

Ano 12, Vol XXIV, Número 2, jul-dez, 2019, Pág. 626-654.

## CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES: OS SISTEMAS HÍBRIDOS

Fernando Cardoso de Sousa

### Resumo

Com a finalidade de discutir o modelo colaborativo, enquanto forma ideal de aproveitamento da criatividade nas organizações, o presente artigo tece considerações e apresenta casos de empresas em que foi possível atenuar o papel que o poder tem nas organizações e de reduzir a procura de estatuto através da via hierárquica. São exemplos interessantes para uma outra forma de estruturação, baseada na descentralização, trabalho em equipa, eliminação de barreiras verticais e horizontais, e desenvolvimento de processos colaborativos baseados em projetos, permitindo melhorar o alinhamento de gestão.

No polo oposto, o modelo mecanicista apoia-se na hierarquia e na gestão das recompensas individuais, com objetivos indexados a prémios e pontos na avaliação de desempenho, perdendo-se a noção do coletivo e dificultando a emergência da criatividade. Como grande parte da realidade das empresas se situa entre ambos os polos, é difícil apresentar modelos organizacionais alternativos, como as organizações colaborativas, preferindo-se a conceção de modelos híbridos em que a organização colaborativa coexiste com a burocrática.

Na investigação realizada a conclusão geral foi a de que cada empresa representava um caso específico de construção do processo interno de inovação, sem a existência de modelos padronizados de execução, como na ilustração de um caso prático de equipas autorreguladas.

A conclusão é a de que talvez o modelo colaborativo vá ganhando o seu próprio espaço ou que, entretanto, apareça um modelo mais robusto que as conceções híbridas atuais, elas também fruto da época de transição que vivemos.

**Palavras-Chave:** Inovação Organizacional; Organizações Matriciais; Organizações Colaborativas; Criatividade Organizacional

### CREATIVITY AND INNOVATION IN ORGANIZATIONS: THE HYBRID SYSTEMS

#### Abstract

In order to discuss the collaborative model, as an ideal way to exploit creativity in organizations, this article presents considerations and cases of companies in which it was possible to mitigate the role that power has in organizations and to reduce the demand for status through of the hierarchical way. They represent interesting examples for another form of structuring, based on decentralization, teamwork, elimination of vertical and horizontal barriers, and development of collaborative processes based on projects, allowing to improve management alignment.

On the opposite side, the mechanistic model, based on the hierarchy and management of individual rewards, with objectives indexed to awards and points in performance evaluation, losing the notion of the collective and making creativity more difficult to appear. As a large part of the reality of companies is located between both poles, it is difficult to present alternative organizational models, such as the collaborative organizations, preferring the design of hybrid models in which the collaborative organization coexists with bureaucratic.

In the investigation carried out the general conclusion was that each company represents a specific case of construction of the internal process of innovation, without the existence of standardized models of execution, as in the illustration of a practical case of self-regulated teams.

The conclusion is that perhaps the collaborative model will gain its own space or that, in time, the appears a more robust model than the current hybrid conceptions, which are also the fruit of the transition epoch we live.

**Keywords:** Organizational Innovation; Matrix Organizations; Collaborative Organizations; Organizational Creativity

*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.*

Um dos temas que mais tinta tem feito correr diz respeito à concepção de uma organização onde a criatividade das pessoas pudesse ter expressão plena e se traduzisse em valor acrescentado para a organização e em resultados concretos no mercado. A discussão sobre esta fusão perfeita foi reativada com a emergência das chamadas organizações colaborativas (onde vários agentes colaboram no processo de decisão, incluindo os clientes), baseadas na Internet.

Empresas como a Wikipedia, Craigslist ou eBay, têm vindo, aparentemente, a afirmar-se no panorama empresarial como sistemas descentralizados, focalizados na vontade das pessoas em contribuir para projetos de que todos possam beneficiar. São formas de funcionamento em que parece ter sido possível atenuar o papel que o lucro e o poder têm nas organizações, bem como de reduzir a procura de estatuto através da hierarquia. Mesmo fora do âmbito da Internet, a literatura refere exemplos como a General Motors (Brafman & Beckstrom, 2006), Semco (Ghoshal & Bartlett, 1994), W.L. Gore & Associates (Gladwell, 2000), Natura (Ibarra & Hansen, 2011), General Electric, Honeywell Commercial Aviation Division e Shell-Sarnia (Heckescher & Donnelon, 1994), HCL Technologies (Nayar, 2010), ou W. L. Gore (Rao, 2012), que têm constituído estudos de caso interessantes para esta outra forma de estruturação, baseada na descentralização, trabalho em equipa, eliminação de barreiras verticais e horizontais, e funcionamento por projetos. Este tipo de organização também permite melhorar o chamado *alinhamento de gestão*, isto é, colocar os interesses e ações dos colaboradores em alinhamento com os objetivos da organização, definidos pela gestão, em torno de projetos conjuntos, daí resultando aumento da produtividade, da satisfação e da coesão.

Perante estes exemplos, a dúvida que se coloca é a de se estamos no dealbar de uma nova forma de organização, mais favorável à criatividade, que terá tendência a desenvolver-se e a generalizar-se ou, apenas, perante bons exemplos, isolados e

temporários, de organizações que se aproximam do paradigma colaborativo. Ou, ainda, se estamos apenas a relatar bons exemplos de gestores de exceção, que adotam formas de liderança e organização mais próximas desse modelo, sendo mais um fenómeno de liderança personalizada do que uma construção organizacional duradoura.

Em qualquer dos casos, será sempre a economia, a política e a especulação financeira a ditarem a evolução ou a involução. Tal como aconteceu com o Japão, um verdadeiro modelo organizacional até à queda da bolsa e crise dos anos 1990, que fez retroceder muitos dos alicerces organizacionais do país, como a estabilidade de emprego, fidelidade à empresa e altos níveis de produtividade, que tinham feito do Japão uma referência mundial (Hatvany e Pucik, 1988). Ou, indo mas atrás, o exemplo da indústria de caminhos-de-ferro dos EUA, de meados do século XIX, em que o modelo colaborativo entre empresas, com as federações que regulavam a competição nos preços e serviços, colapsou perante grandes especuladores como Jay Gould (Chandler,1977), obrigando à fusão das empresas.

Assim, mantendo a finalidade de discutir o modelo colaborativo, enquanto forma ideal de aproveitamento da criatividade nas organizações, iniciar-se-á o artigo com a discussão sobre os conceitos de criatividade e inovação, a abordagem da inovação organizacional, a análise da evolução das organizações e os modelo colaborativos. Um estudo de caso ilustrará uma realidade possível, antes das conclusões.

### **A inovação, vista através da criatividade**

Iniciando com a criatividade, o termo pode ser visto, quer como um conceito social, expresso nas teorias implícitas das pessoas, ou como um constructo científico, desenvolvido por investigadores da especialidade. Quando ambos os significados são distintos, ou difíceis de objetivar, como é o caso, surgem as mais variadas dificuldades na investigação científica, devidas à ausência da validade de constructo, isto é, de um significado concreto e objetivo, que possa ser partilhado. Assim, para verificar se é possível obter um constructo coerente, torna-se necessário, em primeiro lugar, examinar a forma como ele é explicado em abordagens e definições teóricas e, depois, analisar o

modo como é socialmente percebido, em especial quando aplicado a uma atividade ou contexto como a organização.

Relativamente ao constructo da criatividade, a definição proposta por Stein (1953), enunciava que se tratava de *um processo que resulta numa novidade que é aceite como útil, convincente ou satisfatória por um significativo grupo de pessoas, num determinado período*. No entanto, a definição não resiste à contestação feita à natureza subjetiva dos elementos que a constituem:

- Uma das limitações diz respeito à noção de *novidade* que, sendo considerada como condição fundamental para a existência de criatividade, tem sido posta em causa por poder acontecer, não segundo determinado *nível* de diferença em relação ao existente, apenas, mas sim segundo um *estilo* pessoal, que pode oscilar entre o fazer melhor e o fazer diferente. Desta forma, a noção de novidade é substituída pela de *originalidade*, pressupondo que *o produto de um processo criativo tem apenas de ser novo para quem o produz* e não, obrigatoriamente, para os outros; assim, a designação de criatividade é suscetível de se aplicar a um número muito mais vasto de atividades e indivíduos, onde a novidade nem sempre é percebida, ou nem sequer mesmo é procurada pelo indivíduo que cria.

