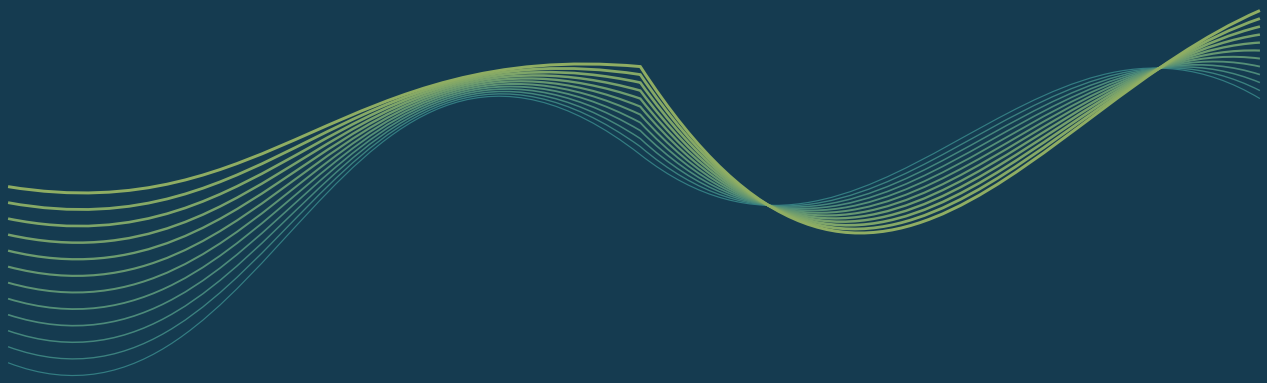
FRAGMENTOS DO CAOS

GESTÃO DISRUPTIVA

Inovar e navegar na beira do caos



PROPÓSITO | EXPERIÊNCIA | APRENDIZAGEM

Francisco Gonçalves

Com a colaboração de Augustus Veritas

NOVEMBRO DE 2026

ENSAIO DE GESTÃO E PRÁTICA

Gestão disruptiva

Inovar e navegar na beira do caos

Uma leitura crítica com Tom Peters,
Peter Drucker e a inovação disruptiva

Por Francisco Gonçalves
com a colaboração de Augustus Veritas

Novembro de 2026

Pesquisa, redacção e organização com apoio de inteligência artificial.
Os casos são fictícios e os instrumentos originais são identificados no texto.

PERCURSO DE LEITURA

Índice

Prefácio - Passear pela beira do caos 2
Capítulo 01 - O que significa gerir de forma disruptiva 4
Capítulo 02 - Peter Drucker: propósito, oportunidade e abandono 7
Capítulo 03 - Tom Peters: excelência, pessoas e proximidade 10
Capítulo 04 - A inovação disruptiva tem um sentido preciso 13
Capítulo 05 - A beira do caos: conceito, metáfora e responsabilidade 16
Capítulo 06 - Escolher o modo de decidir 19
Capítulo 07 - Estratégia como conjunto de hipóteses 22
Capítulo 08 - Encontrar a necessidade antes de desenhar a solução 25
Capítulo 09 - Experimentar para aprender e decidir 28
Capítulo 10 - Organizar a exploração sem perder a operação 31
Capítulo 11 - Pessoas, confiança e discordância 34
Capítulo 12 - A economia de uma iniciativa inovadora 37
Capítulo 13 - Tecnologia e inteligência artificial com finalidade 40
Capítulo 14 - Caso integrado: a Ria Técnica procura outra forma de servir 43
Capítulo 15 - Inovar no serviço público e nas organizações sociais 46
Capítulo 16 - Crises, continuidade e recuperação 49
Capítulo 17 - Um plano de gestão para noventa dias 51
Capítulo 18 - Liderar uma organização que consegue mudar 54
Conclusão - Dar uma forma útil ao incerto 57
Anexo A - Carta de uma experiência responsável 59
Anexo B - Grelha de perguntas para a gestão 61
Anexo C - Uma oficina de equipa em duas horas 63
Glossário de trabalho 65
Referências e nota de método 67

ABERTURA

Prefácio - Passear pela beira do caos

Uma organização aprende quando consegue aproximar-se daquilo que ainda não compreende e regressar com conhecimento que outras pessoas possam utilizar. Essa viagem exige curiosidade, coragem e uma certa tolerância ao desconforto. Exige também recursos, responsabilidade e capacidade de interromper um caminho que deixou de fazer sentido. É nesse encontro entre exploração e disciplina que este livro situa a gestão disruptiva.

A expressão «passear pela beira do caos», que esteve na origem desta reflexão, contém uma intuição fértil. Quem cria conhece o momento em que as ferramentas habituais já não chegam, as categorias se tornam estreitas e uma combinação improvável começa a parecer possível. O programador encontra uma arquitectura diferente; a empresária reconhece uma necessidade que o seu catálogo ignorava; uma equipa de atendimento percebe que o problema não está na falta de formulários, mas no percurso exigido ao cidadão.

O livro trata essa intuição como ponto de partida para um trabalho de gestão. Propõe critérios para decidir o que explorar, como limitar a exposição, que resultados observar e de que modo integrar aquilo que se aprende. Uma organização pode ser imaginativa sem tornar a vida das pessoas imprevisível. Pode questionar procedimentos preservando compromissos. Pode reconhecer que a experiência acumulada continua a ter valor, mesmo quando certas práticas precisam de ser substituídas.

Tom Peters e Peter Drucker são interlocutores centrais desta travessia. A atenção de Peters à iniciativa, às pessoas, ao cliente e à reinvenção encontra aqui a exigência de propósito, resultados e inovação sistemática associada a Drucker. Estas aproximações são uma leitura crítica e uma síntese editorial. Os métodos e instrumentos propostos ao longo das páginas pertencem a este ensaio; não são apresentados como um sistema criado em conjunto pelos dois autores.

A teoria da inovação disruptiva de Clayton Christensen recebe um tratamento próprio. O seu sentido técnico é mais preciso do que a utilização corrente da palavra «disrupção». Também a ideia científica de «beira do caos» requer cuidado: resultados obtidos em modelos computacionais não demonstram que uma empresa seja mais criativa quanto mais desorganizada estiver. O leitor encontrará essas distinções antes de encontrar ferramentas para agir.

Os casos empresariais e institucionais deste livro são inteiramente fictícios. Nomes, equipas, decisões, valores e resultados foram construídos para permitir análise. Não

representam avaliações de organizações reais. Os cálculos servem para tornar visíveis escolhas e dependências; cada aplicação concreta exige dados e competências adequados ao seu contexto.

O percurso dirige-se a gestores de pequenas e médias empresas, responsáveis de equipas, profissionais de tecnologia, empreendedores, dirigentes associativos e trabalhadores de serviços públicos. Não pressupõe uma formação avançada em gestão. Pressupõe disponibilidade para observar melhor e aceitar que uma decisão possa ser revista.

O leitor pode começar pelos fundamentos, acompanhar os casos ou utilizar as fichas finais numa reunião de trabalho. O essencial é conservar uma ligação entre o pensamento e a prática. Uma ideia merece tempo para amadurecer; uma experiência precisa de condições para ensinar; uma mudança precisa de chegar à vida das pessoas. A esperança de uma organização torna-se mais concreta quando alguém consegue indicar o próximo passo e as razões pelas quais vale a pena dá-lo.

CAPÍTULO 01

O que significa gerir de forma disruptiva

Uma definição de trabalho

Neste livro, gestão disruptiva designa a capacidade de rever pressupostos, formas de organização e modelos de criação de valor através de experiências responsáveis, aprendizagem e decisões que podem alterar significativamente a maneira de servir pessoas. É uma definição editorial de trabalho. Não corresponde a uma teoria única, universalmente aceite, nem transforma toda a mudança numa disrupção de mercado.

O ponto de partida é um problema concreto. Uma empresa recebe muitas consultas e fecha poucas vendas. Um serviço resolve processos depressa, mas obriga o cidadão a regressar várias vezes. Uma equipa lança funcionalidades com regularidade, enquanto os utilizadores continuam a manter uma folha de cálculo paralela. Há actividade, por vezes intensa, sem uma tradução equivalente em utilidade. A gestão disruptiva começa por examinar a relação entre o esforço produzido e a necessidade que se pretende satisfazer.

Uma pergunta pode abrir esse exame: o que teria de ser diferente para uma pessoa resolver este problema com menos dificuldade, melhor resultado ou acesso mais simples? A resposta pode conduzir a uma melhoria pequena ou a uma revisão profunda. O tamanho da novidade deve resultar da investigação, em vez de ser uma condição imposta pelo discurso da chefia.

Ideia, invenção e inovação

É útil distinguir a possibilidade imaginada da novidade efectivamente utilizada. O Manual de Oslo da OCDE e do Eurostat associa inovação à implementação de um produto ou processo novo ou significativamente melhorado para a unidade em causa. Uma ideia ou um protótipo, por si só, não satisfaz essa condição. A definição ajuda a separar criatividade, desenvolvimento e utilização. [01]

Imagine-se uma oficina que concebe um dispositivo para avisar pequenos clientes de uma manutenção necessária. O desenho é uma ideia. O primeiro circuito funcional é um protótipo. Um serviço que os clientes utilizam, com instalação, apoio e responsabilidades definidas, constitui outra realidade organizativa. Entre esses momentos existem aprendizagem e trabalho que uma fotografia do dispositivo não mostra.

Também convém distinguir inovação de qualidade. Uma melhoria pode ser valiosa sem ser especialmente nova. Cumprir um prazo prometido, organizar peças ou responder com clareza a uma reclamação merece atenção. Se a palavra inovação passar a absorver todas as virtudes da organização, deixa de ajudar a escolher. A linguagem serve a gestão quando permite perceber o que mudou e por que razão interessa.

A transformação começa nos pressupostos

Um pressuposto é uma ideia que orienta decisões, muitas vezes sem ser discutida. «Os clientes precisam de assistência presencial.» «Um pedido urgente tem de passar pela direcção.» «As pessoas escolhem sempre o preço mais baixo.» Algumas destas afirmações podem ser adequadas a determinadas situações. O problema surge quando a organização as trata como verdades permanentes e deixa de observar aquilo que acontece à sua volta.

Propõe-se um inventário simples: escolher uma actividade importante e escrever as três suposições das quais depende. Em seguida, identificar a evidência disponível e a condição que obrigaria a revê-las. O exercício torna uma discussão abstracta numa tarefa verificável. Em vez de perguntar se a empresa é suficientemente ousada, pergunta-se o que sabe realmente sobre uma necessidade e o que está apenas a repetir.

A revisão também se aplica à posição do gestor. Quem conhece profundamente um sistema pode reconhecer atalhos que os outros não vêem. Pode igualmente tornar-se dependente da sua própria maneira de resolver problemas. Explicar o raciocínio, aceitar perguntas e permitir comparação com alternativas ajuda a transformar experiência individual em capacidade colectiva.

Cinco compromissos de uma prática responsável

O primeiro compromisso é o propósito: explicitar a melhoria procurada na vida do cliente, utilizador ou beneficiário. O segundo é a evidência: descrever o que já se sabe e o que precisa de ser investigado. O terceiro é a proporcionalidade: escolher um investimento e uma exposição compatíveis com a aprendizagem esperada. O quarto é a responsabilidade: identificar quem decide, quem executa e quem responde pelas consequências. O quinto é a continuidade: conservar aquilo que a organização precisa de assegurar enquanto aprende.

Estes compromissos podem caber numa página. O seu valor não resulta da extensão do documento, mas da sua utilização quando surgem escolhas difíceis. Se uma experiência falhar, a equipa deve conseguir localizar o pressuposto posto à prova. Se surgir um efeito indesejado, deve saber quem pode interromper a intervenção. Se houver bons resultados, precisa de compreender o esforço necessário para os repetir.

Há organizações que anunciam liberdade e mantêm todas as decisões importantes concentradas. Outras distribuem tarefas, mas deixam indefinidos os critérios que permitiriam avaliar o trabalho. Em ambos os casos, a iniciativa fica dependente da interpretação que cada pessoa faz do humor da chefia. A gestão disruptiva ganha consistência quando a autonomia pode ser descrita e praticada.

Um primeiro diagnóstico

Escolha um processo que conheça. Escreva quem beneficia dele, o resultado esperado, o tempo normalmente gasto e a dificuldade mais frequente. Identifique depois uma regra que parece impedir uma resposta melhor. Procure saber que risco essa regra foi criada para controlar. Talvez deva manter-se; talvez o risco possa ser tratado de outra maneira; talvez a organização já nem se recorde da sua origem.

A decisão de alterar essa regra deve incluir a pessoa que executa o trabalho e alguém que possa avaliar as consequências para o utilizador. Um pequeno teste poderá produzir informação suficiente para continuar. Noutros casos, será necessário obter autorização, analisar dependências ou manter uma opção de regresso. A qualidade da experiência começa antes do primeiro movimento.

