seja, da criatividade de cada um, em benefício de uma produção coletiva mais intensa e inovadora. Assim, com a finalidade de conseguir um melhor aproveitamento da criatividade individual, em benefício da inovação empresarial e social, achámos importante redigir este livro.

O texto assenta em referências bibliográficas importantes, embora não recorra às constantes citações que caracterizam os relatórios e artigos científicos, para dar maior relevo aos variados casos reais que, ao longo dos quatro anos que nos separam do livro anterior,<sup>2</sup> recolhemos ou conduzimos em Portugal. Incluirá, igualmente, alguma terminologia de referência, que consideramos importante clarificar desde já, a saber:

- **Colaboração** – Para Barbara Gray,<sup>3</sup> a colaboração é um processo através do qual as partes responsáveis por aspetos diferentes de um problema podem explorar as suas diferenças de forma construtiva e procurar soluções que vão para além da visão limitada daquilo que julgam possível. Noutro exemplo de definição, Chris Huxam,<sup>4</sup> na linha do termo flamengo «samenwerken», que significa «trabalhar junto», põe a colaboração como a criação de sinergias entre organizações, ou seja, apenas ao nível organizacional.

Situando o propósito da colaboração na *criação de uma visão e de uma estratégia partilhadas, que estão para além do alcance de cada uma das partes interessadas*, estamos a proporcionar uma definição mais clara e a ampliar o alcance de outras formas já comuns de colaboração, como a «inovação aberta», que trata da colaboração entre empresas, fornecedores, clientes e consumidores,<sup>5</sup> ou de outras mais clássicas, como as «*joint ventures*», «consórcios», «franchisados», «alianças estratégicas», «associações comerciais».

- **Cooperação** – Tentando distinguir «colaboração» de outros conceitos, encontramos, em primeiro lugar, o termo «cooperação». A cooperação refere-se às *trocas informais e tentativas para estabelecer reciprocidade, ou à alteração das atividades decorrente da troca de informação e de recursos, para benefício mútuo*, aparecendo, assim, como um conceito mais restritivo. E se a distinção entre ambos os constructos não é muito clara, menos clara fica ainda quando se quer distinguir «colaboração» da «coordenação»<sup>6</sup> (troca de informação e alteração de atividades) e mesmo de «*networking*», que representa a troca de informação para benefício mútuo, apenas, numa base pessoal.

Quer optemos pelo termo «colaboração», quer por «cooperação», estaremos a referir-nos ao *processo que junta trocas de informação, alteração de atividades e partilha de recursos, riscos e recompensas, com a finalidade de obter um benefício mútuo*. E, se adicionarmos a partilha de autoridade, responsabilidade e compromisso, ou seja, a partilha do poder com aqueles que dele são habitualmente destituídos, começamos a compreender a razão pela qual a colaboração pode ser difícil de conseguir.

Associados à colaboração aparecem outros termos já conhecidos, como os «*stakeholders*», referidos por David Chrislip<sup>7</sup> como *indivíduos, grupos e organizações diretamente influenciados pelas ações necessárias à resolução de um dado problema, ou qualquer entidade com poder para acelerar ou bloquear decisões, ou que seja afetada pela sua resolução ou, simplesmente, interessada em tomar parte*. E um outro termo já comum – os «*facilitadores*» – que lideram os grupos colaborativos e sobre os quais recai grande parte da responsabilidade do êxito ou fracasso do processo colaborativo.

Mas, se toda a nomenclatura é total ou parcialmente conhecida, até que ponto estamos a falar de algo novo neste livro? Com efeito, quando é publicado um livro, sobretudo em áreas como a criatividade, a inovação ou a liderança, é legítimo esperarmos novos pontos de vista, que possam acrescentar algo ao existente e que nos abram caminhos e perspectivas para o futuro. É por isso que, se quisermos contribuir com algo de original e com valor, parece-nos necessário clarificar o modo de o conseguir quando se aborda a criatividade e a inovação sob o ponto de vista da colaboração.

## Que há de novo sobre criatividade e inovação?

Por vezes pode-se ser levado a pensar que não deve haver maior fonte de novidade do que as áreas da criatividade e da inovação, pois, aparentemente, são elas que favorecerem o aparecimento de novas tendências, processos e produtos, nos campos da arte, da tecnologia, do mercado ou da ciência. Assim, é frequente pensarmos que devem existir novas formas de gerar ideias, com métodos mais sofisticados ou

tecnologias mais avançadas, que levem as empresas e centros de investigação a novos produtos e patentes, consubstanciando a quantidade de livros, artigos, blogues, sítios da Internet, que todos os dias parecem enriquecer temáticas ligadas à criatividade e à inovação.