O constructo da criatividade autoatribuída fica assim limitado ao *tentar fazer melhor*, ou ao *tentar ser melhor* tornando-se, fundamentalmente, uma questão relativa à motivação (ou à vontade) e à perceção, no sentido do crescimento ou desenvolvimento no campo em que se aplica o conhecimento. A dúvida mantém-se ainda quanto ao carácter intencional da criatividade, já que o produto criado aparece ao indivíduo como “surpresa eficaz”, como no dizer de Bruner (1979), em jeito de discernimento e escolha entre muitas combinações possíveis, guiado por uma paixão que conduz a atenção a uma performance superior.

- Mesmo recorrendo a peritos no assunto, ou até à avaliação histórica, a objetividade não melhora muito, já que tantos e tão variados são os fatores que podem levar a que determinado produto ou pessoa sejam avaliados de formas diferentes em contextos diferentes. O fenómeno da reputação é dinâmico e

cumulativo, tornando-se difícil explicar porque é que pessoas com produções semelhantes recebem, por vezes, um reconhecimento público tão diferente. O produto tem de ser “convicente”, e esse é um fenómeno de persuasão, não de criação propriamente dita.

- Se bem que Stein admita que nem toda a criatividade é suscetível de resultar num produto e ressalve que se trata de um *processo*, vários autores, como Weisberg (1999) e Dewey (1955) consideram que os processos subjacentes ao pensamento criativo não são diferentes dos que se encontram em qualquer outro tipo de pensamento, pela simples razão que o pensamento é sempre criativo. A polémica não está resolvida entre aqueles que tentam evidenciar o papel que fatores como a emoção, a intuição, o *insight*, e outros processos não racionais jogam no pensamento criativo, face aos que contestam o papel de tais processos inconscientes, por não ser possível encontrar evidência dos mesmos.

Relativamente aos processos secundários de pensamento, torna-se difícil entender na literatura se questões tais como a imagética, a visualização, a resolução de problemas e outros processos cognitivos são suscetíveis de incluir a criatividade, ou se é o contrário que se verifica. Mesmo a associação que anteriormente se fazia entre a divergência de pensamento e a criatividade pode também ser posta em causa, ao reconhecer-se que a divergência e a convergência estão sempre associadas no pensamento.

- O reconhecimento da criatividade inclui muitas pessoas no desempenho de vários papéis de produção, mediação e reconhecimento, a quem Stein designa por *criadores*, *intermediários* e *apreciadores*, tornando muito difícil determinar *quem* deve julgar, *porque* é que um determinado julgamento é produzido e *quando* é a altura ideal para fazer um julgamento definitivo quanto ao nível de criatividade de determinado produto. Criação, persuasão, capacidade de apreciar, constituem várias vertentes de um mesmo fenómeno, de tal modo que parece ser mais correto adotar a afirmação de Czikszentmihalyi (1991) de que *a criatividade não está localizada no criador nem no produto mas sim na interação entre o criador e os*

*responsáveis pela área em questão, que retêm ou rejeitam seletivamente os produtos criativos.*

Nesta perspectiva, a criatividade não possui uma existência concreta, uma vez que se trata de uma interação entre o criador e o que é criado. Quando toma forma concreta, em resultado de uma atribuição, fica então consubstanciada no *processo de comunicação* entre o criador (ou o produto) e a audiência; e, se a atribuição que é feita pela audiência a esse produto (ou criador), resulta em algo novo e com valor, então será talvez mais adequado designá-la por *inovação* (o que resulta da aplicação de uma ideia a um contexto), à qual se aplica a definição de Stein que apresentámos a princípio.

A construção da individualidade subjetiva mantém-se, assim, como a questão principal do constructo da criatividade. Na verdade, enquanto o indivíduo busca o “fazer melhor”, ou o “ser melhor” (de acordo com os seus próprios critérios de originalidade e valor), são os resultados dessa busca que podem ser interpretados como criatividade pelas pessoas, se tal se encontrar em acordo com os estereótipos vigentes sobre a noção de criatividade ou da pessoa criativa.

Desta forma, a criatividade constitui um processo individual, onde conta, fundamentalmente, a motivação do sujeito para se dedicar totalmente a uma obra, bem como os conhecimentos que adquire, relativos a essa obra; quanto à inovação, trata-se do ato de por *uma ideia em uso* e diz respeito, sobretudo, a atividades desenvolvidas em equipa.

Desta distinção pode inferir-se que a “ideia” do indivíduo, que se encontra na origem de todo o processo, constitui uma questão menor, no contexto empresarial, uma vez que o mais importante acaba por ser o sistema que permite pô-la em prática. Repare-se, por exemplo, no tantas vezes repetido exemplo da invenção dos “post-it” quando, nos anos 60, Spence Silver descobriu uma cola não permanente e tentou durante anos, sem sucesso, convencer a empresa da utilidade do invento. Só em 1974, o seu colega e amigo Art Fry viu a utilidade da cola para marcar temporariamente os missais e, ganhando o apoio de um gestor de topo, conseguiu ultrapassar a política da empresa (“*A cola 3M cola melhor*”) e promover o invento.

Assim, para cada ato criativo que produz uma ideia ou produto, torna-se necessário um ato social que a venda na organização, razão pela qual a verdadeira

inovação nas empresas é sempre um trabalho de equipa. Toda a inovação parte de uma ideia inicial mas necessita de um sistema que prolongue a criatividade individual e a instale ao nível do grupo; grupo esse que terá por missão resolver os vários problemas resultantes da adoção, difusão ou implementação do produto resultante da ideia inicial.

E se a inovação não necessita obrigatoriamente da criatividade para surgir, podendo ser obtida através da introdução de técnicas ou tecnologias, já não a pode dispensar para conseguir implementar todo o processo de adaptação necessário a obter sucesso no mercado. A inovação pela inovação pode, inclusivamente, ser prejudicial à estabilidade do mercado da empresa, como aconteceu, por exemplo, quando a Coca-Cola ensaiou um sabor diferente, ou talvez acontecesse se a McDonald's quisesse mudar o seu sistema de cadeia de produção.

A criatividade individual parece constituir sempre o ponto de partida, pois é possível mantê-la mesmo na ausência de inovação e a organização depende dela para inovar. Obter ideias é fácil; o difícil é implementar um sistema para o aproveitamento da criatividade, pois isso está dependente de muitas outras variáveis, para além da criatividade, tais como a autonomia, a informação disponível, o sistema de recompensas, a formação ou treino, o sistema de autoridade, a participação na tomada de decisão, ou a coesão da equipa.

### **A criatividade, vista através da inovação**

A inovação, enquanto objeto de estudo, teve as suas raízes na economia e na engenharia; posteriormente na sociologia, educação e ciência política, sendo mais recente a abordagem por via da psicologia social. Com efeito, a variedade de modelos, estruturas, classificações e definições de tipos de inovação torna difícil entender a ligação entre as definições relatadas por diferentes investigadores, bem como as relações entre os vários tipos de inovações.