Gerir de forma disruptiva significa, assim, desenvolver uma relação exigente com as práticas existentes. Algumas merecem ser reforçadas, outras adaptadas e outras encerradas. O mérito de uma mudança está na contribuição que demonstra e na capacidade que deixa para enfrentar a situação seguinte. A organização deve poder reconhecer-se no seu propósito, mesmo quando aprende uma maneira diferente de o realizar.

CAPÍTULO 02

Peter Drucker: propósito, oportunidade e abandono

Começar pela contribuição

O contributo de Peter Drucker para esta reflexão começa numa disciplina de interrogação. As cinco questões de auto-avaliação associadas ao seu trabalho examinam missão, cliente, valor para o cliente, resultados e plano. A sua utilidade reside na ligação entre a razão de existir e a maneira de avaliar uma organização. São questões anteriores à escolha de uma tecnologia ou de uma campanha de transformação. [03]

Uma empresa de manutenção pode descrever a sua missão como «prestar serviços técnicos». A frase identifica uma actividade, mas ainda diz pouco sobre a contribuição. Se a equipa procurar ajudar pequenos clientes a reduzir interrupções evitáveis, ganha um critério para discutir disponibilidade, prevenção, preço e capacidade de resposta. A formulação permanece uma escolha da empresa; exige ser testada junto das pessoas que pretende servir.

Num serviço público, a mesma investigação pode revelar vários beneficiários e obrigações que não cabem na relação comercial. Uma instituição deve compreender quem precisa da sua intervenção, o resultado que tem o dever de assegurar e os limites da sua actuação. O propósito não elimina conflitos. Torna-os suficientemente explícitos para que possam ser tratados com responsabilidade.

Procurar oportunidades com regularidade

Drucker identifica sete fontes de oportunidades de inovação: acontecimentos inesperados, incongruências, necessidades de processos, alterações nos mercados ou sectores, mudanças demográficas, mudanças de percepção e novo conhecimento. Sublinha também que estas fontes se podem sobrepor. A inovação surge aqui como uma procura deliberada, cuja organização merece tanta atenção como o momento criativo. [02]

A aplicação proposta neste livro é uma reunião mensal de observação. Cada participante apresenta um acontecimento que contrariou as expectativas: uma venda perdida, uma utilização imprevista, uma dificuldade recorrente ou uma alteração no modo como as pessoas descrevem o seu problema. A equipa escolhe uma ocorrência e investiga-a antes de sugerir uma solução. O resultado é um pequeno registo de oportunidades, com origem e contexto.

Este procedimento exige escutar aquilo que chega de fora das categorias habituais. Um cliente pode recusar uma proposta por razões que o sistema comercial nem sequer permite registar. Um trabalhador pode ter encontrado uma solução provisória que merece ser compreendida. A observação ganha valor quando preserva as palavras, as condições e o percurso da ocorrência, em vez de a reduzir imediatamente à explicação preferida pela organização.

Libertar recursos para o futuro

Outro contributo relevante é o abandono planeado. Drucker propõe uma revisão regular de produtos, serviços e actividades que deixaram de contribuir adequadamente, para libertar recursos e abrir espaço à inovação. O exame incide no que já se faz e na justificação da sua continuidade. Não equivale a uma preferência automática pelo novo. [04]

Uma empresa pequena pode descobrir que um relatório interno consome várias horas por semana e já não suporta nenhuma decisão. O procedimento responsável é identificar destinatários, utilização efectiva e consequências de suspensão. Se a informação continuar a ser necessária, talvez baste reduzir frequência ou simplificar o formato. Se ninguém a utiliza, a eliminação deve ser comunicada e acompanhada durante um período limitado.

Há actividades de valor que não produzem uma receita imediata: formação, documentação, apoio a um colega, prevenção de falhas. A revisão deve reconhecer a contribuição dessas actividades antes de as classificar como desperdício. Uma tarefa pode parecer pouco produtiva porque os seus benefícios aparecem noutra equipa ou apenas quando ocorre um problema. A análise exige observar dependências, em vez de cortar aquilo que tem um número mais discreto na folha de cálculo.

Objectivos que permitem aprender

Um objectivo útil esclarece uma direcção e deixa espaço para investigar os meios. «Reduzir contactos repetidos porque a informação inicial é incompleta» é mais informativo do que «aumentar a eficiência». Ainda assim, a equipa precisa de definir como reconhecer a melhoria e de acompanhar efeitos laterais. Uma redução do número de contactos pode representar clareza ou dificuldade em obter resposta. O indicador deve ser interpretado com o contexto.

Propõe-se acompanhar cada objectivo com uma frase sobre o resultado, um indicador principal e dois limites de qualidade. Por exemplo: diminuir o tempo entre um pedido completo e uma decisão, sem aumentar pedidos de correcção nem dificultar o acesso de pessoas que precisam de apoio. Esta composição é uma ferramenta editorial do livro. Não deve ser atribuída a Drucker como se fosse um modelo publicado por ele.

A revisão regular deve poder conduzir à alteração do próprio objectivo. Se a investigação revelar que a dificuldade principal está noutro ponto, insistir numa meta inicial pode agravar o problema. A prestação de contas ganha qualidade quando descreve o que foi feito, o que se aprendeu e a razão da mudança de direcção. A estabilidade do propósito pode coexistir com a revisão dos meios.

Uma conversa difícil e necessária

Considere uma directora que acompanha um serviço criado por si. A equipa apresenta sinais de pouca utilização e custos elevados de apoio. É possível que o serviço necessite de melhor comunicação, de outra configuração ou de mais tempo. Também é possível que a necessidade tenha sido mal compreendida. Uma decisão competente separa essas hipóteses e identifica a evidência que permitiria distingui-las.

O gestor pode ajudar começando por declarar aquilo que o faria mudar de opinião. Esse gesto dá à equipa uma referência para trabalhar e reduz a tentação de produzir relatórios destinados apenas a tranquilizar a direcção. Também permite reconhecer que um investimento inicial teve utilidade mesmo quando o serviço é encerrado: produziu conhecimento, desde que esse conhecimento tenha sido registado e possa evitar a repetição do erro.

A leitura de Drucker proposta aqui conserva três perguntas ao longo do livro: que contribuição procuramos, que oportunidade estamos a observar e que compromisso existente precisa de ser revisto para avançarmos? A resposta deve caber na linguagem de quem executa o trabalho. Uma organização começa a governar melhor o seu futuro quando estas questões entram na sua rotina de decisão.

CAPÍTULO 03

Tom Peters: excelência, pessoas e proximidade

A inquietação como energia de trabalho

Tom Peters é uma referência incontornável para pensar a gestão em ambientes instáveis. *In Search of Excellence*, escrito com Robert H. Waterman Jr. e publicado em 1982, *Thriving on Chaos*, de 1987, e *Re-imagine!*, de 2003, marcam etapas dessa reflexão. A apresentação oficial das obras destaca iniciativa, atenção ao cliente, autonomia e pessoas. Em *Thriving on Chaos*, a mudança aparece como condição que exige flexibilidade e actuação deliberada. [05]

Esta inquietação pode ser recebida de duas maneiras. Uma organização pode adoptar a linguagem da reinvenção e multiplicar iniciativas sem lhes dar meios. Pode também utilizar essa energia para observar melhor, aproximar pessoas e remover obstáculos concretos. A segunda possibilidade interessa mais a este livro: transformar o impulso criativo em capacidade de realizar trabalho de qualidade.

Imagine uma equipa que recebe reclamações sobre uma instalação técnica. A reacção habitual consiste em enviar uma nova mensagem ao cliente. Uma resposta mais exigente reúne quem vendeu, quem instalou e quem presta apoio. O grupo reconstrói a experiência da pessoa, identifica promessas contraditórias e decide o que deve mudar. A novidade pode estar nessa cooperação, antes de estar num produto.

Sair do gabinete para compreender

Na sua coluna *Seeing is Believing*, Peters descreve a gestão por presença no terreno, associada à expressão MBWA. Explica que o valor está na escuta e na aproximação à informação, advertindo para o risco de a prática degenerar em vigilância sobre os trabalhadores. A presença do gestor deve ajudar a perceber e a facilitar. [06]

No exercício proposto neste livro, o responsável acompanha um percurso de trabalho com uma pergunta definida: onde se perde informação ou se cria dificuldade desnecessária? A visita é combinada com a equipa. O gestor não substitui o profissional nem interrompe cada tarefa para emitir uma opinião. Observa, pede esclarecimentos e regista obstáculos que tem condições para remover.

Depois da visita, importa devolver alguma coisa útil. Uma decisão, uma autorização simplificada, uma dúvida esclarecida ou uma explicação sobre o que ainda não pode mudar. A ausência de retorno converte a proximidade numa representação. As

pessoas aprendem depressa a distinguir uma chefia que procura compreender de uma chefia que procura material para a próxima apresentação.

Autonomia que se pode exercer

Numa reflexão posterior sobre os princípios da excelência, Peters volta a sublinhar autonomia, iniciativa, pessoas e proximidade ao cliente, articuladas com valores orientadores. A combinação sugere uma questão prática: que decisões podem ser tomadas junto do problema e que compromissos devem permanecer comuns? [07]

Uma empresa pode permitir que a equipa de apoio resolva determinadas situações até um limite de custo e dentro de critérios previamente acordados. A autorização deve indicar situações abrangidas, registo necessário e condição de escalada. A qualidade da autonomia depende tanto da liberdade de agir como da possibilidade de pedir ajuda sem ser tratada como sinal de incapacidade.

Também é preciso observar quem recebe essa autonomia. Se a liberdade se concentra nos profissionais que já têm maior influência informal, o discurso da confiança pode acentuar desigualdades internas. A liderança deve tornar visíveis os critérios de delegação, oferecer formação e criar oportunidades para que mais pessoas desenvolvam capacidade de decisão.

Reinventar com atenção às pessoas

A apresentação de *Re-imagine!* associa reinvenção a criatividade, desenho e questionamento de barreiras organizativas. A obra adopta deliberadamente uma linguagem provocatória. A transposição responsável para a gestão exige examinar cada proposta à luz da situação concreta, sem confundir a força de uma formulação com evidência universal. [08]

Uma alteração no atendimento, por exemplo, pode melhorar a experiência do cliente e tornar o trabalho mais difícil para quem presta apoio. Se o desenho ignora essa consequência, a organização desloca o problema para um lugar menos visível. A experiência deve considerar o percurso inteiro: a preparação, a utilização, as excepções e o esforço de recuperação quando alguma coisa falha.

Dar atenção às pessoas inclui reconhecer limites de tempo e energia. Uma equipa que assegura o serviço diário precisa de espaço real para experimentar. Se todas as horas já estão comprometidas, a inovação será feita à custa de trabalho invisível ou de tarefas essenciais. A liderança deve escolher prioridades e retirar alguma coisa antes de acrescentar uma nova frente de esforço.

Ler Peters com espírito crítico

A literatura de gestão pode beneficiar de exemplos mobilizadores e de linguagem que interrompe hábitos. O leitor deve, contudo, perguntar como foram escolhidos os casos, que organizações ficaram de fora e que condições poderiam explicar resultados diferentes. Um princípio útil não ganha validade em todos os contextos apenas porque foi associado a uma empresa bem-sucedida.

O próprio catálogo oficial de Peters reconhece que algumas empresas estudadas em *In Search of Excellence* perderam a vantagem ou desapareceram. [05] Este reconhecimento permite uma leitura mais madura: o trabalho sobre excelência oferece problemas e orientações para investigação, sem dispensar a observação contínua da organização real. A gestão deve resistir à tentação de comprar uma certeza com a capa de um livro.

No final deste capítulo, a proposta é simples: escolher um obstáculo que os trabalhadores descrevem há muito, acompanhar a sua manifestação e remover uma causa que esteja ao alcance da chefia. Registar o que mudou na experiência de quem trabalha e de quem recebe o serviço. A inquietação torna-se produtiva quando chega a um lugar concreto e deixa alguma coisa melhor organizada.

CAPÍTULO 04

A inovação disruptiva tem um sentido preciso

Uma teoria sobre trajectórias competitivas

Na teoria associada a Clayton Christensen, a inovação disruptiva descreve um processo em que uma oferta inicialmente mais simples e acessível encontra espaço em segmentos pouco atractivos para os incumbentes ou junto de pessoas que não conseguiam aceder à oferta existente. A trajectória pode depois aproximar-se dos mercados principais. O processo depende da relação entre proposta, modelo económico e resposta competitiva; uma tecnologia avançada não recebe automaticamente essa classificação. [09]

Esta precisão tem consequências para a gestão. Uma organização que melhora bastante o seu produto para clientes exigentes pode estar a realizar inovação de sustentação, mesmo quando utiliza conhecimento sofisticado. Outra pode abrir uma oportunidade de acesso com uma solução tecnicamente modesta. O diagnóstico deve observar o ponto de entrada e a trajectória, em vez de avaliar apenas o brilho da tecnologia.