Na realidade o que tem aparecido não é assim tão novo. Com efeito, se analisarmos em pormenor toda esta produção, perceberemos que muito do que se escreve deriva dos avanços produzidos pelo desenvolvimento da Internet. Termos como *open innovation*, *crowd-sourcing*, *crowdfunding*, *co-creation*, retratam formas colaborativas do processo de inovação, sobre as quais já se falava em finais do séc. XIX e se teorizou muito a partir dos anos 40 (pós Grande Depressão). A diferença agora está em que, graças à Internet, muitas mais pessoas podem participar nestes processos, desde que a estrutura organizacional e o processo de decisão autorizem essa participação, em tempo e com eficácia. Por isso, a Internet não fez mais do que reativar a discussão sobre o envolvimento dos colaboradores, em contexto organizacional, da população, em contexto comunitário, ou dos cidadãos, em contexto social, como forma de conduzir as empresas e as comunidades a realizações colaborativas inovadoras.

Por outro lado, pensarmos que é às instituições e às áreas tecnológicas de ponta que podemos ir buscar inspiração sobre processos relativos à criatividade e à inovação é enganador, pois elas flutuam muito ao sabor dos financiamentos públicos, feitos na contratação de peritos altamente qualificados, na construção de complexos de instalações dispendiosas e na aquisição de equipamentos sofisticados, sem grandes preocupações sobre o retorno dos investimentos, o que as dispensa de pensar no modo de conseguir resultados semelhantes com menor custo, como acontece com as organizações cujos recursos são limitados e condicionados pelos resultados obtidos no mercado. Com efeito, num estudo que realizámos sobre o desenvolvimento da criatividade e inovação empresariais, nos setores emergentes de biotecnologia, nanotecnologia, tecnologias de informação e comunicação, de eco-inovação e outras indústrias tecnológicas,<sup>8</sup> ficou claro que as atividades de empresas e institutos, dependentes do apoio financeiro do Estado ou de fundações para a investigação, mas não do mercado, nem mesmo perante as reduções orçamentais entretanto efetuadas, devido à atual crise financeira, se conseguiam concentrar no desenvolvimento de for-



mas de inovação organizacional que viabilizassem a sustentabilidade da investigação. Tal como o fim da corrida ao espaço originou o abandono de projetos e instalações, ocasionando uma taxa de desemprego massivo entre técnicos altamente sofisticados, sobretudo nos EUA, também as grandes iniciativas de investigação científica e tecnológica, abaladas pela crise financeira, parecem incapazes de se adaptar aos novos condicionalismos.

Sendo assim e face à necessidade de concentrar o que de realmente novo se verifica, nos campos da criatividade e inovação, vistas na perspetiva colaborativa, vejamos como organizámos o livro com base nos pressupostos enunciados.

## Os doze princípios e a estrutura do livro

No estudo dos setores e instituições tecnológicas de ponta, acima mencionado, analisámos também outras indústrias e empresas não financiadas pelo Estado, bem como as organizações baseadas na Internet, e constatámos como se organizam em torno do trabalho em equipa – base de formação das organizações colaborativas; como prezam o exercício da liderança enquanto facilitação do trabalho por projetos; como reduzem os patamares de decisão, anulando burocracias e lutas de poder, e constroem o verdadeiro alinhamento de gestão, isto é, o ajustamento dos objetivos da empresa aos interesses e ações dos colaboradores, incluindo-os no processo de decisão. No fundo estamos na linha de outros investigadores, como Jim Collins (co-autor do já clássico *Build to Last*) que, no seu último livro,<sup>9</sup> apresenta as conclusões de um vastíssimo estudo sobre as melhores empresas do mercado, que se diferenciam de outras menos boas, fundamentalmente pela forma como gerem a mudança, motivam as pessoas e criam o alinhamento de gestão, sem necessidade de recorrer à contratação externa de gestores de exceção, pagos a peso de ouro. Estranhamente, essas empresas não estão no setor das indústrias de tecnologia de ponta, nem situam o avanço tecnológico como o seu fator principal de avanço; não possuem definições ou visões estratégicas de exceção; não se construíram através de fusões e aquisições, nem conduziram nenhum processo revolucionário de mudança. De acordo com o autor,

empresas como a Wells fargo, Walgreens, Philip Morris, Gillette, Fannie Mae ou Kimberly-Clark, beneficiaram, simplesmente, de uma liderança humilde e persistente, assente em equipas de gestão formadas pelas «pessoas certas», sem necessidade de grandes procedimentos burocráticos, níveis hierárquicos ou controlo apertado.