Recorrendo a clássicos como Schumpeter (1934), temos uma visão original da inovação, dizendo respeito à introdução de um produto novo ou com qualidades desconhecidas do mercado, ou de uma nova qualidade no produto existente; de um novo método de produção, ou de uma nova forma de tratamento comercial de um produto

existente; da abertura de um novo mercado para o sector em questão, independentemente desse mercado já existir ou não; de novos fornecedores de matéria-prima, ou semimanufaturada; ou de determinada forma de monopólio. No fundo, uma qualquer forma diferente de fazer as coisas na esfera económica, não se circunscrevendo apenas à tecnologia. Schumpeter e outros pensadores da sua área permitiram romper com a visão do equilíbrio estático da engenharia mecânica e da economia clássica, deixando progressivamente de focalizar os problemas na procura de relações entre indicadores macroeconómicos, ou na exploração de novas tecnologias. Em vez disso, passaram a enquadrar a questão dos sistemas nacionais de inovação, através de uma abordagem sistémica, ou da análise do processo de inovação a nível organizacional ou institucional, como processo não só técnico mas, sobretudo, social, caracterizado por aspetos políticos e de aprendizagem. Progressivamente, partindo de uma perspectiva próxima da invenção, a orientação democratizou-se, deixando cair a exigência da novidade absoluta.

Numa revisão feita por Lam (2005), a literatura sobre inovação pode ser classificada globalmente em três orientações, com diferentes focalizações: (1) as teorias do desenho organizacional; (2) as teorias de cognição organizacional; (3) processos de mudança e adaptação. As teorias do desenho organizacional concentram-se, predominantemente, na ligação entre a estrutura e a propensão da organização para inovar (ex. Burns & Stalker, 1961; Henry Mintzberg, 2004; Lawrence & Lorsh, 1967). Desenhos organizacionais como a *N-Form Corporation*, *Hypertext Organization*, *J-Firm*, *Adhocracy (Silicon-Valley-Type Companies)*, *Spaghetti Organizations*, são exemplos dessas estruturas. Aqui a unidade de análise é a organização e a pesquisa fundamental visa identificar o impacto das variáveis estruturais na inovação de produto e de processo. Esta corrente é bastante sólida e possui ancoragens na literatura sobre inovação tecnológica. As teorias de cognição organizacional, em contraste, focalizam-se nos microprocessos e na forma como as organizações desenvolvem novas ideias em resolução de problemas. Tendem a abordar a aprendizagem [ex. Peter Senge (Senge, 1990 e Argyris (Argyris & Schon, 1997) - organizações aprendentes), a criação e processamento da informação e do conhecimento (Nonaka & Takeuchi, 1995 – conhecimento tácito e explícito; comunidades de prática). Uma terceira via está dirigida aos processos de mudança e adaptação, que se encontram na base da criação de novos

tipos de funcionamento das organizações. Focaliza-se na compreensão da forma como as organizações podem vencer a inércia e adaptar-se às modificações do ambiente e da tecnologia (ex. Weick, 1995; Schein, 2010; Kanter, 1983, sobre a cultura e a inovação; Amabile, 1996; Ekvall, 1996, sobre o clima criativo).

### **A natureza da inovação organizacional**

Quanto às várias abordagens para identificar tipos de inovação, quer separando a adoção de produtos e processos do seu desenvolvimento, quer, de forma mais clássica, inovações de produto ou de processo, podemos acrescentar a designada capacidade inovadora, ou inovação organizacional (também designada *inovação de negócio*), que constitui um terceiro e importante tipo de inovação, e que representa o potencial da força de trabalho para promover mudanças que beneficiem a organização. Da mesma forma e, se bem que a inovação possa ter lugar através da adoção ou desenvolvimento de um produto ou serviço existente, através de investimentos em I&D ou de aquisição de tecnologia, apenas através da criação e sustentação de uma força de trabalho criativa a organização poderá desenvolver um potencial suscetível de ultrapassar problemas e situações difíceis, que não podem ser resolvidas exclusivamente através de investimentos. E, se é verdade que a utilização do potencial inovador da força de trabalho não se reflete, em geral, em inovações radicais, convém perceber que é em pequenas inovações incrementais que ele se manifesta, sendo hoje responsável por mais de 80% de toda a inovação produzida. Esta inovação está diretamente ligada a formas de colaboração que se encontram, cada vez mais, na base da inovação. Essa colaboração é fundamental para o tipo de inovação que consiste em conseguir fazer mais com menos, palavra de ordem no mundo dos negócios e que nos permite aprender com economias que designávamos “em desenvolvimento” e que hoje se constituem como exemplos de referência, relatados por autores como Prahalad (2010).

Num estudo feito por Sousa & Monteiro (2011), sobre o desenvolvimento da criatividade e inovação empresariais, com base em exemplos dos setores de alta tecnologia, foram apresentadas empresas como exemplos de inovação organizacional. Nelas, as entrevistas com a gestão de topo, abordando estratégias específicas acerca da

gestão criativa, gestão de pessoas criativas e criatividade na gestão, permitiram compreender melhor o modo como os sistemas de inovação organizacional das empresas podem ser construídos e mantidos.

- A inovação organizacional parece basear-se na orientação da gestão para a inovação e na designação de equipas de projeto, apoiadas em metodologias de geração de ideias e de resolução de problemas, sem descurar a análise de valor e do retorno do investimento. Estas equipas absorvem uma percentagem significativa dos colaboradores e organizam-se num formato matricial, superveniente à organização formal existente. A capacidade da empresa em conseguir que cada vez mais colaboradores desenvolvam projetos inovadores, ao mesmo tempo que prosseguem as suas rotinas, sem perda qualidade e rendimento, parece ser um dos segredos do sucesso.
- O objetivo de dar resposta às necessidades do cliente, ou do mercado, parece ser a melhor inspiração para os projetos a desenvolver pelas equipas, tal como a tomada de decisão rápida e fluída (hierarquia plana) constitui a melhor garantia de que o sistema pode funcionar. Para ser eficaz, a inovação organizacional é favorecida pela partilha do poder e a criação de um clima de confiança mútua entre a gestão e os colaboradores, assegurando as condições necessárias, por exemplo, em termos de orçamento, procedimentos, medidas de controlo, instalações, tempo para a realização de reuniões e um sistema de recompensas adequado. Não se trata do tipo de confiança e lealdade esperadas na época pré-tecnológica, quando a empresa garantia proteção e cuidados para toda a vida, enquanto "confiava" na lealdade e compromisso dos funcionários. Trata-se, agora, da confiança que se espera face a um contrato que permite o envolvimento dos colaboradores na tarefa imediata.
- Para a criatividade organizacional o poder real é o que decorre do inesperado e dos projetos não planeados, pois a inovação não pode ser prevista, acontecendo algures entre o planeado e o improvisado. A empresa não pode prever quem irá desempenhar um papel criativo, realizar uma ação criativa ou que ação será essa.

Pedir aos colaboradores para gerir o trabalho como se se tratasse do seu próprio negócio pode produzir maravilhas. As grandes ideias, os líderes visionários, os valores fundamentais, o planeamento estratégico, as declarações de visão e o sucesso empresarial imediato são mitos comuns sobre o sucesso empresarial. A inovação não resulta de pessoas excepcionais, como os inventores; resulta apenas da descoberta de novas formas de criação de valor que, uma vez adotadas pelos colaboradores, se podem transformar num modo de vida.

- O alinhamento de gestão, ou seja, o grau em que os interesses e ações dos colaboradores coincidem com os objetivos da gestão, é um fator de sucesso organizacional. A dificuldade que as organizações têm em inovar resulta, principalmente, de uma falha na comunicação, não de um declínio na criatividade. Por isso, a empresa deve oferecer oportunidades de interação e pretextos para que as pessoas se encontrem, procurando fomentar em cada colaborador a responsabilidade de pedir informação ou ajuda aos outros. A conexão entre os diversos sectores (“caixas” ou “silos”) organizacionais é um dos fatores-chave, sendo o que cada um faz dentro de cada caixa menos importante do que a forma como as unidades trabalham juntas. Mesmo que uma melhore os seus resultados isso não significa que todo o sistema melhore, podendo até o resultado final de uma melhoria isolada ser negativo para o conjunto. Os sistemas formais de inovação devem ser validados pela organização informal, de modo a que as políticas da gestão e as crenças das pessoas coincidam. Isso significa que todas as decisões importantes devem ser partilhadas para que o compromisso ocorra.
- A inovação é feita pelas pessoas e para as pessoas, e o sucesso vem de um compromisso inquestionável para com a organização e as suas pessoas. A empresa é criativa quando seus empregados fazem algo de novo e útil, sem que isso lhes seja diretamente mostrado ou ensinado. Cada colaborador tem um conhecimento que é único ou partilhado por apenas alguns outros empregados. Reconhecer, desenvolver e aproveitar esse conhecimento constitui um dos maiores desafios a uma gestão que pretende ser reconhecida como inovadora.