A discussão especializada conhece refinamentos e controvérsias. A referência de Christensen, Raynor e McDonald de 2015 é indicada para aprofundamento terminológico. [10] A utilização que este livro faz da teoria é limitada: ajuda a formular perguntas sobre oportunidades e respostas; não funciona como uma previsão infalível sobre vencedores e vencidos. A classificação também não determina, por si, uma estratégia completa. [20]

Um exemplo inteiramente fictício

Imagine-se o serviço LinhaLeve, criado para pequenas associações que organizam actividades locais. Estas associações mantêm inscrições e pagamentos em folhas de cálculo e mensagens dispersas. As soluções profissionais existentes, no cenário inventado, oferecem funções que essas equipas não conseguem configurar nem pagar. A nova proposta permite apenas inscrições, confirmação e uma lista de presenças, com apoio simples.

Este início pode ser investigado como uma hipótese de acesso a pessoas que estavam fora da oferta profissional. Para a avaliar, seria preciso confirmar que existe realmente uma barreira, compreender como as associações a contornam e verificar se a simplicidade permite um modelo económico sustentável. Uma demonstração

agradável e algumas manifestações de interesse ainda não estabelecem uma trajectória disruptiva.

Suponha-se que o serviço cresce e passa a ser utilizado por entidades com exigências maiores. O crescimento pode exigir mais configuração, controlo de acessos e apoio. Cada função acrescentada altera custos e complexidade. A equipa precisa de decidir se consegue melhorar mantendo a vantagem que permitiu servir o público inicial. Se perder essa coerência, poderá tornar-se apenas mais uma oferta cara para os mesmos compradores.

A economia escondida na proposta

Um preço baixo pode resultar de organização eficiente, de uma experiência deliberadamente mais limitada ou de custos que ainda não foram reconhecidos. A análise deve incluir apoio, integração, tratamento de excepções e manutenção. Um produto gratuito para o utilizador também tem uma forma de financiamento; compreender essa relação faz parte da avaliação do modelo.

No caso LinhaLeve, uma associação pode requerer duas horas de apoio para uma receita mensal muito pequena. A resposta não precisa de ser abandonar esse público. Pode consistir em simplificar a instalação, organizar formação partilhada ou alterar a forma de prestação do serviço. Essas possibilidades devem ser testadas antes de se concluir que a dimensão do mercado resolverá um custo mal compreendido.

Uma empresa estabelecida que observe esta nova oferta deve investigar as pessoas que consegue servir e a razão pela qual os seus próprios processos não as acolhem. Talvez exista uma oportunidade para outra unidade, uma parceria ou uma proposta mais simples. A resposta deve conservar uma ligação ao propósito e às capacidades reais da organização, evitando reacções destinadas apenas a demonstrar modernidade.

Um diagnóstico antes da etiqueta

Propõe-se preencher quatro campos: quem começou por utilizar a oferta; que barreira de preço, capacidade ou acesso foi reduzida; como se suporta economicamente essa simplificação; e que evidência existe de evolução para necessidades mais exigentes. A equipa deve distinguir o que observou, o que ouviu e o que está apenas a supor.

Se a oferta serve sobretudo clientes que já compravam soluções sofisticadas e lhes acrescenta desempenho, outra descrição poderá ser mais adequada. Se permite acesso novo mas ainda não existe uma trajectória competitiva observável, convém falar de potencial ou hipótese. A exactidão da linguagem ajuda a escolher recursos e a compreender o que precisa de ser aprendido.

Também importa reconhecer combinações. Uma organização pode melhorar o serviço corrente, desenvolver uma solução radical e explorar uma possibilidade de disrupção

ao mesmo tempo. Cada frente necessita de critérios próprios. O trabalho diário de qualidade não deve ser desvalorizado por receber uma designação menos exuberante.

A pergunta que fica

Antes de apresentar a sua próxima iniciativa como disruptiva, descreva a pessoa que hoje fica de fora e o motivo dessa exclusão. Observe uma tentativa real de resolver o problema. Compare a proposta com as alternativas que essa pessoa efectivamente utiliza, incluindo a possibilidade de adiar ou desistir. Defina o que teria de acontecer para a iniciativa ganhar utilidade continuada.

Esta disciplina desloca a atenção da auto-imagem da organização para as condições de acesso e utilização. O gestor deixa de precisar de provar que lidera uma revolução em cada trimestre. Passa a ter uma tarefa mais precisa: construir uma resposta que faça diferença, compreender o seu modelo económico e acompanhar o que os resultados permitem afirmar.

CAPÍTULO 05

A beira do caos: conceito, metáfora e responsabilidade

Três sentidos que convém separar

Na linguagem corrente, caos pode designar desordem, excesso de acontecimentos ou perda de orientação. Nas ciências dos sistemas dinâmicos, refere-se a propriedades específicas de certos comportamentos determinísticos, incluindo sensibilidade às condições iniciais. Na gestão, a mesma palavra é frequentemente utilizada como metáfora para incerteza e instabilidade. A passagem entre estes sentidos precisa de ser explicitada: uma expressão sugestiva não transporta, por si, a demonstração que a acompanhava noutro domínio.

Chris Langton investigou a relação entre comportamento e capacidade computacional em autómatos celulares, sugerindo condições favoráveis junto de uma transição entre regimes. A discussão sobre a «beira do caos» foi posteriormente reexaminada por Melanie Mitchell, James Crutchfield e Peter Hraber, que obtiveram resultados diferentes e contestaram interpretações anteriores. Estes trabalhos não demonstram uma regra universal para equipas, empresas ou sociedades. [11] [12]

A utilização da metáfora neste livro é assumida como tal. Descreve uma região de exploração em que algumas certezas são suspensas e novas possibilidades podem ser investigadas. O seu valor depende das perguntas que ajuda a formular. Se servir para justificar falta de preparação, desrespeito por compromissos ou sofrimento evitável, perdeu a utilidade que aqui se procura.

A ruptura não traz consigo uma solução

Uma organização pode perder um cliente importante e, a partir desse acontecimento, rever uma dependência perigosa. Também pode ficar sem recursos para desenvolver alternativas. A perturbação abre problemas e possibilidades, cujo efeito depende das condições disponíveis. Não há necessidade de desejar uma crise para reconhecer que a experiência de a enfrentar pode alterar conhecimentos e prioridades.

A leitura de *A Era do Caos*, de Federico Rampini, fornece um enquadramento sobre desordem mundial e transformações económicas e geopolíticas. A aproximação que este ensaio faz à criatividade organizativa é uma interpretação própria, sem atribuir ao autor uma teoria científica da inovação. [18] Em escala empresarial, o interesse está em perceber como uma organização consegue continuar a observar e a aprender quando o contexto deixa de corresponder às suas expectativas.

Imagine uma empresa que descobre uma utilização inesperada do seu serviço. A descoberta exige abertura para escutar e capacidade para experimentar. Se a equipa estiver exausta, o apoio estiver saturado e a tesouraria não suportar nenhuma alteração, a oportunidade pode passar despercebida ou transformar-se num novo problema. A criação precisa de alguma reserva para se tornar trabalho realizado.

O que deve permanecer estável

Uma experiência pode pôr em causa a configuração de um serviço, sem pôr em causa a obrigação de tratar as pessoas com respeito. Pode alterar o processo de trabalho, mantendo uma referência sobre segurança, qualidade mínima e cumprimento de compromissos essenciais. A organização deve identificar essas condições antes de experimentar.

Propõe-se distinguir uma base protegida de uma área exploratória. A base inclui aquilo que precisa de continuar a funcionar: acesso a informação essencial, capacidade de recuperação, canais de apoio e compromissos que a experiência não pode tornar arbitrários. A área exploratória reúne pressupostos e soluções que podem ser modificados dentro de limites acordados. Esta separação deve ser revista, porque algumas dependências só se tornam visíveis durante o trabalho.

No desenvolvimento informático, um ambiente de testes pode permitir combinações que seriam inadequadas num serviço em produção. A distinção só é efectiva se os dados, as permissões e os mecanismos de publicação também a respeitarem. Uma etiqueta «experimental» num ecrã não substitui essas condições. Em qualquer organização, a liberdade de explorar precisa de uma arquitectura que a torne praticável.

Uma medida de exposição

Antes de iniciar uma experiência, convém descrever cinco dimensões: pessoas afectadas, recursos comprometidos, duração, dependências e possibilidade de reversão. Uma mudança pequena em dinheiro pode ter impacto elevado se alterar uma decisão importante para muitos utilizadores. Uma iniciativa aparentemente reversível pode deixar efeitos difíceis de retirar, como expectativas criadas ou informação divulgada.

O exercício não exige um número único que resuma toda a realidade. Uma ficha pode apresentar as dimensões em linguagem simples e identificar as condições de interrupção. Em situações de maior consequência, a avaliação deve envolver competências específicas. A rapidez responsável inclui reconhecer quando a equipa ainda não sabe o suficiente para avançar.

Também importa observar a exposição acumulada. Dez pequenas experiências podem competir pelas mesmas pessoas, pelos mesmos dados e pela mesma capacidade de

resposta. O gestor deve olhar para o conjunto. A unidade relevante de prudência pode ser o portefólio, em vez de cada projecto isolado.

Navegar implica regressar com conhecimento

Uma experiência ganha valor quando deixa uma descrição que outra pessoa consegue compreender: problema, hipótese, condições, resultado e limites. A equipa deve poder dizer o que aprendeu mesmo quando a solução é abandonada. Esse registo evita que a memória se organize apenas em torno dos projectos que chegaram à apresentação final.

A metáfora do passeio pela beira do caos contém, assim, uma tarefa de regresso. Explorar permite encontrar configurações inesperadas; documentar, discutir e integrar permite que a descoberta se torne capacidade. Parte do trabalho criativo consiste em tornar uma ideia suficientemente clara para que possa ser examinada por quem não participou na sua origem.

O gestor ajuda quando protege a curiosidade e exige explicações proporcionais. Uma organização pode acolher perguntas desconfortáveis sem deixar de distinguir hipótese e facto. Essa combinação dá à experimentação uma continuidade que o entusiasmo inicial raramente consegue assegurar sozinho.

CAPÍTULO 06

Escolher o modo de decidir

Situações diferentes pedem respostas diferentes

Um procedimento de recuperação de uma palavra-passe, a análise de uma falha técnica pouco comum e a criação de um novo serviço colocam exigências distintas. No primeiro caso, pode existir uma sequência conhecida. No segundo, é necessária investigação especializada. No terceiro, parte da resposta só se tornará clara através da utilização e da interacção com as pessoas.

O quadro Cynefin, desenvolvido por Dave Snowden e colaboradores, oferece uma linguagem para examinar diferenças entre contextos claros, complicados, complexos e caóticos, reconhecendo também situações de confusão. A orientação geral é ajustar a forma de agir à natureza da situação, em vez de aplicar uma resposta única. Neste livro, o quadro é utilizado como apoio à reflexão, sem o apresentar como classificação infalível ou diagnóstico científico automático. [13] [19]

Um mesmo projecto pode conter vários contextos. A instalação de um componente pode seguir uma prática conhecida; a sua integração pode exigir conhecimento técnico; a adesão dos utilizadores pode ser incerta. A análise ganha precisão quando separa essas partes. Chamar complexo a todo o projecto pode tornar invisíveis tarefas que já poderiam ser organizadas com simplicidade.

Quando uma boa rotina é uma vantagem

Uma rotina permite repetir trabalho com qualidade e libertar atenção para o que exige julgamento. A gestão deve examinar a sua actualidade, mas não precisa de a abandonar apenas por ser antiga. Se o problema e as condições permanecem suficientemente estáveis, uma prática conhecida pode oferecer uma base segura para a aprendizagem noutras áreas.

O sinal de alerta aparece quando a rotina deixa de corresponder ao problema. Uma equipa pode cumprir todos os passos e produzir uma resposta inadequada. A revisão deve investigar essa discrepância, identificar quem tem autoridade para alterar a prática e conservar uma maneira de tratar excepções. A existência de uma sequência não dispensa a possibilidade de observar que o seu pressuposto deixou de se verificar.

Propõe-se que cada procedimento importante tenha um responsável, uma data de revisão e uma descrição das situações em que deixa de ser suficiente. Esta informação pode caber numa nota curta. O seu objectivo é ajudar a pessoa que executa a tarefa a reconhecer o limite da regra, sem a obrigar a improvisar uma política inteira.

Quando a especialização é necessária

Uma falha pode ter causas analisáveis, embora exija instrumentos e experiência. Nessa situação, a equipa deve procurar diagnóstico e comparar explicações. Convém conservar os dados que permitam reproduzir o problema e distinguir alterações feitas em momentos diferentes. Se tudo for mudado ao mesmo tempo, torna-se difícil perceber o que resolveu a dificuldade.