O estudo, muito baseado na leitura de autores e obras já considerados clássicos, convenceu-nos de que, nos bons exemplos, se estão a recuperar caminhos traçados pela psicologia social dos anos 40, tais como a participação dos colaboradores no processo de decisão, do trabalho em equipa e da organização por projetos, enquanto, em Portugal, se estão a tornar estranhamente populares algumas estratégias de engenharia de processos, de pendor neotaylorista, que vão buscar modelos de inspiração japonesa/norte-americana do pós-guerra (como os *Kaisen/Lean*), anteriores aos conhecidos Círculos de Qualidade, *TQM* e *Six Sigma*. Também parecem querer adotar soluções importadas dos EUA dos anos 80, como o *Design Thinking* e os sistemas de gestão de ideias, que permanecem mais como uma moda do que em virtude de êxitos obtidos na inovação das empresas. Aliás, relativamente à utilização de tecnologias sofisticadas, ou ao recurso à formação para aumentar a criatividade da empresa, concordamos com Steve Jobs,<sup>10</sup> que via com desconfiança a participação dos empregados em *workshops* de criatividade, como forma de aumentar a inovação na empresa, ou a organização de exercícios *outdoor*, para que os gestores aprendam a trabalhar em equipa.

Verifica-se que a crise obrigou a rever muitas das conceções existentes sobre inovação, alterando o discurso baseado quase exclusivamente em investimentos e tecnologia para um outro mais centrado no negócio. Assim, o primado dos novos produtos, investimentos em I&D, patentes registadas e adoção de tecnologia, deslocou-se para a fusão entre produto e serviço, dando especial realce ao processo de construção de um negócio aceite pelo mercado. E a prioridade dada ao mercado colocou o cliente à frente do produto e o chamado «ADN dos colaboradores» (conjunto de ideias, conhecimentos, compromissos e capacidade para inovar) à frente dos departamentos de I&D e de marketing. Ao conhecido processo *Fuzzy Front End of Innovation*, focalizado essencialmente na produção de ideias para o desenvolvimento do produto final, juntou-se o *Fuzzy Back End*, ou seja, o envolvimento do

consumidor no esforço criativo principal, agora alargado a todos os colaboradores, incluindo os responsáveis pela tecnologia. Em termos de conceito de inovação, transferiu-se o «pôr uma ideia em uso» para a «criação de valor», o que pressupõe transferir o foco na área financeira e tecnológica para o domínio das pessoas.

Este livro pretende recolher e organizar estas orientações mais recentes, ilustrando-as com casos reais, resultantes de estudos e intervenções em empresas nacionais. Com o propósito de explicitar e clarificar os conceitos subjacentes e de proporcionar uma leitura mais viva e acessível a todos quantos se interessem pelo tema, organizámo-lo em torno de 12 princípios, que pretendem resumir e ilustrar os últimos 30 anos de produção científica na área colaborativa da criatividade e da inovação, que servirão de suporte a outros tantos capítulos deste livro.

1. *Se juntarmos as pessoas adequadas (com a autoridade, conhecimentos, perícias, recursos ou informação) a um dado objetivo e as organizarmos em equipas, sob uma liderança facilitadora e um método de trabalho rigoroso, elas criarão as visões e estratégias necessárias e surpreender-nos-ão com a sua criatividade, sabedoria e poder de concretização.*

Este é o princípio fundamental, orientador da presente publicação pois permitir-nos-á realçar o valor da organização de um coletivo em equipas e demonstrar que, qualquer que seja o número de pessoas incluídas, é possível organizá-las em torno de um projeto comum. A ilustrar este princípio o caso do Museu de São Brás de Alportel mostrará como o empenho de um conjunto de trinta pessoas, dos mais variados setores empresariais, sociais e universitários, ajudaram a definir um projeto de implementação de um novo modelo de gestão, destinado a garantir a sustentabilidade da instituição.

Este caso despertou-nos a curiosidade acerca do trabalho em grupos de maiores dimensões. Assim, começamos com a constatação do poder dos grupos grandes na consecução de decisões de alto nível, que contrasta com o estereótipo da acefalia dos grupos numerosos e apresentam-se as condições necessárias para que a tomada de decisão coletiva possa constituir um êxito. O capítulo termina com a descrição de um outro caso em que

foi possível reunir um número considerável de artistas na construção de um único objeto, contrariando a ideia do «artista solitário».