- As recompensas simbólicas (elogios durante as reuniões da empresa, diplomas, anúncio público) são mais eficazes do que as materiais. No entanto, alguma compensação pode ser dada a ideias que produzam resultados objetivos, tais como as patentes. Também, as oportunidades de formação e aprendizagem constituem uma recompensa significativa para pessoas que geram ideias rentáveis. Os sistemas mal ajustados de avaliação do desempenho e de recompensas sempre foram a principal razão para bloquear a participação no processo de inovação.
- Se possível, a geração, seleção e desenvolvimento das ideias devem ser atribuídas a equipas diferentes. Por exemplo, numa das empresas analisadas, no caso de um medicamento necessário no mercado, os biólogos podiam iniciar a pesquisa mas, depois de descobrirem como o vírus podia ser destruído, uma equipa de químicos liderava o processo de produção do medicamento, que era então transferido para uma equipa médica, para a realização dos testes. O ciclo era: *brainstorming* inicial - pesquisa de dados – sugestão de hipóteses - reunião da equipa para fazer o programa de desenvolvimento – submissão à gestão e orçamentação - relatórios periódicos (36 meses) para libertar mais recursos.
- As equipas de projeto devem ser multidisciplinares, constituídas por pessoas das áreas das finanças, marketing, comerciais e, quando adequado, de gestão da propriedade intelectual. Também deve existir rotação entre os colaboradores das funções de investigação e de produção. Se os colaboradores não têm tempo disponível, ou não dispõem das competências necessárias à participação nas equipas de projeto, a responsabilidade pode ser atribuída a alunos-estagiários, sob orientação da gestão, garantindo que as ideias e sugestões internas são contempladas e seguidas.
- A composição das equipas deve manter-se estável, pelo menos durante toda a fase de desenvolvimento do projeto, assegurando-se a visibilidade dos seus membros dentro da organização, assim como das suas atividades e realizações. Cada equipa de projeto deve adicionar as tarefas de comunicação à lista de tarefas do projeto. A visibilidade é mais uma razão para que os membros da equipa cumpram os

requisitos previstos e uma condição para que os restantes colaboradores da empresa possam aceitar mais facilmente as mudanças introduzidas pela equipa. Os projetos devem ser de curta duração (1-2 meses ou 2-4 semanas), de modo a que as pessoas possam identificar claramente o impacte das alterações ou melhorias. Projetos menores não precisam ser submetidos a controlos sistemáticos.

- Deve existir alguma coordenação para que o sistema de inovação seja efetivamente integrado na organização. Nas empresas bem sucedidas, os mecanismos de controlo de gestão devem ser uma constante em todos os projetos importantes, de modo a dar um *feedback* contínuo à gestão e às equipas acerca dos custos e do impacte produzido.
- Os sistemas passivos, das simples caixas de sugestões aos sofisticados *softwares* de geração de ideias, apenas conseguem mobilizar parte do potencial para produzir algo inesperado. A gestão deve ter presente que, a partir de cada ideia, são necessárias cerca de quatro horas de trabalho para definir e organizar um projeto. É por isso que algum tipo de sistema ativo de produção de projetos, que “obrigue” os colaboradores a terem ideias, pode ser preferível, quer funcionando por si só, quer paralelamente a um sistema passivo, desde que acessível a todos, fácil de usar e permita um acompanhamento constante dos resultados.
- A conclusão geral da investigação foi a de que cada empresa representava um caso específico de construção do sistema de inovação, tendo em conta que as entrevistas não permitiram detetar semelhanças, ao contrário do que se previa. Assim, os resultados indicaram que a inovação nas empresas não segue modelos padronizados de execução, antes resultando das tentativas que a empresa faz para se desenvolver e crescer. À medida que estas tentativas se tornam consistentes e fiáveis, a empresa vai construindo o seu próprio processo de inovação, diferente do de outra qualquer organização. Como regra geral, poder-se-á perguntar quais as atividades responsáveis por 80% do tempo despendido mas que apenas

contribuem para 20% das realizações, e concentrar as energias criativas na procura de formas de reduzir ou mesmo acabar com esta disparidade.

### **Modelos organizacionais**

Num livro interessante, Heckscher & Donnelon (1994) reuniram um conjunto de textos destinados a analisar até que ponto se poderia conceber uma organização que fosse além do modelo weberiano da burocracia clássica, assente na racionalidade, responsabilidade e hierarquia, materializada no exemplo da General Motors dos anos 20, com Alfred Sloan (Sloan, 1963), o exemplo da empresa moderna por excelência, no pós-fordismo, que estabeleceu definitivamente o modelo de produção em massa. Neste tipo de organização, cujo conceito central é o posto de trabalho padronizado, a grande limitação reside no facto de não ser o titular do posto quem define o trabalho, enfrentando assim a possibilidade de não ser exatamente aquele o trabalho que desejaria. Isso dificulta muito a responsabilização de cada uma das partes pelo todo, tendo em conta que as pessoas não se relacionam com base no tipo de problemas que resolvem mas sim na natureza do lugar que ocupam na estrutura. Esse papel é quase caricaturado por Anthony Sampson (Sampson, 1995), para o *company man*, com o seu fato escuro e camisa branca, em que o sentido da vida era preenchido pela ascensão na hierarquia, com direito a escritório maior, mais espaço para o carro, chave da casa de banho dos executivos e entrada no clube da empresa.

Já Crozier (1977) reconhecia que o poder é a base de organização da estrutura, razão pela qual se teme que, diluindo-se o poder, se dilua também a ordem. Por isso, o receio do caos sobrevém, emergindo a imagem do poder largado na rua, em que as pessoas se tentam dominar mutuamente, daí resultando o caos e a miséria. Este é, aliás, um argumento-base para a existência da burocracia, retirado diretamente da conceção política do estado-nação, de Thomas Hobbes, no seu *Leviathan* (1651) – *o poder deve ser retirado aos indivíduos e colocado ao serviço de uma ordem superior*.

Associada ao poder está a questão do controlo, cuja forma clássica mais visível estava expressa nos antigos capatazes, supervisores, ou encarregados, agora chamados

“chefes de equipa”, cuja missão era e é, essencialmente, a de prolongar o controlo de gestão. Subjacente ao controlo permanece o problema da separação entre o planeamento e a execução. Com efeito e, tal como explica Ackoff (1994), o facto das organizações permitirem que as suas unidades definam os seus próprios objetivos, integrando-os nas estratégias definidas pela gestão, não reduz a redundância nem a separação entre o planeamento e a execução, uma vez que não estabelece as formas de interação e coordenação entre as unidades. É certo que existem empresas que optam por definir procedimentos a seguir em vez de objetivos a atingir, dando inteira liberdade às suas unidades nessa definição de objetivos. No entanto, esta forma de gestão constitui exceção e, quando vemos que até ao nível político europeu, no quadro da Estratégia 2020, são estabelecidos objetivos quantificáveis a atingir pelos países membros, é fácil admitir que a separação entre o planeamento e a execução, bem como a questão do controlo, estão cá para continuar e expandir-se, não o contrário.

O sistema clássico apoia-se na gestão das recompensas individuais, com objetivos indexados a prémios e pontos na avaliação de desempenho, fechando assim o ciclo. Deste modo, cada unidade, cada gestor e mesmo cada elemento da organização tentam inserir-se o mais possível nos objetivos traçados pela hierarquia, perdendo a noção do coletivo e deixando muita da criatividade à porta da organização. Mesmo a pretensa liberdade na definição de objetivos é perdida, devido à antecipação que cada um faz dos objetivos que o nível superior gostaria de ver definidos.