O especialista deve conseguir explicar a parte da incerteza que o seu trabalho reduz. Uma estimativa técnica pode esclarecer capacidade ou compatibilidade, sem garantir que um serviço será utilizado. O gestor precisa de relacionar esse conhecimento com as restantes dimensões da decisão. Respeitar a especialização inclui não lhe atribuir uma previsão que ela não consegue produzir.

Também é útil examinar divergências entre especialistas. Elas podem resultar de pressupostos, objectivos ou experiências diferentes. A reunião deve tornar essas diferenças visíveis e identificar uma observação que ajude a distingui-las. A decisão ganha qualidade quando a discordância é transformada em investigação concreta.

Quando é preciso aprender em contacto com a situação

Num problema em que as pessoas se adaptam umas às outras e o resultado depende da utilização, um plano pode oferecer orientação sem conseguir antecipar toda a evolução. A proposta prática deste livro é avançar por intervenções limitadas, observar efeitos e ajustar a explicação. As experiências devem ser suficientemente pequenas para serem revistas e suficientemente reais para produzir informação útil.

Um novo horário de atendimento, por exemplo, pode alterar a procura, a organização das equipas e a forma como os utilizadores preparam as deslocações. O teste deve acompanhar essas interacções, evitando concluir apenas a partir do número de pessoas atendidas na primeira semana. Uma mudança pode precisar de tempo para ser conhecida; pode também produzir dificuldades que uma média esconde.

O registo deve indicar o que aconteceu e o que continua por compreender. A organização aprende melhor quando conserva versões sucessivas da explicação, em vez de reescrever a história para que o resultado pareça ter estado sempre previsto. Essa memória permite distinguir adaptação competente de uma narrativa construída depois dos factos.

Quando a prioridade é estabilizar

Se existe uma interrupção grave de serviço, informação perdida ou uma situação que impede decisões básicas, a prioridade pode ser restabelecer condições mínimas de actuação. Nesse momento, uma experiência de transformação profunda pode acrescentar dificuldade. Convém definir quem coordena, o que precisa de ser protegido e como a informação será comunicada.

Depois de alguma estabilidade, a organização deve rever as decisões tomadas e recuperar participação. A concentração temporária de autoridade não precisa de se tornar permanente. É importante registar o motivo, o âmbito e o momento em que a configuração de emergência deixa de ser necessária.

Uma ficha de decisão pode resumir o diagnóstico inicial:

Situação observada	Trabalho prioritário	Pergunta de verificação
Percurso conhecido e repetível	Aplicar e acompanhar uma prática adequada	A regra continua a corresponder ao caso?
Causa analisável, mas exigente	Reunir especialização e investigar	Que observação distingue as explicações?
Resultado dependente de adaptação	Experimentar em pequena escala e observar	O que aprendemos com os efeitos?
Perda de condições de actuação	Estabilizar e limitar danos	O que permite recuperar capacidade de decidir?

Esta tabela é uma síntese operacional do ensaio, inspirada pela discussão contextual. A sua utilização deve admitir revisão. Uma boa decisão pode começar pelo reconhecimento de que a equipa ainda não identificou correctamente a situação que tem diante de si.

CAPÍTULO 07

Estratégia como conjunto de hipóteses

Escolher uma direcção sem fingir certeza

Uma estratégia ajuda a concentrar esforço. Identifica quem se pretende servir, a contribuição procurada e as capacidades que precisam de ser desenvolvidas. Quando o contexto é incerto, a estratégia também deve explicitar aquilo que está a assumir. Dessa forma, uma alteração importante pode ser reconhecida antes de o plano perder toda a utilidade.

Considere uma empresa que pretende criar um serviço remoto de acompanhamento técnico. A proposta depende de vários pressupostos: os clientes aceitam partilhar determinada informação; os dados são suficientemente úteis; a equipa consegue apoiar sem deslocações frequentes; e existe uma forma de pagamento compatível com o valor percebido. A estratégia torna-se mais clara quando cada uma destas condições aparece como hipótese a investigar.

O documento inicial deve distinguir compromissos e opções. Um compromisso pode ser assegurar a qualidade do serviço actual durante a exploração. Uma opção pode ser começar por um grupo pequeno de clientes. Misturar as duas categorias dificulta a revisão: a equipa pode abandonar cedo o que precisava de proteger ou manter demasiado tempo uma escolha que era apenas provisória.

Dar nome ao que pode contrariar a ideia

Uma hipótese útil inclui a possibilidade de estar errada. «Os clientes vão gostar» tem pouca capacidade de orientar trabalho. Uma formulação mais concreta identifica um grupo, uma situação e um comportamento observável. Por exemplo: pequenos clientes com dificuldade em organizar manutenção aceitarão participar num acompanhamento mensal se a configuração inicial puder ser concluída com apoio limitado.

A equipa deve indicar o que enfraqueceria esta explicação. Talvez os clientes considerem o problema pouco importante, necessitem de outra frequência ou não consigam produzir os dados requeridos. Cada resposta aponta para um caminho diferente. Uma recusa pode revelar um obstáculo removível ou uma necessidade mal escolhida.

Também convém registar quem formulou a hipótese e que informação a sustentava. A intenção não é criar um arquivo de culpados. É permitir compreender como a decisão

se tornou plausível naquele momento. Esse registo ajuda a melhorar a qualidade das suposições seguintes.

Trabalhar com cenários que alteram decisões

Um cenário é uma descrição coerente de condições possíveis. Pode ser útil para examinar dependências e preparar respostas, sem receber uma probabilidade que a equipa não tem condições para estimar. A construção deve partir de factores que afectam realmente a decisão: disponibilidade de pessoas, comportamento dos clientes, acesso a um fornecedor ou capacidade de financiamento.

Para o serviço remoto, a equipa pode considerar três condições: adesão lenta com apoio elevado; adesão moderada com apoio progressivamente mais simples; e procura rápida que excede a capacidade operacional. Cada condição pede atenção a um ponto diferente. O cenário favorável em vendas pode ser desfavorável em qualidade, se a organização não conseguir responder.

O exercício ganha valor quando termina em escolhas. Que compromisso manteríamos em todas as condições? Que investimento adiaríamos? Que capacidade precisamos de preparar? Uma narrativa sobre o futuro que não altera nenhuma decisão pode ter interesse de conversa, mas oferece pouca orientação estratégica.

Recursos disponíveis e perda suportável

Na abordagem conhecida como *effectuation*, associada a Saras Sarasvathy, a acção empreendedora pode partir dos meios disponíveis e daquilo que os participantes aceitam comprometer, incluindo o princípio da perda suportável. A perspectiva dá atenção a parcerias e à construção de possibilidades sob incerteza. É uma forma de raciocinar, cuja utilidade depende do contexto, e não uma garantia de êxito. [16]

O exercício proposto aqui é descrever os recursos que já existem: experiência, relações, equipamentos, tempo e acesso a problemas reais. A equipa escolhe um teste compatível com esses meios e identifica o que precisa de obter antes de avançar. Uma parceria pode reduzir uma dificuldade e criar outra; importa esclarecer responsabilidades, dependências e a forma de saída.

A perda suportável também deve ser examinada por quem suporta o esforço. O que parece pequeno para a direcção pode representar sobrecarga relevante para uma equipa. O acordo deve incluir tempo, atenção, compromissos afectados e efeitos sobre terceiros. O orçamento de uma experiência é mais completo quando reconhece estas dimensões.

Um encontro mensal de revisão

Propõe-se uma reunião curta, preparada com uma página de informação. A equipa apresenta hipótese principal, observações novas, recursos usados e decisão requerida. O grupo pode continuar, alterar a experiência, suspender para obter informação ou encerrar. Uma decisão provisória deve ter uma data ou condição de reavaliação.

As iniciativas precisam de ser revistas em conjunto. Uma experiência modesta pode ser preferível porque resolve uma dúvida de que várias outras dependem. Outra, aparentemente promissora, pode exigir capacidades que a organização ainda não possui. A estratégia deve tratar essas relações, evitando transformar a reunião numa competição de apresentações.

O resultado de uma revisão é uma escolha com razões. Mesmo quando a direcção decide contrariar a recomendação técnica, deve tornar explícitos o seu fundamento e a responsabilidade assumida. A gestão da incerteza melhora quando a organização consegue conservar uma memória honesta das suas decisões.

CAPÍTULO 08

Encontrar a necessidade antes de desenhar a solução

O cliente que a organização consegue ver

Os sistemas de informação mostram aquilo que foram preparados para registar. Uma empresa conhece quem comprou, mas pode saber pouco sobre quem desistiu antes de pedir uma proposta. Um serviço acompanha pedidos recebidos e ignora as pessoas que não conseguiram completar o primeiro passo. A investigação de oportunidades deve examinar também essas ausências, com a prudência de reconhecer que são mais difíceis de observar.

Uma ficha de cliente pode conter idade, dimensão da empresa e histórico de compras, sem explicar o que a pessoa estava a tentar fazer. O gestor precisa de se aproximar da situação: o acontecimento que desencadeou a procura, a alternativa utilizada, a dificuldade sentida e o critério que levou à escolha. Estas informações ajudam a compreender o contexto de utilização.

Uma descrição útil pode ser muito concreta: uma responsável de uma associação prepara uma actividade ao fim do seu horário de trabalho, recebe inscrições por três canais e precisa de saber quem confirmou presença. Essa situação permite investigar tempo, coordenação e risco de erro. O rótulo «cliente do sector associativo» deixa essas relações quase todas por explicar.

Observar um percurso real

A observação deve começar antes do contacto formal com a organização e continuar depois da entrega. Como a pessoa percebe que precisa de ajuda? Como procura alternativas? O que tem de preparar? Quem participa na decisão? Que trabalho fica por fazer depois de receber o produto ou serviço? Estas perguntas compõem um guião de investigação proposto pelo livro, adaptável ao contexto.

Numa situação fictícia, uma empresa vende um equipamento que promete poupar tempo. Durante a observação, a equipa descobre que a configuração exige procurar informação em vários documentos e pedir ajuda repetidamente. O valor do equipamento permanece possível, mas chega tarde e com esforço elevado. A primeira oportunidade pode estar na instalação assistida e na clareza do percurso, em vez de estar numa nova função técnica.

Observar não significa recolher tudo o que seria possível recolher. A equipa deve explicar o objectivo, obter a colaboração necessária e limitar a informação ao que permite compreender o problema. As notas devem distinguir acontecimento e interpretação. «A pessoa interrompeu a configuração três vezes» é uma observação; «não tem interesse em aprender» é uma explicação que ainda precisa de ser examinada.

Conversas que não pedem elogios

Uma pergunta sobre uma intenção futura pode receber uma resposta simpática e pouco informativa. É frequentemente mais útil pedir a descrição de uma experiência recente. A pessoa consegue explicar o que fez, que alternativas considerou, onde gastou tempo e que consequência teve a dificuldade. O entrevistador deve permitir que surjam aspectos que não estavam no seu guião.

Se a equipa apresentar cedo uma solução, pode conduzir a conversa para a defesa da sua ideia. Propõe-se reservar a apresentação para um segundo momento. Primeiro procura-se compreender a situação. Depois pode ser útil mostrar uma possibilidade e observar dúvidas, incompreensões e condições de utilização. Os dois momentos produzem informação diferente e devem ser registados separadamente.

A entrevista também deve incluir casos que contrariem a proposta. Pessoas que resolveram o problema de outra forma, que recusaram uma solução semelhante ou que não consideram a dificuldade importante. A intenção é melhorar a compreensão, sem organizar uma votação informal destinada a confirmar o investimento que a equipa já deseja fazer.

Compreender quem fica de fora

Uma barreira pode resultar de preço, configuração, distância, confiança, tempo disponível ou necessidade de conhecimentos específicos. As barreiras interagem. Uma oferta barata pode continuar inacessível se exigir muito trabalho de preparação. Um serviço digital pode ampliar possibilidades para algumas pessoas e criar dificuldades para outras.

O diagnóstico deve examinar o custo total para o utilizador. Esse custo inclui dinheiro, tempo, aprendizagem e dependência de apoio. Na comparação entre alternativas, importa observar o que a pessoa utiliza realmente, incluindo soluções informais. Uma folha de cálculo pode ser menos elegante do que o produto proposto e continuar a resolver suficientemente bem a situação.

Esta investigação pode revelar uma oportunidade de acesso ou uma melhoria dirigida a quem já é servido. A classificação competitiva será examinada com os critérios do capítulo 4. Nesta fase, a tarefa é construir uma descrição suficientemente rica da

necessidade, evitando que o entusiasmo pela palavra disrupção substitua a observação.

Desenhar uma promessa verificável

Uma promessa deve identificar a utilidade procurada e as condições em que pode ser oferecida. «Organizar inscrições sem perder confirmações» é um ponto de partida mais concreto do que «revolucionar a experiência associativa». A equipa precisa ainda de explicar o que fica abrangido, o que depende do utilizador e como se obtém ajuda.

O desenho pode começar num suporte simples: uma sequência de passos, um exemplo de comunicação e uma simulação acompanhada. Se as pessoas não compreendem a proposta, acrescentar tecnologia pode apenas tornar a confusão mais cara. A simplificação exige descobrir que informação é necessária em cada momento e que escolhas podem ser adiadas.