2. *A inovação é tanto mais geradora de mudança efetiva quanto maior for o círculo da participação, isto é, quanto mais indivíduos, grupos e organizações se responsabilizarem por um mesmo projeto.*

O segundo princípio põe diretamente em causa a perspectiva de mudança do tipo «bola de neve», que os autores inicialmente consideravam como modelo da mudança organizacional. O capítulo tece algumas considerações sobre a ligação entre a mudança e a inovação, que ilustra com a descrição do caso do Centro Paroquial de São Cristóvão, concluindo que a mudança dificilmente ocorre se se envolverem as pessoas de modo fracionado, sendo mais eficaz se o conjunto da organização for chamado a iniciar as mudanças necessárias, de uma só vez. É discutida a dinâmica dos grupos grandes, por contraste com a psicologia social dos grupos pequenos e iniciada a apresentação de alguns métodos de intervenção, que serão desenvolvidos mais à frente no livro.

3. *Apesar de só a inovação (traduzida pelo valor criado) interessar verdadeiramente às organizações, é essencial a criatividade (imaginação, conhecimento e vontade em persistir) de cada indivíduo para tal valor acontecer, pois a aprendizagem organizacional faz-se através das pessoas e não dos sistemas.*

Este é o capítulo onde se faz a discussão das organizações colaborativas, tentando perceber até que ponto é viável a existência de um modelo organizativo pós-burocrático. É, também, o local da apresentação da inovação vista do lado da criatividade e vice-versa, com destaque para a medida da inovação e para a concretização da inovação organizacional a partir de exemplos existentes. Um estudo de uma empresa portuguesa, como exemplo de uma organização em que se verificam alguns dos aspetos que definem uma organização como colaborativa,



**Fernando Cardoso de Sousa.** Presidente da Direção da APGICO. Doutor em Psicologia Organizacional, pelo ISCTE, é investigador do Centro de Investigação sobre o Espaço e as Organizações – CIEO/UAAlg. Militar de Abril, conferencista, autor e consultor, fundou o GAIM – Gabinete Académico de

Investigação e Marketing, do qual é presidente da direção, assim como da APGICO – Associação Portuguesa de Criatividade e Inovação.



**Ileana Pardal Monteiro.** Vogal da Direção da APGICO. Doutora em Psicologia das Organizações, pela Universidade do Algarve, é professora-adjunta da Escola de Gestão, Hotelaria e Turismo, da UAAlg. Diretora do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos da UAAlg. Autora de publicações na área do Com-

portamento Organizacional, foi técnica de gestão de recursos humanos da Direção-Geral da Administração Pública. É membro do Centro de Investigação sobre o Espaço e as Organizações-CIEO/UAAlg.

*Se juntarmos as pessoas adequadas (com a autoridade, conhecimentos, perícias, recursos ou informação) e um dado objetivo, e as organizarmos em equipas, sob uma liderança facilitadora e utilizando um método de trabalho rigoroso, elas criarão as visões e estratégias necessárias e surpreender-nos-ão com a sua criatividade, sabedoria e poder de concretização.*

Este é o primeiro de doze princípios que definem a estrutura de um livro que se destina à descoberta do poder dos grupos, pequenos ou grandes, na tomada de decisão coletiva sobre estratégias de mudança e de resolução de problemas, sempre que se encara uma participação alargada a todos quantos essas decisões possam afetar ou interessar. Escrito para práticos que gostam de ir mais fundo na compreensão das organizações, o texto procura ilustrar princípios, métodos e teorias com casos práticos, recolhidos junto de empresas, comunidades e organizações sociais, em Portugal, sugerindo o possível em vez do ideal ou do que é suposto funcionar bem mas só noutros países e realidades. Contrariando o estereótipo da acefalia das multidões, o livro apresenta o modelo colaborativo de tomada de decisão, em oposição ao modelo burocrático, analisado nas suas vantagens e inconvenientes, bem como a liderança facilitadora de consensos e compromissos coletivos.

De interesse para empresários, consultores, políticos, dirigentes associativos, professores e estudantes, pretendemos chamar a atenção para o potencial desperdiçado em Portugal, que consiste na harmonização dos conhecimentos e vontades individuais na construção de um futuro onde a criatividade e a inovação possam dar lugar a uma melhor produtividade e aproveitamento dos talentos existentes em todos nós.

O grande desafio que nos propomos enfrentar é o de considerarmos que as empresas, as organizações sociais e as comunidades se encontram prontas para iniciar um percurso tendente à adoção de uma forma mais colaborativa de tomada de decisão, na construção do futuro das organizações e da sociedade. Aos leitores deixamos a decisão final de considerarem se a nossa visão é meramente utópica ou se é possível de efetivar, na realidade que todos gostaríamos de ver construída.



Esta obra teve o apoio:



Livro vencedor do prémio «Decidir Melhor»

**Quidgest**

493