Compreende-se pois como nos podemos esgotar em discussões sobre a centralização-descentralização e sobre as variadíssimas formas que a organização pode tomar, sem evitar que o problema principal subsista. Talvez por isso seja difícil falar de modelos organizacionais alternativos como as organizações colaborativas, mais valendo procurarmos formas híbridas onde, pelo menos, uma fração do todo consiga reger-se por princípios em vez de regras, garantir a partilha da informação e promover a confiança entre as pessoas.

No entanto, como conceber sistemas híbridos em que a organização colaborativa coexista com a burocrática? Não estaríamos a aumentar a confusão e a preconizar a sobreposição de hierarquias?

Para responder convém voltar um pouco atrás, à concepção do trabalho teorizada por Taylor, tentando perceber as suas intenções. Tal como explicado por Weisbord (2012), Taylor pretendia reduzir o conflito eliminando a supervisão autoritária (considerada o fator mais pernicioso do trabalho, em 75% dos casos, segundo Axelrod, 2010) e acabar com o darwinismo social, que impedia uma boa colaboração entre o trabalho e o capital. Engenheiro mecânico, inventor, humanista e reformador social, Taylor era um *Quaker* dedicado à família e pretendeu por cobro aos abusos derivados do sistema de incentivos montado ainda no Século XIX, que estava a transformar o trabalho numa farsa (“*eles fingem que nos pagam e nós fingimos que trabalhamos*”). Aqui teve uma oposição cerrada, em especial dos sindicatos, defensores de posições conservadoras e favoráveis aos poderes instalados e, não fora o apoio de políticos progressistas, favoráveis à humanização do trabalho e à redução da luta de classes, talvez pouco tivesse conseguido. Aliás, a sua oposição ao sistema de trabalho em equipa baseava-se, tal como no caso dos incentivos, em ele considerar que isso reduzia a responsabilidade individual.

Os neotayloristas mantiveram a lógica dos sistemas lineares e, dentro dela, perspetivaram modelos como a reengenharia, o *agile*, ou o *six sigma*. Atualmente reflete-se no chamado “taylorismo digital” (Vasquez & Purificación, 2017) que, apesar de situar a definição do “trabalhador do conhecimento” numa perspetiva mais próxima das suas capacidades, acaba por normalizar as tarefas, submetendo-as aos mesmos processos de codificação que o sistema clássico de cadeia de produção, reduzindo a capacidade de julgamento e decisão do trabalhador, em benefício da automação e da inteligência artificial, que padronizam a criatividade e aumentam a eficiência, muito à custa da ocupação do tempo disponível fora do local de trabalho.

Estas abordagens procuram ver a organização como uma máquina perfeita, gerida por especialistas e utilizando ferramentas sofisticadas de gestão, esquecendo-se que as organizações têm vida própria, renovando-se continuamente para conseguir sobreviver (a *autopoiese* dos sistemas vivos). E é através desta renovação constante, fora do alcance da gestão e das suas ferramentas, que a organização consegue preservar os seus padrões fundamentais de funcionamento. Tal como lembra Tucker (2008), a via neotaylorista pretende centrar a melhoria dos processos de trabalho na base da pirâmide, sem obter reflexos no topo da organização, mantendo quer a separação entre o

planeamento e a gestão, quer entre unidades horizontais. Perseguir o *one best way*, ainda por cima limitado ao “chão da fábrica”, é esgotar recursos na procura da perfeição do funcionamento humano, num objetivo tão utópico como seria, provavelmente, a tentativa de construção de um modelo puro de empresa colaborativa.

A escola das relações humanas e os estudos de Hawthorne (Mary Parker Follet, Cherter Barnard e Elton Mayo), muito promovida pelo advento da Grande Depressão, em finais dos anos 1920, também contribuiu para temperar a organização científica do trabalho e o fordismo, realçando a importância da dimensão humana da organização e estabelecendo as bases da psicologia organizacional, para uma melhor compreensão da integração do indivíduo na organização. Seguiu-se a utilização dos questionários para recolher informação relevante, bem como o treino de sensibilização, com os *T-Groups*, de Argyris, percursores do Desenvolvimento Organizacional (OD) e dos sistemas sociotécnicos, orientados para o estudo da mudança organizacional e da integração da gestão com as ciências do comportamento humano. Assim, em termos de evolução do pensamento, tudo se orientou para ultrapassar as limitações dos tayloristas e, mais ainda, do darwinismo social do Século XIX. Só que a ciência e a prática nem sempre andam de mãos dadas e é perfeitamente natural que os avanços obtidos sobre o valor do indivíduo e dos grupos nas organizações se distraia em avanços e recuos, conforme as organizações e as perspectivas dos gestores, sobretudo em épocas em que tudo o que parecia estável e garantido se tornou, de repente, instável e ameaçador. Por isso, é muito difícil tentar responder à questão colocada, sobre a coexistência dos sistemas híbridos e sua evolução futura, sendo preferível referir-nos somente à evolução das teorias e à sua ilustração com casos reais.

Um destes avanços teve a ver com os sistemas de inspiração japonesa *Lean* e *Kaisen*, com mais ou menos tempero do envolvimento de equipas, como na gestão da qualidade total (TQM) e nos círculos de qualidade, constituem uma abordagem interessante e já provaram as suas vantagens ex relação aos sistemas de produção em massa. O sistema *Lean*, utilizado pela Toyota, vai mais longe do que a simples melhoria contínua, estabelecendo patamares de colaboração com clientes e fornecedores (*keiretsu*), propondo novas metas de qualidade (ex. *zero defects*, *zero breakdowns*, *zero delays*, *zero paper - reduction of bureaucracy - zero inventory - stock minimization*) e,

em especial, transferindo responsabilidades para os níveis inferiores, organizados em equipas de resolução de problemas (Womack, Jones & Ross, 2007). No entanto, não prevê o envolvimento vertical, mantendo o sistema algo à margem da administração e do alinhamento de gestão.

Este balanço difícil de avanços e recuos também aconteceu com as variações relativas à opção entre o modelo *shareholder*, em que a empresa deve, antes de tudo, servir para entregar dividendos aos seus acionistas, em contraste com o modelo *stakeholder*, de inspiração germânica e nipónica, vendo a empresa como um bem público, que deve dar resposta a vários agentes sociais (Micklethwait e Wooldridge, 2003). Face ao movimento neoliberal dos anos 1990 e ao esbatimento da ideia de fidelidade à companhia e do emprego para a vida, conjuntamente com a desverticalização, deslocalização e desregulação que lhe estiveram associados, o vínculo da exclusividade da responsabilização da empresa perante os acionistas ganhou força, acentuando a linguagem dos negócios como algo que espelha indiferença, separação, secretismo e hierarquia (Bakan, 2004). Entretanto, face ao acentuar da noção de responsabilidade social e aos escândalos financeiros do início deste século, originou-se um movimento em sentido contrário, em direção ao modelo *stakeholder*. No entanto é difícil manter o ideal sem sustentação e, face à desaceleração económica do Japão e da Europa, não é claro que seja essa a orientação que prevaleça.

Assim, mais uma vez fica realçada a possibilidade da existência de sistemas híbridos, que oscilam entre o modelo burocrático e o colaborativo, conforme a evolução das lutas políticas entre os governos e as empresas, em busca da conquista do poder. Por isso vale a pena apresentarmos algumas considerações sobre o seu desenvolvimento, tentando reduzir a probabilidade de insucesso dos modelos colaborativos por uso deficiente, tal como também aconteceu com as orgânicas matriciais.