Uma forma de rever a proposta consiste em pedir a alguém que a explique a outra pessoa depois de a experimentar. A explicação pode revelar o valor realmente reconhecido, bem como expectativas que a organização não pretendia criar. Essa diferença deve ser tratada antes de ampliar a oferta.

Um resultado que justifique continuar

No final da investigação, a equipa deve conseguir apresentar uma situação de utilização, as dificuldades observadas, as alternativas existentes e uma hipótese de contribuição. Deve conservar também os desacordos e as perguntas sem resposta. Um relatório útil pode ser curto e conter exemplos que os restantes participantes consigam discutir.

A decisão seguinte pode ser realizar um teste, procurar outro grupo ou encerrar a iniciativa. Descobrir cedo que a necessidade era pequena ou já estava bem resolvida permite escolher melhor onde aplicar esforço. O trabalho só se perde quando a organização esconde a aprendizagem e regressa, algum tempo depois, à mesma ideia como se fosse inteiramente nova.

O cliente deixa então de ser uma figura abstracta convocada para justificar decisões. Torna-se uma referência concreta para examinar o que a organização faz, o que exige e o que consegue melhorar. Essa proximidade dá à inovação uma matéria mais resistente do que a aprovação entusiasmada de uma sala de reuniões.

CAPÍTULO 09

Experimentar para aprender e decidir

Uma experiência tem uma pergunta

Uma experiência de gestão deve permitir distinguir explicações ou reduzir uma dúvida importante. Se a equipa não consegue dizer que decisão o resultado poderá alterar, talvez esteja apenas a realizar uma actividade. A primeira tarefa é escrever a pergunta e identificar a observação que tornaria a resposta mais clara.

Considere uma equipa que pretende reduzir dificuldades na configuração de um serviço. Pode estar a testar a clareza das instruções, a utilidade de apoio inicial ou a necessidade de alterar o próprio produto. Cada hipótese pede um desenho diferente. Introduzir simultaneamente instruções novas, formação e uma nova interface torna a interpretação mais difícil, embora em certas situações a intervenção conjunta possa ser a opção praticável.

A equipa deve reconhecer essa limitação em vez de lhe esconder a importância. Uma experiência real raramente controla todas as condições. O gestor precisa de saber o que pode concluir e que outras explicações continuam plausíveis. A qualidade da aprendizagem inclui a capacidade de limitar a força da afirmação final.

Um protocolo de uma página

Propõe-se um registo com sete campos. O seu objectivo é obrigar a equipa a ligar a intenção à observação, mantendo o documento suficientemente curto para ser utilizado durante o trabalho.

Campo	Informação a registar
Pergunta	Dúvida concreta que altera uma decisão
Hipótese	Explicação ou relação que se pretende examinar
Participantes e contexto	Quem participa e em que condições
Intervenção	O que muda e o que se procura manter estável
Observação	Como serão registados resultados e efeitos laterais
Limites	Recursos, duração e condição de interrupção
Revisão	Quem decide e quando examina a evidência

Antes do início, uma pessoa que não participou no desenho deve ler a ficha. Se não conseguir compreender a experiência, existe uma oportunidade de esclarecimento. Essa revisão é especialmente útil para detectar termos que a equipa utiliza com significados diferentes e consequências que ficaram fora da sua atenção.

Comparações que merecem cuidado

Uma comparação entre antes e depois pode revelar uma mudança, mas não demonstra automaticamente a sua causa. A procura pode ter variado, a equipa pode ter recebido apoio adicional ou os participantes podem ter características diferentes. Quando é possível e adequado, um grupo comparável ou uma introdução faseada pode ajudar a examinar essas alternativas. O desenho deve ser proporcional à consequência da decisão.

Em grupos pequenos, os números podem oscilar bastante. Uma melhoria observada em poucos casos merece acompanhamento, sem ser tratada imediatamente como efeito geral. Uma conversa com os participantes pode esclarecer o percurso, mas também precisa de reconhecer selecção e expectativas. Evidências de tipos diferentes podem complementar-se, desde que a organização explique o papel de cada uma.

A recolha deve incluir situações que correram mal. Um teste em que apenas permanecem os utilizadores satisfeitos pode produzir uma imagem favorável e incompleta. A equipa deve registar entradas, desistências, recusas e motivos conhecidos, respeitando as condições acordadas com as pessoas.

Indicadores de utilidade e de esforço

O resultado principal deve aproximar-se da contribuição procurada. Num teste de configuração, pode ser a conclusão autónoma de uma tarefa relevante. O tempo gasto, os pedidos de ajuda e os erros ajudam a interpretar esse resultado. O número de páginas visitadas ou de mensagens enviadas pode ser útil para acompanhar actividade, mas precisa de uma ligação clara à pergunta.

Também devem ser observados efeitos sobre a equipa. Uma intervenção pode parecer simples ao utilizador porque transfere grande esforço para quem presta apoio. Esse esforço pode ser aceitável num primeiro teste, desde que seja reconhecido e examinado antes de ampliar a oferta. A experiência deve mostrar tanto o que foi alcançado como o trabalho que o tornou possível.

Uma síntese equilibrada apresenta resultados, custos de execução, ocorrências relevantes e dúvidas. O gestor pode pedir uma descrição de um caso típico e de um caso problemático. Essas duas narrativas ajudam a perceber aquilo que uma média tende a tornar menos visível.

Decidir antes de conhecer a história final

A equipa deve acordar previamente que resultados justificam continuar e que sinais obrigam a interromper. Os critérios podem ser revistos se aparecer informação nova, mas a revisão deve ficar registada. Caso contrário, existe o risco de a organização deslocar continuamente a meta para declarar que a experiência foi bem-sucedida.

O encerramento também precisa de preparação. Quem avisa os participantes? Como são tratados compromissos e informação recolhida? Que apoio permanece disponível durante a transição? Uma experiência limitada deve poder terminar de forma compreensível, sem deixar pessoas dependentes de uma solução que desapareceu silenciosamente.

Quando há motivos para continuar, a próxima etapa deve responder à dúvida seguinte. Uma boa demonstração de utilização não resolve, por si, a manutenção ou a viabilidade económica. Avançar por etapas permite dar a cada questão a atenção necessária, sem exigir que o primeiro teste prove tudo.

Partilhar o que foi aprendido

No final, propõe-se uma reunião com três perguntas: que explicação ficou mais forte, que explicação ficou mais fraca e que decisão pode agora ser tomada? A equipa deve conservar o protocolo, as alterações e a síntese dos resultados. O registo deve ser encontrável por quem enfrentar uma situação semelhante.

Reconhecer uma hipótese contrariada pode ser um sinal de trabalho bem realizado. Essa avaliação deve examinar a honestidade do desenho, o respeito pelos limites e a utilidade da informação produzida. Uma experiência descuidada não ganha valor apenas porque terminou sem consequências graves.

A organização aprende quando o resultado modifica alguma coisa: uma decisão, uma prática, uma estimativa ou uma pergunta. A experiência deixa então de ser um episódio decorativo e passa a integrar a maneira como o trabalho é governado.

CAPÍTULO 10

Organizar a exploração sem perder a operação

Dois tipos de trabalho com exigências próprias

James March analisou a relação entre explorar novas possibilidades e aperfeiçoar conhecimentos e práticas existentes. Os seus modelos mostram a importância de examinar a distribuição de custos e benefícios ao longo do tempo e os efeitos das escolhas de aprendizagem. A tensão ajuda a compreender por que razão uma organização pode melhorar o presente e, ainda assim, reduzir a sua capacidade de encontrar alternativas. [14]

Na prática proposta por este livro, a operação assegura compromissos conhecidos e a exploração investiga possibilidades cujo resultado permanece incerto. As fronteiras não são absolutas. A experiência pode ocorrer dentro do serviço corrente, e uma melhoria operacional pode abrir uma oportunidade nova. O importante é identificar o tipo de incerteza e os critérios adequados a cada trabalho.

Se a equipa experimental é avaliada apenas por receita imediata, poderá escolher problemas fáceis de vender e pouco relevantes para o futuro. Se a operação é permanentemente interrompida para apoiar experiências, a organização pode perder qualidade e confiança. O gestor deve negociar essa relação de forma explícita.

Tempo reservado tem de aparecer no calendário

Uma declaração de apoio à inovação precisa de ser traduzida em disponibilidade. Quem participa? Quantas horas podem ser utilizadas? Que tarefas são adiadas, simplificadas ou redistribuídas? Se estas escolhas ficarem indefinidas, a iniciativa tende a depender do esforço extra de algumas pessoas, com pouca visibilidade sobre o seu custo.

Considere uma equipa de seis profissionais que reserva quatro horas semanais por pessoa para uma experiência durante um mês. São vinte e quatro horas por semana que deixam de estar disponíveis para outras tarefas. O plano deve mostrar a origem dessa capacidade e o tratamento dos compromissos afectados. O número é fictício; a necessidade de fazer a conta é concreta.

Também convém limitar trabalho simultâneo. Uma pessoa distribuída por várias iniciativas pode passar parte importante do tempo a recuperar contexto e a resolver

prioridades contraditórias. O gestor pode começar por reduzir o número de frentes abertas e observar o que muda na conclusão e na qualidade do trabalho.

Dar autoridade à equipa que precisa de decidir

A autonomia deve incluir decisões necessárias para executar a experiência. Uma equipa que precisa de pedir autorização para cada ajuste pequeno pode perder a oportunidade de aprender. Uma equipa sem referências comuns pode tomar decisões que transferem custos para o resto da organização. O acordo deve indicar âmbito, limites e relações de dependência.

Uma ficha de autoridade pode esclarecer quem escolhe a configuração do teste, quem aprova recursos adicionais, quem pode interromper e quem assegura comunicação com utilizadores. As decisões que afectam outras equipas devem ter um percurso conhecido. Essa organização reduz a necessidade de negociar novamente cada situação.

A direcção deve manter-se disponível para remover obstáculos, sem substituir o trabalho da equipa. Pedir informação proporcional é legítimo. Exigir uma apresentação completa sempre que aparece uma dúvida pode tornar mais barato esconder problemas do que esclarecê-los. A forma de supervisão influencia a qualidade da informação que chega à chefia.

Preparar a passagem para utilização regular

Uma experiência bem recebida pode falhar na passagem para serviço regular. A versão demonstrada pode depender de conhecimento concentrado, operações manuais ou apoio excepcional. Antes de ampliar, a organização precisa de identificar quem mantém a solução, que informação deve ser conservada e que capacidade de apoio será necessária.

A equipa deve elaborar uma lista curta de condições de passagem: tarefas documentadas, responsabilidades atribuídas, custos compreendidos, formação realizada e recuperação testada quando aplicável. A lista pertence à organização e deve corresponder à consequência da mudança. Um serviço simples pode precisar de menos preparação do que uma integração que suporta vários processos importantes.

Também é necessário reconhecer o trabalho da equipa que recebe a solução. Transferir um projecto sem tempo, meios ou explicação transforma a integração numa nova experiência involuntária. A passagem deve ser acordada com quem ficará responsável pela continuidade.

Um portefólio que possa ser explicado

O conjunto de iniciativas deve ser suficientemente pequeno e claro para que a direcção consiga explicar por que razão cada uma existe. Propõe-se distinguir oportunidades em observação, experiências autorizadas, soluções em integração e serviços em utilização. Cada posição tem necessidades de evidência e recursos diferentes.

Não há uma percentagem universal adequada para distribuir investimento entre estas posições. A escolha depende da estabilidade da receita, da capacidade das equipas, das necessidades dos utilizadores e da exposição acumulada. Uma regra importada de outra empresa pode servir como ponto de discussão, mas necessita de justificação no contexto presente.

A revisão do portefólio deve examinar também iniciativas encerradas e compromissos que persistem depois do encerramento. A capacidade de inovar melhora quando a organização sabe o que está realmente a manter. O futuro precisa de espaço no orçamento e no calendário, e esse espaço começa por tornar visível o trabalho que já existe.

CAPÍTULO 11

Pessoas, confiança e discordância

A informação que a equipa se atreve a trazer

Uma organização pode ter canais de comunicação e receber pouca informação sobre dificuldades reais. As pessoas observam o que acontece a quem relata um erro, faz uma pergunta ou apresenta uma interpretação diferente. Essas experiências influenciam o que será dito na reunião seguinte. O gestor deve examinar a qualidade desse percurso, em vez de concluir que a ausência de alertas demonstra que tudo funciona bem.

Amy Edmondson estudou a segurança psicológica em equipas de trabalho, entendida como uma crença partilhada sobre a possibilidade de assumir riscos interpessoais. Num estudo de 51 equipas de uma empresa industrial, encontrou uma associação com comportamentos de aprendizagem. O resultado não demonstra que qualquer iniciativa de abertura produza automaticamente melhores resultados em todas as organizações. [15]

Neste livro, a consequência prática é criar condições para que dúvidas e acontecimentos relevantes possam ser examinados. Uma pessoa deve conseguir pedir esclarecimento sobre uma instrução ambígua ou sinalizar um efeito indesejado. A organização continua a precisar de critérios de qualidade, responsabilidades e tratamento de condutas incompatíveis com os seus compromissos.

O modo como a chefia recebe um problema

Considere uma profissional que informa a sua responsável de que uma experiência está a consumir mais tempo do que o previsto. A primeira resposta pode ajudar a compreender o trabalho ou tornar mais caro comunicar a dificuldade. Pedir a descrição do que aconteceu, a estimativa disponível e o apoio necessário conserva a discussão ligada à decisão. Procurar imediatamente uma falha de carácter desloca a atenção para a defesa pessoal.

A chefia não precisa de resolver tudo no momento. Pode reconhecer o alerta, indicar o que precisa de esclarecer e combinar um prazo de resposta. O que importa é que a pessoa consiga perceber como a informação será tratada. A previsibilidade dessa resposta ajuda a construir uma relação de trabalho mais clara.

Também convém distinguir um relato inicial da avaliação final. Uma ocorrência pode resultar de preparação insuficiente, condições alteradas, execução inadequada ou combinação de factores. O exame deve ser suficientemente rigoroso para permitir

correcção e suficientemente aberto para que os factos relevantes apareçam. O respeito pelas pessoas é compatível com essa exigência.

Dar forma à discordância

Uma reunião pode convidar à participação e continuar organizada de maneira a favorecer as mesmas vozes. Quem fala primeiro, o tempo disponível e a relação hierárquica influenciam a conversa. Propõe-se reservar alguns minutos para registo individual antes da discussão. Cada participante identifica uma hipótese frágil e uma informação que considera necessária. As notas podem depois ser agrupadas e examinadas.

O responsável pela proposta deve ouvir as objecções antes de as responder. Pode pedir exemplos e verificar se compreendeu a preocupação. A divergência ganha utilidade quando se transforma numa condição observável: que resultado tornaria a proposta mais aceitável, que limite precisa de ser protegido e que alternativa merece ser considerada?

Nem todo o desacordo termina em consenso. O gestor deve indicar quem decide e conservar as razões importantes apresentadas. Uma pessoa pode discordar da escolha e, ainda assim, compreender o processo e o seu papel na execução. Essa clareza é preferível a declarar uma unanimidade que a equipa sabe não ter existido.

Distribuir aprendizagem e reconhecimento

Uma iniciativa experimental pode tornar-se uma oportunidade de desenvolvimento para um grupo restrito. Os restantes trabalhadores mantêm a operação, cobrem ausências e recebem depois uma solução que não ajudaram a desenhar. A gestão deve tornar visível essa contribuição e distribuir oportunidades de participação de forma compatível com as competências e o trabalho necessário.

O reconhecimento pode incidir na qualidade de uma observação, na identificação de um risco, na documentação de uma aprendizagem ou na preparação de uma transição. Se apenas se celebra o lançamento, a organização pode incentivar a abertura de projectos e desvalorizar o trabalho que lhes dá continuidade. Os critérios de reconhecimento comunicam o que realmente se considera importante.

Também a formação deve estar ligada ao trabalho que se pretende realizar. Um curso pode ser útil, mas a equipa precisa de oportunidade para aplicar, receber apoio e discutir dificuldades. A capacidade desenvolve-se na relação entre explicação, prática e revisão. Reservar tempo para essa sequência é uma decisão de gestão.

Limites que protegem a colaboração

Autonomia e participação perdem credibilidade quando as pessoas não dispõem de capacidade para cumprir o que lhes é pedido. Uma experiência deve indicar o que deixa temporariamente de ser feito e como são tratados períodos de maior procura. A equipa deve conseguir sinalizar quando a carga deixou de corresponder ao acordo inicial.

A liderança deve observar sinais de acumulação: tarefas abertas há muito tempo, revisões adiadas, interrupções frequentes e trabalho transferido para horas que não aparecem no plano. Estes sinais pedem investigação sobre a organização do trabalho. O entusiasmo de alguns participantes não permite presumir que o custo é aceitável para todos.

Uma mudança pode ser intelectualmente estimulante e operacionalmente cansativa. Reconhecer as duas dimensões permite escolher ritmo, prioridades e apoio. A capacidade de inovar torna-se mais duradoura quando a organização consegue aprender sem depender permanentemente de esforço excepcional.

CAPÍTULO 12

A economia de uma iniciativa inovadora

O valor precisa de encontrar uma forma de sustentação

Uma iniciativa pode resolver um problema real e continuar economicamente frágil. O preço pode ser insuficiente, o apoio mais exigente do que se imaginava ou a utilização demasiado irregular para sustentar os recursos necessários. A análise económica deve acompanhar o desenvolvimento da proposta, com estimativas progressivamente melhores.

Num serviço público ou associativo, a sustentação pode depender de orçamento, contribuições ou financiamento externo. A pergunta mantém utilidade: que recursos são necessários para continuar a produzir a contribuição procurada e de onde virão? A ausência de preço para o utilizador não elimina custos nem o trabalho de escolher prioridades.

O objectivo desta análise é tornar visíveis relações. Um cálculo inicial não deve produzir uma precisão que os dados ainda não permitem. Convém indicar a origem dos valores, o que está incluído e a informação que poderia alterar a estimativa. A decisão ganha qualidade quando distingue um custo observado de uma hipótese de custo.

Um exemplo numérico fictício

Imagine um serviço com mensalidade de 150 euros por cliente. Para um primeiro nível de utilização, a equipa estima 45 euros mensais de custo variável por cliente e 12 000 euros de custos fixos mensais. Todos os valores são hipotéticos, sem impostos, financiamento ou particularidades contabilísticas. O exemplo serve apenas para observar relações entre preço, volume e capacidade.

A contribuição por cliente é de 105 euros: 150 menos 45. Para cobrir 12 000 euros de custos fixos, seriam necessários cerca de 114,3 clientes nesse modelo. Como não existem fracções de cliente, o primeiro número inteiro que ultrapassa o ponto calculado é 115. Esta conta pressupõe que preço, custo variável e estrutura permanecem válidos nesse intervalo.

Clientes no mês	Receita	Custos variáveis	Custos fixos	Resultado simplificado
60	9 000 EUR	2 700 EUR	12 000 EUR	-5 700 EUR

Clientes no mês	Receita	Custos variáveis	Custos fixos	Resultado simplificado
120	18 000 EUR	5 400 EUR	12 000 EUR	600 EUR

O resultado apresentado é receita menos os dois grupos de custos indicados. Não é uma previsão, nem uma demonstração financeira completa. Se a actividade exigir investimento inicial, houver incumprimentos ou o apoio consumir mais recursos, outras parcelas terão de ser consideradas.

Crescer pode alterar a própria conta

Suponha-se agora que 200 clientes exigem outra equipa e uma organização de apoio mais complexa. O cenário fictício passa a ter 18 000 euros de custos fixos mensais e 55 euros de custo variável por cliente. A receita seria 30 000 euros; os custos variáveis, 11 000; e o resultado simplificado, 1 000 euros. O crescimento melhora o resultado face ao cenário de 120 clientes, mas muito menos do que uma extrapolação linear sugeriria.

Estes números não estabelecem uma regra sobre crescimento. Mostram que a capacidade tem degraus e que o tipo de procura pode mudar. A estimativa deve examinar instalação, apoio, formação, qualidade, infraestruturas e coordenação. Alguns custos podem diminuir com aprendizagem; outros podem aumentar quando aparecem novos grupos de utilizadores.

Uma equipa pode ainda observar resultados positivos e enfrentar dificuldades de tesouraria. O momento de receber e o momento de pagar são dimensões próprias. Um contrato celebrado, uma factura emitida e dinheiro disponível não são o mesmo acontecimento. O plano deve reconhecer essas diferenças e obter apoio competente quando a decisão exige uma análise financeira mais completa.

Reconhecer trabalho que costuma ficar escondido

Uma experiência pode utilizar tempo de profissionais cujo custo já está no orçamento. Isso não torna o tempo gratuito. A utilização pode ser uma boa escolha, mas deve ser descrita como aplicação de capacidade que tinha outras utilizações possíveis. O gestor precisa de saber que trabalho foi adiado e que compromisso terá de ser retomado.

Também são relevantes a preparação de informação, a integração com sistemas existentes e o tratamento de excepções. Uma solução que parece simples durante a demonstração pode depender de apoio manual frequente. A equipa deve registar esse apoio enquanto ele acontece, para que a estimativa não seja construída apenas a partir do percurso ideal.

O custo de sair deve ser examinado antes de entrar. Pode incluir comunicação, migração de informação, formação e manutenção temporária de alternativas. Uma

iniciativa experimental deve ter condições para terminar. Essa preparação reduz o risco de a organização manter uma solução inadequada apenas porque ficou demasiado dependente dela.

Financiar por perguntas respondidas

Propõe-se associar cada nova parcela de recursos a uma pergunta. Um primeiro esforço pode esclarecer a necessidade; outro, testar utilização; outro, examinar sustentação e capacidade. A passagem entre etapas deve indicar o que foi aprendido e o que continua incerto. O financiamento pode assim acompanhar a qualidade da evidência disponível.

Este processo não exige transformar todas as iniciativas em concursos internos. Projectos que partilham uma mesma dependência podem beneficiar de trabalho conjunto. Uma capacidade reutilizável, como uma melhor forma de tratar informação, pode ter valor em várias frentes. A direcção deve examinar esses benefícios sem os contar repetidamente como se fossem ganhos independentes.

A boa gestão económica conserva uma ligação entre contribuição e recursos. Permite reconhecer iniciativas modestas que justificam continuidade e ideias entusiasmantes que ainda não têm condições para se sustentar. A inovação ganha credibilidade quando as suas contas podem ser explicadas a quem irá executá-la e a quem suporta o seu custo.

CAPÍTULO 13

Tecnologia e inteligência artificial com finalidade

Escolher a tarefa antes da ferramenta

Uma tecnologia pode ampliar capacidades, reduzir trabalho repetitivo ou permitir uma resposta antes impraticável. A decisão deve começar pela tarefa e pelas condições da sua realização. Que informação entra? Que resultado é necessário? Quem o utiliza? Que consequências tem um erro? A equipa precisa destas respostas para comparar alternativas com algum rigor.

Considere a preparação de uma proposta comercial. Pode haver tempo gasto em procurar informação, escolher uma configuração, calcular custos e escrever uma explicação. Uma ferramenta de geração de texto só actua directamente sobre parte desse percurso. Se a dificuldade principal estiver em dados desactualizados ou aprovações contraditórias, a intervenção precisa de tratar essas causas.

O gestor pode pedir uma descrição do processo actual, com tempo e dificuldades por etapa. Depois deve identificar a menor alteração capaz de esclarecer a hipótese. Em certos casos, uma melhor organização documental ou uma regra mais clara oferece mais utilidade do que a aquisição de uma plataforma extensa.

Um enquadramento para o risco da IA

O AI Risk Management Framework do NIST, publicado em 2023, é um quadro voluntário que organiza a gestão de riscos de inteligência artificial em torno de governação, compreensão do contexto, medição e tratamento. A sua consulta ajuda a estruturar perguntas sobre responsabilidades, utilização e impactos. Não constitui, por si, uma certificação nem substitui requisitos aplicáveis a uma organização concreta. [17]

A aplicação proposta neste ensaio começa por identificar quem pode ser afectado e que resultado a ferramenta influencia. Uma sugestão para uma comunicação interna tem um contexto diferente de uma decisão que condiciona acesso a um serviço. O mesmo sistema pode exigir formas distintas de controlo quando muda a tarefa ou a consequência.

A equipa deve indicar quem aprova a utilização, quem avalia o desempenho, quem trata ocorrências e quem decide sobre continuidade. A responsabilidade precisa de

permanecer atribuída mesmo quando parte do trabalho é executada por um sistema externo. Uma saída convincente não dispensa a verificação adequada ao seu uso.

Testar com exemplos que representem o trabalho

O teste deve incluir situações frequentes, casos difíceis e informação incompleta. Se a avaliação utiliza apenas exemplos escolhidos por quem preparou a demonstração, pode esconder dificuldades relevantes. A equipa precisa de conhecer a origem do conjunto de teste e os limites da sua representatividade.

No exemplo da proposta comercial, podem ser comparadas clareza, exactidão de referências, coerência entre preço e configuração e esforço de revisão humana. O tempo de produzir um primeiro texto é apenas uma parcela. Se a verificação exige mais trabalho do que antes, a vantagem precisa de ser reavaliada.

Também importa registar alterações. Uma nova configuração, uma mudança de dados ou uma actualização do serviço pode modificar resultados. A organização deve conservar versões suficientes para compreender o que estava a utilizar quando ocorreu uma dificuldade. A documentação deve ser proporcional à importância da tarefa.