A organização matricial, teorizada por economistas de renome (ex. Galbraith, 2009; Davis e Lawrence, 1977) e desenvolvida por empresas de referência, como a Proctor & Gamble, Unilever, IBM, Boeing, Intel ou General Electric, diverge do modelo mecanicista clássico. Nasceu da necessidade da indústria aeroespacial norte-americana, nos anos 1960, de ter de satisfazer vários projetos em simultâneo (chegada à lua, guerra do Vietname e voos supersónicos), com meios reduzidos. Nesta matriz os

engenheiros responsáveis pelos orçamentos e prazos eram colocados a trabalhar com os responsáveis pelo desenvolvimento técnico, sendo que ambos reportavam aos seus chefes funcionais e aos de projeto, em simultâneo. Tal como com outros processos que se tornam modas de gestão, também este, que teve o seu auge nos anos 1980, acabou por perder a sua auréola devido a uma utilização deficiente. Aspetos como a ausência de liderança colaborativa, trabalho em equipa, sistema ajustado de salários e benefícios e, de um modo geral, a construção de uma gestão de recursos humanos desajustada ao modelo matricial, acabaram por ditar o fim da moda, sancionado por Peters e Waterman, no seu então *bestseller*, *In Search of Excellence*, também posteriormente caído em desgraça, face ao descalabro das empresas que então anunciava.

Não sendo assim possível situar o resultado da evolução num modelo colaborativo, vejamos alguns dos ensinamentos que a prática nos tem mostrado sobre o funcionamento colaborativo e a inovação organizacional.

### **Um estudo de caso**

Prosseguindo na tentativa de demonstrar a possibilidade de coexistência de sistemas híbridos, apresenta-se um caso prático destinado a avançar um pouco na compreensão das organizações colaborativas. Trata-se da empresa Umbelino Monteiro e as equipas autorreguladas.

A Umbelino Monteiro tem como raiz uma empresa familiar, fundada por Joaquim Monteiro, em 1959, e continuada pelos descentes até à sua aquisição pela multinacional belga ETEX, em 2007. Nas palavras do diretor de recursos humanos, a transição da gestão deu origem, por exemplo, à alteração da gestão de RH assente na contabilidade para uma mais independente, que agora inclui, para além do processamento de salários, o recrutamento, a segurança, a responsabilidade social e uma avaliação de desempenho baseada numa carta de funções e no desenvolvimento de competências e carreiras.

A fábrica evoluiu ao sabor da tecnologia, tendo abandonado o fabrico do tijolo para se concentrar apenas na telha, a partir dos anos 90. Dez anos mais tarde, como resultado da transformação do modo de mão-de-obra intensiva em tecnologia intensiva,

duplicou a capacidade instalada e, atualmente, fabrica telha das variedades Lusa, Canudo e Marselha, em múltiplos tipos, cores, acabamentos e graus de qualidade, juntamente com acessórios e complementos de todo o tipo. Para além da produção em grande série, possui uma componente artística desenvolvida, inspirada nas telhas tradicionais, árabe e nacional, largamente utilizadas na reabilitação de edifícios históricos, como o Teatro Dona Maria, as Estações do Rossio e da Funcheira, os Mosteiros de Tibães e dos Jerónimos, ou o Palácio de Monserrate.

Com uma preocupação ambiental e de segurança acentuadas, a Empresa desenvolve uma investigação permanente, na procura de soluções eficazes de cobertura dos edifícios, que conciliem as alterações climáticas com a estética e a durabilidade. Para isso possui já uma estrutura exclusivamente voltada para a inovação, que desenvolve os aspetos ligados à sustentabilidade dos edifícios (redução do consumo energético, qualidade do ar e durabilidade), à funcionalidade do perfil ecológico do produto (colabora com a Universidade de Aveiro na introdução de materiais secundários) e nos processos de fabrico, para conseguir diminuir o impacte ambiental. O responsável pelo Departamento de Qualidade e Inovação realçou estes aspetos, para além das tarefas que partilha com o laboratório, em que se inclui o acompanhamento do processo de fabrico e os ensaios do produto acabado. O Departamento estava, também, a tratar de constituir um comité para a inovação e a desenvolver os indicadores respetivos.

Para além do fabrico dos materiais, também dá apoio em obra, uma vez que a generalidade dos técnicos e operários da construção civil não domina as modernas técnicas de montagem de coberturas (ao contrário da generalidade da construção, não existe regulamento para as coberturas). Esta montagem deve ser feita sem recurso a isolantes, argamassas ou outros materiais que dificultam a respiração e a dilatação- contração dos materiais, antes exigindo a utilização de sistemas de acoplamento flexível, fabricados pela Umbelino, como explicou o responsável pelo Departamento Técnico. Por isso a Empresa estava, no momento da investigação, a desenvolver um laboratório técnico (não confundir com o laboratório de qualidade), em colaboração com o CCTV (Centro Técnico de Cerâmica e Vidro) e outras empresas, sobre novas soluções construtivas e os ciclos de vida útil dos materiais.

Teresa Monteiro, na altura responsável pela empresa, não escondeu o seu gosto pelo marketing, área em que fez um MBA, e que se traduz numa preocupação permanente em desenvolver uma comunicação eficaz, não só com os clientes mas também com os colaboradores internos, no quadro de uma gestão inovadora dos RH. E é no âmbito dessa relação com os colaboradores, que a Empresa desenvolve iniciativas tendentes a dar mais liberdade para que cada um possa enriquecer o seu posto de trabalho. Para isso, para além da formação técnica e comportamental, e da sensibilização à inovação, a Empresa organiza o trabalho das linhas de produção em equipas, à volta das quais estabelece sistemas de avaliação de desempenho e de prémios individuais e coletivos, que podem chegar a 20% do salário contratualizado.

Em cooperação constante com construtores e promotores, a gestora da Umbelino Monteiro considera que é na atitude colaborativa, aos vários níveis, que se poderão encontrar soluções situações complexas.

### **A natureza do trabalho**

Na data em que estes elementos foram recolhidos, o fabrico estava organizado em cinco linhas, estando duas adstritas ao tipo de telha – UM (Canudo), *Advance* (Lusa e Marselha) – mais uma linha para os acessórios, outra para a vidragem e ainda outra para a preparação da pasta. Estas linhas funcionam em permanência, em dois turnos, sendo reguladas por dois fornos, que têm de estar sempre em laboração e com o mesmo ritmo de entrada dos vagões. As linhas são operadas por um conjunto de dez equipas, tendo cada uma até cinco operários, em que um é o chefe de equipa, que pode executar qualquer função, incluindo o forno. As funções dos operários são rotativas, em especial porque algumas requerem uma grande concentração, visual ou auditiva, uma vez que a rejeição de materiais defeituosos, quer antes quer depois da entrada no forno, é fundamental para o controlo de qualidade. Com efeito, enquanto a rejeição, antes da entrada no forno, é feita de modo visual, já depois da saída é feita por percussão ou, simplesmente, pelo som do manuseamento, rejeitando-se os materiais que produzem som indicativo de defeitos internos, ou regulando as máquinas que começam a funcionar defeituosamente. Ambas as rejeições dos materiais possuem um carácter diferente pois, enquanto os que ainda não entraram no forno podem ser reintroduzidos

nas linhas, os outros têm de ser reciclados ou colocados em aterros, com os custos inerentes.

Apesar do pessoal das linhas e do controlo de qualidade conseguir eliminar a maior parte dos materiais com defeitos, é praticamente impossível detetar 100%, o que acarreta sempre custos, quer por eventual devolução de materiais, por parte dos clientes, quer pelos custos inerentes à reciclagem, como já referido. Assim, a qualidade é uma preocupação constante da Empresa, também porque os índices de produtividade são ainda inferiores aos das congéneres do grupo. No entanto, as restantes fábricas do grupo possuem, em geral, maquinaria mais moderna e fabricam grandes séries, não estando, assim, sujeitas às afinações constantes que a Umbelino tem de fazer, em virtude da adaptação das máquinas ao fabrico de séries pequenas.