Construir condições de recuperação

Uma solução tecnológica faz parte de um conjunto de dependências: informação, permissões, fornecedores, equipamentos e pessoas com conhecimento específico. O desenho deve identificar o que acontece se uma dessas condições deixar de estar disponível. A recuperação precisa de ser preparada e exercitada em condições adequadas, em vez de existir apenas como intenção.

Um serviço pode manter uma forma alternativa de executar tarefas essenciais durante uma interrupção. A equipa precisa de saber onde está a informação necessária e quem tem autoridade para activar essa alternativa. Se o procedimento depende de uma única pessoa, a continuidade permanece frágil mesmo quando os equipamentos são redundantes.

A capacidade de recuperar também influencia a liberdade de experimentar. Uma mudança que pode ser retirada de forma compreendida tende a colocar uma exigência diferente de outra que altera de imediato dados e relações difíceis de reconstruir. O gestor deve conhecer essa diferença antes de autorizar o teste.

A adopção é parte da solução

Uma ferramenta pode cumprir as especificações e continuar pouco utilizada. O trabalho de adopção inclui compreensão, formação, apoio e coerência com as restantes práticas. A equipa deve observar o percurso real, incluindo soluções paralelas que as pessoas mantêm para conseguir terminar as suas tarefas.

Uma aplicação pode retirar autonomia a um profissional sem lhe oferecer um meio de tratar excepções. Pode ainda produzir mais notificações do que a equipa consegue interpretar. Estas consequências devem entrar na avaliação, porque afectam a qualidade do trabalho e a confiança na solução.

O critério final é a contribuição demonstrada. Uma tecnologia merece continuidade quando resolve um problema relevante, com qualidade e recursos compreendidos, deixando a organização capaz de responder quando as condições mudarem. A gestão disruptiva ganha maturidade quando conserva liberdade para escolher uma solução simples e capacidade para reconhecer quando precisa de outra mais exigente.

CAPÍTULO 14

Caso integrado: a Ria Técnica procura outra forma de servir

O ponto de partida

A Ria Técnica é uma empresa inteiramente fictícia, criada para este caso. Tem vinte e quatro pessoas e presta instalação e manutenção de pequenos sistemas de controlo a clientes empresariais. Dezoito profissionais trabalham predominantemente em tarefas técnicas; seis asseguram funções de coordenação, relação comercial e apoio administrativo. Estes números descrevem apenas o cenário inventado e não uma empresa ou sector real.

A responsável, Inês, recebe sinais contraditórios. Os clientes valorizam a experiência da equipa, mas queixam-se da demora em obter uma proposta. Os técnicos dizem que falta informação inicial. A área comercial afirma que os formulários já são extensos e que os clientes nem sempre conseguem responder. A direcção tinha pensado adquirir uma nova plataforma para acelerar o processo.

Antes de comprar, a empresa decide observar. A hipótese inicial é que a maior dificuldade está na passagem entre a consulta comercial e a preparação técnica. A contribuição procurada é permitir que o cliente obtenha uma proposta suficientemente clara em menos tempo, sem aumentar o trabalho de correcção nem prometer configurações inadequadas.

Reconstruir seis semanas de trabalho

A equipa escolhe consultas recebidas ao longo de seis semanas. No cenário, os registos existem, mas estão distribuídos por mensagens e notas. O primeiro trabalho consiste em reconstruir os percursos e reconhecer informação em falta. A empresa evita tratar uma estimativa incompleta como se fosse um retrato rigoroso de todos os pedidos.

São examinadas trinta consultas. Em dezoito, a equipa precisou de pedir esclarecimentos adicionais antes de preparar a proposta. A classificação exige cuidado: em alguns casos, o pedido era realmente incompleto; noutros, a empresa tinha feito perguntas que o cliente não conseguia interpretar. A mesma expressão «falta de informação» escondia problemas diferentes.

Rui, um técnico experiente, mostra que costuma reconhecer a configuração necessária através de uma conversa curta e de duas fotografias. Esse conhecimento não estava traduzido no percurso comercial. Carla, que acompanha os clientes, acrescenta que

muitas pessoas receiam responder incorrectamente e preferem deixar campos vazios. O formulário oferecia uma aparência de precisão que o utilizador não tinha condições para satisfazer.

Formular uma intervenção limitada

A proposta é criar um percurso inicial mais curto para um grupo de situações conhecidas. Em vez de pedir de imediato todos os detalhes, a empresa combina uma conversa de enquadramento, exemplos visuais e uma lista de informação que o cliente consegue reunir. Casos fora desse âmbito continuam a seguir uma análise técnica específica.

A experiência dura oito semanas e inclui doze novos pedidos elegíveis. O grupo é pequeno e seleccionado pelo tipo de instalação, pelo que os seus resultados não poderão ser generalizados a todos os clientes. A equipa regista tempo, contactos adicionais, correcções e esforço de apoio. O desenho é uma oportunidade de aprendizagem e não uma prova definitiva de superioridade.

O orçamento autorizado é de 6 000 euros, incluindo tempo de preparação, apoio e documentação. Este valor fictício é um limite de aplicação de recursos, e não uma despesa que tem de ser consumida. A empresa define quem pode ajustar o percurso e que ocorrências devem suspender a experiência. Uma dificuldade técnica que ultrapasse o âmbito previsto obriga a interromper o tratamento simplificado desse pedido.

O que aconteceu no cenário

Nos primeiros pedidos, a conversa inicial demora mais do que a equipa esperava. Os exemplos visuais precisam de ser revistos, porque alguns clientes interpretam uma ilustração como recomendação da configuração final. A empresa altera a comunicação e explica melhor o propósito da recolha de informação.

No final, oito dos doze pedidos ficam suficientemente esclarecidos sem contactos adicionais relevantes; quatro precisam de trabalho complementar. O prazo mediano entre informação considerada completa e envio da proposta diminui, no conjunto observado, de nove para seis dias úteis. A comparação usa a reconstrução anterior como referência, com limitações de registo e diferenças entre pedidos. Não permite atribuir toda a mudança à intervenção.

A equipa identifica duas ocorrências de interpretação incorrecta que foram detectadas antes da proposta final. A experiência fica dentro do orçamento: são registados 4 800 euros de recursos aplicados. Parte do material pode ser reutilizada, mas a empresa ainda não sabe quanto custará manter os exemplos actualizados e apoiar outros tipos de pedidos.

Uma revisão com ganhos e dúvidas

Questão examinada	Observação fictícia	Decisão possível
Clareza da recolha inicial	Oito de doze pedidos sem novo esclarecimento relevante	Melhorar e repetir o percurso no mesmo âmbito
Tempo de preparação	Mediana observada de seis dias, face a nove na referência	Acompanhar com registos mais completos
Qualidade da interpretação	Duas dificuldades detectadas antes da proposta	Rever exemplos e manter validação técnica
Recursos aplicados	4 800 EUR de um limite de 6 000 EUR	Estimar manutenção antes de ampliar

A direcção poderia celebrar apenas a redução do prazo. A equipa escolhe uma leitura mais completa. O percurso parece promissor dentro do âmbito testado, mas a interpretação e a manutenção dos materiais precisam de trabalho. Decide repetir a experiência com documentação melhorada e uma referência mais consistente, mantendo a validação técnica.

A plataforma inicialmente considerada deixa de ser a prioridade imediata. Continua a ser uma possibilidade futura, a avaliar quando o processo estiver mais compreendido. A empresa evita automatizar um pedido de informação que ainda estava a aprender a formular. Esse adiamento é uma escolha activa sobre o momento adequado do investimento.

O que este caso permite discutir

O caso aproxima a pergunta de Drucker sobre contribuição da atenção de Peters ao trabalho e ao cliente. A síntese e o desenho da experiência são propostas deste ensaio. A equipa encontrou conhecimento que já existia, traduziu-o numa intervenção limitada e conservou condições de qualidade. A aprendizagem alterou uma decisão de investimento sem exigir que a empresa se apresentasse como uma revolução tecnológica.

A iniciativa também não constitui evidência de inovação disruptiva no sentido de Christensen. O caso mostra uma revisão de processo e da experiência do cliente. Uma eventual transformação do modelo de serviço exigiria outra investigação. Nomear correctamente a mudança ajuda a preservar aquilo que ela realmente ensinou.

O leitor pode discutir três decisões: manter o âmbito reduzido, ampliar para outros clientes ou redesenhar a proposta. Cada opção exige uma pergunta e recursos próprios. A competência da gestão aparece na capacidade de escolher a etapa seguinte com base no que foi observado, conservando as dúvidas que permanecem abertas.

CAPÍTULO 15

Inovar no serviço público e nas organizações sociais

A contribuição tem várias referências

Uma organização pública precisa de considerar a missão que lhe está atribuída, as pessoas abrangidas e os compromissos que deve assegurar. Uma organização social pode responder a necessidades cujo valor não se exprime numa receita de mercado. A gestão disruptiva, nestes contextos, exige examinar acesso, qualidade, continuidade e utilização responsável de recursos.

A pessoa que utiliza um serviço pode não escolher o prestador nem ter facilidade em desistir. Isso torna especialmente importante a clareza do percurso e a possibilidade de obter apoio. Um canal mais rápido para alguns utilizadores deve ser acompanhado por observação sobre quem encontra maior dificuldade. A inovação precisa de ser avaliada no conjunto da contribuição.

O gestor deve identificar as decisões que pode alterar e aquelas que dependem de outras entidades ou de regras aplicáveis. Um problema pode resultar de uma instrução local desnecessariamente exigente, de uma dependência entre serviços ou de uma obrigação que a equipa não tem autoridade para modificar. A análise deve distinguir essas situações antes de prometer uma transformação.

O Balcão do Vale: um caso fictício

O Balcão do Vale é um serviço inventado para este livro. A equipa presta informação e acompanha pedidos administrativos simples. A direcção observa muitas deslocações repetidas e pensa criar um novo portal. Os trabalhadores suspeitam que parte das visitas resulta de instruções pouco claras, mas não dispõem de um registo comum sobre os motivos de regresso.

Durante um período limitado, a equipa classifica motivos sem recolher informação desnecessária sobre a vida dos utilizadores. Descobre que expressões diferentes são utilizadas para o mesmo documento e que uma mensagem final não explica claramente o passo seguinte. O diagnóstico é parcial e deve ser revisto, mas já permite escolher uma experiência menos extensa do que o portal inicialmente imaginado.

A intervenção simplifica instruções para um tipo de pedido e disponibiliza apoio à preparação. O canal existente mantém-se. A equipa acompanha compreensão, necessidade de nova deslocação e tempo de atendimento. Inclui situações em que a

informação simplificada não foi suficiente, para evitar que o percurso mais fácil seja confundido com uma melhoria geral.

Avaliar efeitos distribuídos

Uma redução do tempo médio pode esconder diferenças importantes. Alguns utilizadores podem concluir mais depressa e outros depender de apoio adicional. A equipa deve examinar a distribuição dos percursos, com critérios adequados e respeito pela informação necessária. O objectivo é compreender a experiência, evitando transformar grupos em rótulos que expliquem tudo antecipadamente.

A avaliação deve incluir também o trabalho interno. Uma nova comunicação pode reduzir visitas e aumentar pedidos por telefone; um novo canal pode deslocar tarefas para outra equipa. Estes efeitos precisam de entrar na conta. Uma organização melhora a sua contribuição quando compreende as transferências de trabalho que a mudança produz.

O resultado pode justificar continuidade, adaptação ou suspensão. A decisão deve indicar o que foi observado e a quem se aplica. Uma intervenção simples num percurso específico não demonstra que todos os serviços podem ser reorganizados da mesma maneira. A passagem para outros contextos necessita de nova observação.

Participação que influencia escolhas

Ouvir utilizadores pode ajudar a descobrir dificuldades que não aparecem nos registos administrativos. A participação deve ter um propósito claro: compreender um percurso, rever uma comunicação ou comparar alternativas. As pessoas precisam de saber o que a sua colaboração pode influenciar e o que permanece fora do âmbito da experiência.

A equipa deve procurar diversidade de experiências, incluindo quem encontra maior dificuldade em participar. Um encontro realizado num horário ou canal único pode tornar invisíveis certas necessidades. A forma de recolher contributos deve ser examinada como parte do desenho, em vez de ser tratada como uma formalidade concluída depois de abrir um formulário.

Importa depois devolver uma explicação. O que foi alterado? O que não pôde ser alterado e porquê? Que dúvidas permanecem? Essa devolução ajuda a distinguir participação efectiva de recolha de opiniões sem consequência. Também permite que os próprios participantes corrijam interpretações feitas pela equipa.

Sustentar a inovação depois do projecto

Uma melhoria precisa de responsável, meios e capacidade de actualização. O fim de um financiamento ou a saída de uma pessoa não deveria tornar incompreensível o que foi construído. A documentação deve incluir o problema tratado, o percurso escolhido e as condições em que precisa de ser revisto.