Na opinião do diretor de produção, o *layout* indicado não era o ideal, já que foi evoluindo progressivamente e não montado de raiz, como na linha da telha *Advance*, o que constitui razão de menos eficiência. Apesar das melhorias feitas na manutenção, a Empresa não tem possibilidades de fazer os investimentos que seriam necessários para modernizar as linhas de produção, por forma a garantir a afinação permanente das máquinas e reduzir as paragens necessárias à manutenção do fluxo produtivo. Este fator torna-se mais acentuado porque a automatização tornou o fluxo produtivo mais linear mas não diminuiu o desgaste físico, que ainda se mantém intenso e com demasiada intervenção humana, pelo menos na linha da telha de grande série. No entanto, apesar de parecer um trabalho pesado, monótono e pouco atrativo, os operadores mantêm-se em constante rotação, de forma autorregulada, mudando mesmo de linha e intervenção na carga e descarga dos materiais, se necessário, o que se revela determinante na implicação de todos no esforço produtivo. O sistema de incentivos, ao incluir um fator relativo ao trabalho de equipa, reforça o natural orgulho das pessoas em cumprir os objetivos fixados.

Para além da rotação nas funções, o sistema de sugestões funciona, como relatou um dos operadores da linha dos acessórios, quer diretamente junto das chefias, quer através de correio eletrónico. Por exemplo, a sugestão que apresentou de uma lista de verificação, em cada máquina, sobre os procedimentos de verificação a seguir, foi prontamente adotada. Na sua experiência na empresa, já longa de quarenta anos (começou a trabalhar aos doze), assistiu a uma evolução marcante na organização do

trabalho, sobretudo durante a gestão atual, caracterizada pela rotação de funções e aumento de responsabilidades (executa, também, trabalho manual na criação de moldes para acessórios e dá formação a outros empregados) na organização e limpeza do espaço, bem como na segurança no trabalho. Em todo o caso, o volume de ideias expostas era ainda reduzido, também devido à natureza e intensidade do trabalho.

### **O “caso” dentro do caso**

No setor de fabrico propriamente dito, cerca de 80 trabalhadores (o total da Empresa estava perto dos 150) estavam organizados em cinco linhas, estando duas adstritas ao tipo de telha, uma aos acessórios, outra à vidragem e ainda outra à preparação da pasta. Estas linhas funcionam em permanência, em dois turnos, por forma a manterem um ritmo constante de entrada de vagões nos dois fornos existentes.

Variando entre dois a cinco elementos e, se bem que possuindo uma chefia designada, as equipas auto regulam-se na rotação dos elementos entre as várias funções, ajudando também em tarefas anexas como a carga e descarga dos materiais. As tarefas são variadas e exigem uma interação constante com as máquinas e com os materiais de fabrico, sobretudo através do controlo sonoro. Com efeito, é pelo som que são detetadas falhas nas máquinas e nos materiais, quer por simples sensibilidade auditiva, apurada com a prática profissional, quer através da percussão e manuseio dos materiais já fabricados. Por isso, muitas das funções requerem uma concentração elevada o que, associado a elevados padrões de segurança no trabalho, pressupõe uma dedicação intensa na aprendizagem e empenho das várias tarefas, bem como na coordenação com os colegas e responsáveis.

Por isso, é natural que haja quem nem sempre se consiga adaptar totalmente a esta forma de trabalho e nível de exigência ou que, simplesmente, consiga manter o desempenho sem quebras significativas. Essa adaptação, favorecida pelo trabalho em equipa, também pode ser prejudicada caso a equipa funcione menos bem, nomeadamente quanto à relação entre as díades que coordenam as tarefas. Com efeito, o trabalho em equipa reparte-se, com frequência, em pares de trabalhadores, que partilham determinada tarefa e são estas díades que, por vezes, são referidas como podendo ser prejudiciais ao bom funcionamento e à segurança, pois basta calhar com

um colega menos atento ou empenhado para influenciar negativamente o resultado da parelha e, por arrastamento, o da equipa. No aspeto concreto da segurança, esta é, por vezes, vista como estando em conflito com a produtividade, sobretudo por parte de empregados mais antigos e chefias das equipas, sendo difícil implementar cuidados particulares quanto a posturas de trabalho (setor administrativo) e visitas a obras (vendedores), como referiu a responsável pela segurança.

A natureza da formação das díades é, também, afetada pelo tipo de recrutamento efetuado na empresa, de cariz local e, por vezes, familiar, o que, embora possa favorecer os laços estabelecidos entre os colaboradores e a Empresa, também complica aspetos práticos como a marcação de folgas e férias. Adicionalmente favorece a existência de grupos fechados e o prolongamento de eventuais conflitos familiares no local de trabalho, obrigando, por vezes, à intervenção das chefias como mediadoras dos conflitos, como referiu a assistente de produção. A envolvente familiar implica que, por vezes, os conflitos laborais sejam levados para casa e vice-versa, sobretudo se existir distância hierárquica ou proximidade dos postos de trabalho entre marido e mulher.

O caráter local do recrutamento também favorece a existência de redes informais de comunicação e, apesar das várias tentativas realizadas, ainda não foi possível aproveitar a influência destas redes no desempenho da Empresa, o que traduz dificuldades de comunicação intra e interdepartamental, já que a comunicação que não interessa à Empresa passa mais facilmente do que a comunicação formal, assente nos chefes das equipas. As redes informais também implicam que a comunicação empresarial extravase os limites da Empresa, o que nem sempre é benéfico. Apesar de todos estes inconvenientes, os laços familiares reforçam bastante a ligação entre o trabalhador e a Empresa, cujos efeitos no alinhamento e partilha de objetivos, muito realçados pela gestão, têm aqui um papel fundamental. O desafio parece, assim, estar no aproveitamento dos canais informais de comunicação, em benefício da Empresa.

Finalmente, a apetência pelo conhecimento mais profundo das tarefas que podem ser desenvolvidas à volta do fabrico da telha e acessórios leva, inclusive, que alguns empregados tomem a iniciativa de visitar outras fábricas congéneres, ou de comentar tecnologias e processos de fabrico com colegas do setor. Esta tendência, a ser aproveitada pela Empresa poderia, inclusive, potenciar o *cluster* cerâmico, ao adaptar mais facilmente tecnologias e processos de fabrico diretamente através dos

colaboradores. No entanto, como referiu o diretor de produção, o setor é dos mais fechados que conhece, sendo muito difícil convencer os gestores a qualquer forma de colaboração.

### Conclusão

Este exemplo traduz as impossibilidades relatadas até aqui. Por um lado, a autorregulação do trabalho permite ajustá-lo a cada colaborador e, ao funcionar em sistema de equipa autorregulada, que define muitas das tarefas que executa como se fosse em sistema de projeto, quase consegue fazer a fusão entre a estrutura burocrática e a organização colaborativa. No entanto, face ao lado negro das díades, põe-se novamente o problema da necessidade do poder hierárquico como forma de redução dos conflitos e manutenção da força de trabalho.

Quando a finalidade da organização é altruísta, não hierarquizada e sem remuneração, como, por exemplo, numa campanha eleitoral (Bennis e Biederman, 1997, consideram que o máximo em colaboração é a tentativa de colocar um presidente na Casa Branca), a existência de um modelo mais próximo do colaborativo fica favorecida. Nos restantes casos as coisas não são tão fáceis assim, não por causa do tipo de organização e das pessoas mas, sobretudo, em virtude do sistema de recompensas e do controlo de gestão. Aliás, mesmo perante a sugestão de modelos pós-burocráticos, como as “organizações circulares” (ausência de uma autoridade suprema, possibilidade de qualquer colaborador de participar nas decisões e de implementar outras que não afetem terceiros), no livro de Ackoff (1994), já referenciado, o modelo não vai muito além da utopia de se conseguir que cada um se responsabilize pelo todo e que as pessoas estabeleçam relações baseadas na resolução de problemas e não em função do lugar que ocupam na estrutura.

E, claro, nem tudo são rosas nos modelos colaborativos. Aspectos tais como a armadilha da híper-colaboração, devida ao excesso de *networking* sem resultados, constitui um dos exemplos contados por Hansen (2009), já que pode consumir muito tempo, a expensas da produtividade. Mesmo a coexistência de modelos burocráticos com colaborativos é difícil, tal a distância que os separa em tudo o que diz respeito à forma de tomada de decisão, remuneração e organização do trabalho. Assim, como não é possível encontrar um exemplo vivo do modelo pós-burocrático (até McGregor falhou na sua empresa que, pretensamente, refletia a famosa “Teoria Y”), o melhor é ficar

pelas “boas práticas”, pelos gestores e exceção e pelos projetos colaborativos, dentro e entre organizações, levados a cabo pelos que realmente desejam essa colaboração que, segundo Benkler (2011), não excedem os 50%. Talvez que, com o tempo, o modelo colaborativo vá ganhando o seu próprio espaço ou que, entretanto, apareça um modelo mais robusto, dadas as fragilidades do excesso de colaboração, tão bem expressas por Hansen. Até lá, continuemos a ver a colaboração como “a ciência do possível”, mais interessante na observação de exemplos reais do que a discussão teórica. Pelo menos que a cada avanço conseguido no plano teórico, a cada empresa que se ajusta ao modelo colaborativo, ou a cada evolução da liderança favorável, fiquem mais reduzidas as probabilidades de adoção de estratégias contrárias à colaboração e à inovação organizacional. Mais vale que a introdução deste tipo de organização se faça por avanços sucessivos do que pela adoção precipitada de uma “moda” gestonária, condenada ao abandono algum tempo depois, tal como aconteceu com os modelos matriciais.

### Referências

- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39, 1154–1184.
- Ackoff, R. (1994). *The democratic corporation: A radical prescription for recreating corporate America and rediscovering success*. New York: Oxford University Press
- Argyris, C. & Schön, D. (1997). Organizational learning: A theory of action perspective. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, January - June, 345-348.
- Axelrod, R. (2010). *Terms of engagement: New ways of leading and changing organizations*. San Francisco: Jossey-Bass
- Bakan, J. (2004). *The corporation: The pathological pursuit of profit and power*. London: Constable.
- Benkler, Y. (2011). The unselfish gene. *Harvard Business Review*, July-August, pp. 76-86
- Bennis, W. & Biederman, P. (1997). *Organizing genius: The secrets of creative collaboration*. London: Nicholas Bradley Publishing.

- Bruner, J. (1979). *On knowing: Essays for the left hand*. Cambridge, MA: The Belknap Press of Harvard University Press.
- Burns, T. & Stalker, G. (1961). *The Management of Innovation*. London: Tavistock.
- Chandler, A. (1977). *The visible hand: The managerial revolution in American business*. Cambridge, Massachusetts : Harvard University Press
- Crozier, M. & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système. Les contraintes de l'action collective*. Paris: Le Seuil.
- Csikszentmihalyi, M. (1991). Society, culture and person: A systems view of creativity. In R. J. Sternberg (Ed.). *The nature of creativity: Contemporary psychological perspectives* (pp. 325-340). Cambridge, NY: Cambridge University Press.
- Davis, S. and Lawrence, P. (1977). *Matrix*. Massachusetts, Reading: Addison - Wesley.
- Dewey (1955). *Democracy and education. An introduction to the philosophy of education*. New York: The Macmillan Company.
- Ekvall, G. (1996). Organizational climate for creativity and innovation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 105–123
- Galbraith, J. K.(2009). *Designing matrix organizations that actually work*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Ghoshal, S. & Bartlett, C. (1994). Linking organizational context and managerial action: The dimensions of quality of management. *Strategic Management Journal*, 15, 91-112.
- Gladwell, M. (2000). *The tipping point: How little things can make a big difference*. London: Little, Brown Book Company.
- Hagel III, J., Brown, J. & Davidson, L. (2010). *The power of pull*. New York: Basic Books.
- Hansen, M. (2009). *Collaboration: How leaders avoid the traps, create unity, and reap big results*. Boston: Harvard Business Press.
- Hatvany, N. & Pucik, V. (1988). Japanese management: Practices and productivity. In M. Tushman & W. Moore (Eds.), *Readings in the management of innovation* (2<sup>nd</sup> Ed.). New York: HarperBusiness.

- Heckscher, C. & Donnelon, A. (Eds.) (1994). *The post-bureaucratic organization: New perspectives on organizational change*. London: SAGE.
- Ibarra, H. & Hansen, M. (2011). Are you a collaborative leader? *Harvard Business Review*, July-August, 68-76.
- Lam, A. (2005). Organizational innovation. In J. Fagerberg & D. C. Mowery, *Oxford handbook of innovation* (Chapter 5). London: Oxford University Press.
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967) Differentiation and Integration in Complex Organizations”, *Administrative Science Quarterly*, 12, 1-47.
- Kanter, R.M (1983). *The change masters*. New York: Simon & Schuster.
- Micklethwait, J. & Wooldrige, A. (2003). *The company: A short history of a revolutionary idea*. New York: Random House.
- Mintzberg, H. (2004). *Managers, Not MBAs: A Hard Look at the Soft Practice of Managing and management development*. San Francisco : Berret-Koehler Publishers
- Nayar, V. (2010). *Employees first, customers second*. Boston: Harvard Business Press.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford: Oxford University Press.
- Prahalad, C. K. (2010). Innovation’s holy grail. *Harvard Business Review*, July-August, 133-142.
- Rao, J. (2012). *W. L. Gore – Culture of innovation*. Bab698: Harvard Business Review. Acesso em fevereiro de 2019 – [http://www.elmayorportaldegerencia.com/Documentos/Innovacion/\[PD\]%20Documentos%20-%20Culture%20of%20innovation.pdf](http://www.elmayorportaldegerencia.com/Documentos/Innovacion/[PD]%20Documentos%20-%20Culture%20of%20innovation.pdf)
- Robinson, A. & Stern, S. (1998). *Corporate creativity: How innovation & improvement actually happen*. San Francisco: Berret Koehler Publishers.
- Sampson, A. (1995). *Company man: The rise and fall of corporate life*. NY: Times Business.
- Schein, E. (2010). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: John Wiley & Sons

- Schumpeter, J. A. (1934). *Invention and economic growth*. Cambridge: Harvard University Press.
- Senge, P. M. (1990) *The Fifth Discipline. The art and practice of the learning organization*. London: Random House
- Sloan, A. (1963). *My years with General Motors*. NY: Doubleday.
- Sousa, F. & Monteiro, I (2011). A Benchmarking Study on Organizational Creativity Practices in High Technology Industries. In A. Mesquita (Eds.), *Technology for Creativity and Innovation: Tools, Techniques and Applications* (pp. 1-25). IGI Global, ISBN13: 9781609605193.
- Stein, M. I. (1953). Creativity and culture. *The journal of psychology*, 36, 311-322.
- Stein, M. I. (1994). *Stimulating creativity* (Vol. I). New York: The Mews Press, Ltd.
- Tucker, R. (2008). *Driving growth through innovation*. San Francisco: Berret-Koehler Publishers.
- Vázquez, J. & Purificación, M. (2017). From taylorism to neo-taylorism: A 100 year journey in human resource management (p. 496-513). In V. Márton & K. Klára (Org.), *Management innovations in business and nonbusiness spheres*. Szeged: Gazdaságtudományi Kar.
- Weisberg, R. W. (1999). Creativity and knowledge: A challenge to theories. In R. J. Sternberg (Ed.), *Handbook of creativity* (pp. 227-250). Cambridge: Cambridge University Press.
- Weisbord, M. (2012). *Productive workplaces: Dignity, meaning and community in the 21<sup>st</sup> Century*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Weick, K.E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, C.A.: Sage.
- Womack, J., Jones, D., & Ross, D. (2007). *The machine that changed the world: How lean production revolutionized the global car wars*. Sidney: Simon & Schuster.

**Recebido: 4/2/19. Aceito: 18/11/2019.**

**Sobre autor e contato:**

**Fernando Cardoso de Sousa** – Prof. Dr. Centro de Investigação do Espaço e das Organizações (CIEO)/Universidade do Algarve (Faro; Portugal). [Tel +351 918296843](tel:+351918296843)

**E-mail:** cardoso\_sousa@hotmail.com