Nas organizações sociais, é especialmente importante examinar o efeito de compromissos temporários sobre quem recebe apoio. Uma iniciativa limitada deve explicar a sua duração e preparar a continuidade ou a transição possível. A intensidade da necessidade não dispensa o dever de tornar claras as condições de resposta.

O contributo deste capítulo é propor uma cultura de experiência responsável orientada para valor público e social. A procura de melhores formas de servir ganha força quando se combina com o reconhecimento de direitos, de dependências e de necessidades distintas. O trabalho de inovar inclui a obrigação de explicar a quem serve o que está a mudar.

CAPÍTULO 16

Crises, continuidade e recuperação

Reconhecer o momento em que o problema mudou

Uma organização pode iniciar o dia a explorar uma oportunidade e terminá-lo a enfrentar uma interrupção. Um fornecedor deixa de responder, um serviço técnico falha ou surge uma procura que a equipa não consegue organizar. A forma de decidir precisa de acompanhar essa alteração. Insistir no plano anterior pode atrasar o reconhecimento do problema presente.

O diagnóstico deve identificar o que deixou de funcionar, quem está afectado e quais as condições mínimas para actuar. A equipa deve conservar informação sem adiar a contenção. A resposta precisa de relacionar acção e observação num ritmo adequado à situação.

Uma crise pode começar por pequenas falhas acumuladas que tornam o sistema pouco previsível. A gestão deve observar esse desgaste: a continuidade depende também do trabalho realizado antes do acontecimento mais visível.

Coordenar sem multiplicar ruído

É útil estabelecer uma referência de coordenação, um registo de decisões e uma forma conhecida de actualizar informação. As pessoas precisam de saber onde encontrar a versão mais recente e a quem comunicar uma ocorrência importante. Caso contrário, a organização pode gastar a sua capacidade a reconciliar versões.

A comunicação deve indicar o que está confirmado, o que permanece por esclarecer e quando haverá nova informação. Prometer repetidamente prazos sem fundamento pode agravar a dificuldade e reduzir confiança nas actualizações seguintes.

O registo deve permitir reconstruir acontecimentos, acções e motivos das decisões principais. Atribuir essa tarefa a uma pessoa pode libertar quem intervém directamente, evitando que a recolha de informação compita continuamente com a resolução do problema.

Recuperar uma capacidade, não apenas um componente

Um sistema pode voltar a estar disponível e o serviço continuar por recuperar. Pode haver informação por reconciliar, pedidos acumulados ou pessoas que precisam de apoio. A equipa deve identificar o conjunto de condições que permite retomar a actividade com qualidade compreendida.

O teste de recuperação deve incluir o percurso relevante para o trabalho. Abrir um ficheiro ou iniciar uma aplicação pode ser insuficiente. As dependências humanas, a documentação e as permissões fazem parte da capacidade que se pretende restabelecer.

Também convém preparar a passagem da resposta de emergência para a operação regular. Quem recebe as tarefas que ficaram suspensas? Que decisões temporárias precisam de ser revistas? Que comunicação é necessária para os utilizadores? A recuperação é uma transição de trabalho e merece organização própria.

Uma revisão que produza mudanças

Depois de estabilizar, a organização deve reconstruir o acontecimento e os factores que contribuíram para a sua evolução. Convém ouvir quem participou em momentos diferentes e reconhecer a informação disponível quando cada decisão foi tomada.

As recomendações precisam de responsável, prioridade e verificação. «Melhorar a comunicação» ganha sentido prático quando se define um canal, uma pessoa de coordenação e um exercício de utilização. Poucas alterações realizadas podem proteger mais do que uma longa lista de intenções.

A revisão deve reconhecer o que funcionou bem: documentação útil, um fornecedor que respondeu com clareza ou um trabalhador que identificou cedo um sinal importante. Compreender essas condições ajuda a preservá-las e a desenvolvê-las noutras equipas.

O que fica depois da perturbação

Uma crise pode revelar dependências e acelerar decisões adiadas. Essa aprendizagem não torna desejável a perda que a acompanhou. Exercícios, revisão de dependências e experiências limitadas permitem procurar fragilidades com menor exposição, sem esperar pela repetição de acontecimentos graves.

A liderança deve reconhecer o esforço realizado e reorganizar prioridades. Retomar todas as iniciativas suspensas pode prolongar a situação excepcional. O ritmo de trabalho precisa de voltar a corresponder aos recursos disponíveis.

Navegar no caos inclui recuperar orientação: explicar o que aconteceu, o que mudou e que condições foram preparadas para responder melhor. O futuro deixa de depender apenas da memória de quem esteve presente.

CAPÍTULO 17

Um plano de gestão para noventa dias

Um horizonte de aprendizagem

Noventa dias podem permitir compreender um problema, realizar uma experiência limitada e decidir uma etapa seguinte. O resultado depende da situação e dos meios disponíveis. Este plano oferece uma estrutura de trabalho; não promete uma transformação completa dentro do calendário nem dispensa a preparação específica que certas intervenções exigem.

O primeiro compromisso é escolher um âmbito manejável. Uma equipa pequena pode acompanhar um percurso de cliente ou um processo interno. Se tentar rever simultaneamente estrutura, tecnologia, cultura e modelo comercial, terá dificuldade em perceber a origem dos resultados. Um âmbito claro facilita observação, responsabilidade e comunicação.

A direcção deve indicar quem patrocina o trabalho, quem o coordena e que capacidade está efectivamente disponível. Deve também esclarecer aquilo que a experiência não pode comprometer. Essa preparação permite que o plano se torne um acordo de trabalho, em vez de um calendário afixado numa parede.

Dias 1 a 15: compreender e escolher

A equipa começa por reconstruir o percurso actual. Reúne exemplos recentes, observa trabalho e conversa com utilizadores ou beneficiários. Identifica tempos, dificuldades, dependências e regras que merecem esclarecimento. O objectivo é produzir uma descrição partilhada, suficientemente concreta para permitir escolhas.

Nesta fase, importa distinguir observação e opinião. Uma dificuldade relatada por várias pessoas merece investigação, mas não deve receber de imediato a explicação que parece mais conveniente. A equipa deve procurar casos diferentes e identificar a informação que lhe falta. Uma dúvida bem descrita já constitui um avanço sobre uma certeza mal sustentada.

No final do período, a direcção e a equipa escolhem um problema prioritário. O registo deve incluir beneficiário, contribuição procurada, razão da prioridade e limites conhecidos. Se a informação for insuficiente, a próxima etapa pode ser aprofundar a investigação. O calendário deve admitir essa decisão sem a classificar automaticamente como atraso.

Dias 16 a 30: desenhar uma experiência

A equipa formula uma hipótese e escolhe uma intervenção capaz de a examinar. Define participantes, duração, recursos, registo e condição de interrupção. Pode preparar uma simulação simples antes de envolver o grupo escolhido. A revisão do desenho deve incluir quem conhece as consequências operacionais.

É também o momento de preparar comunicação. As pessoas afectadas devem compreender o que está a ser experimentado, onde podem obter apoio e que compromissos permanecem. A equipa não deve prometer resultados que a experiência ainda pretende investigar. A clareza do convite influencia a relação de confiança durante o teste.

A autorização de início deve indicar as decisões que a equipa pode tomar e aquelas que precisam de ser escaladas. Devem ficar preparados os meios de registo e a alternativa de saída. Uma experiência pode ser pequena e, ainda assim, precisar de organização cuidadosa.

Dias 31 a 60: executar e observar

Durante a execução, a equipa acompanha o que acontece e regista alterações ao plano. Uma verificação breve e regular pode identificar dificuldades antes de se acumularem. O grupo deve evitar mudar todas as condições depois de cada ocorrência; deve igualmente poder interromper uma intervenção quando surge um limite relevante.

A reunião de acompanhamento pode examinar quatro pontos: observações novas, recursos utilizados, efeitos não previstos e decisões necessárias. Os dados devem ser acompanhados por exemplos que ajudem a interpretar o percurso. Uma ocorrência importante pode merecer atenção mesmo quando é pouco frequente.

Se a hipótese inicial ficar enfraquecida, a equipa deve apresentar o que a contrariou. A continuação pode ser justificada por uma pergunta diferente, mas essa mudança precisa de ser assumida. Conservar o nome da experiência e alterar silenciosamente o seu objectivo torna mais difícil aprender com o processo.

Dias 61 a 90: avaliar e preparar continuidade

A equipa reúne a evidência, examina limitações e propõe uma decisão. Continuar, adaptar, suspender e encerrar são resultados possíveis. Uma recomendação útil relaciona o que foi observado com a contribuição procurada e com os recursos necessários para a etapa seguinte.

Se houver continuidade, devem ser identificadas as condições de integração: responsáveis, documentação, formação, apoio e financiamento. Se houver encerramento, devem ser preparados comunicação e tratamento dos compromissos

assumidos. A organização precisa de conservar a aprendizagem em qualquer uma das decisões.

A revisão final deve incluir o processo de gestão. O âmbito foi adequado? A equipa teve capacidade? As pessoas compreenderam a experiência? A direcção recebeu informação suficiente para decidir? Estas perguntas ajudam a melhorar o próximo ciclo, sem presumir que o primeiro desenho já era o melhor possível.

Período	Entrega principal	Decisão requerida
Dias 1 a 15	Descrição do problema e da contribuição procurada	Escolher um âmbito e uma prioridade
Dias 16 a 30	Protocolo e condições de execução	Autorizar, rever ou aprofundar o desenho
Dias 31 a 60	Registo da experiência e das alterações	Continuar, ajustar ou interromper
Dias 61 a 90	Síntese da evidência e proposta de continuidade	Integrar, repetir, suspender ou encerrar

O que deve ficar depois dos noventa dias

O principal resultado pode ser uma melhoria implementada, uma hipótese contrariada ou uma decisão de investimento mais informada. A organização deve conseguir explicar o que mudou na sua compreensão. Deve também reconhecer as capacidades desenvolvidas: observar, formular, experimentar, avaliar e preparar continuidade.

O plano torna-se uma prática de gestão quando entra no ritmo normal da organização, com dimensões proporcionais a cada situação. A repetição deve conservar capacidade de adaptação. Um método que se torna uma obrigação indiferente ao problema pode passar a criar a dificuldade que pretendia resolver.

CAPÍTULO 18

Liderar uma organização que consegue mudar

A liderança também está dentro da experiência

Um gestor pode apoiar a revisão de todas as práticas e conservar as suas próprias decisões fora do exame. Essa assimetria limita a aprendizagem. Quem lidera deve tornar visíveis pressupostos importantes, aceitar informação que os contraria e explicar alterações de posição. A autoridade ganha consistência quando o seu exercício pode ser compreendido.

A equipa observa decisões concretas: o projecto que recebe tempo, a dificuldade que é tratada, a pessoa que é ouvida e a tarefa que é retirada para libertar capacidade. Esses acontecimentos têm mais força do que uma declaração geral sobre inovação. A liderança deve aproximar a linguagem que utiliza dos compromissos que realmente consegue sustentar.

Isso inclui reconhecer incerteza sem abandonar responsabilidade. Um responsável pode dizer que ainda não sabe qual é a melhor configuração e, ao mesmo tempo, definir como a organização irá investigar. A competência está em construir condições para uma decisão melhor, mantendo clareza sobre quem responde pelo processo.

Interrogar o poder de escolher

Inovar modifica a distribuição de trabalho, conhecimento e influência. Uma ferramenta pode tornar uma equipa mais autónoma e outra mais dependente. Uma simplificação pode retirar um obstáculo e exigir outra competência. A liderança deve examinar esses efeitos, porque eles fazem parte da mudança e influenciam a sua continuidade.

Propõe-se acompanhar cada iniciativa relevante com uma pergunta de distribuição: quem ganha possibilidades, quem recebe esforço adicional e quem deixa de conseguir influenciar uma decisão que o afecta? A resposta pode revelar necessidades de formação, de apoio ou de revisão do próprio desenho. O objectivo é tornar visíveis consequências que uma medida agregada pode esconder.

A participação deve ser compatível com a consequência. Nem todas as decisões exigem o mesmo processo, mas as pessoas afectadas devem ter um meio compreensível de apresentar dificuldades relevantes. A organização deve distinguir consulta,

colaboração e autoridade de decisão, evitando criar expectativas que depois não pode cumprir.

Aprender com fontes sem depender de slogans

Peters e Drucker oferecem perguntas e orientações que continuam a merecer leitura crítica. A proximidade ao trabalho, a atenção às pessoas, a contribuição e a revisão de actividades podem ajudar a examinar uma organização. A sua aplicação exige conhecimento das condições presentes. A síntese proposta neste livro conserva essa exigência e procura torná-la operacional.

Uma frase de gestão pode ser memorável e ter uma origem incerta. Antes de a utilizar como autoridade, convém confirmar fonte, contexto e formulação. Mesmo uma frase correctamente atribuída não resolve a situação diante da equipa. Pode abrir uma pergunta; o trabalho seguinte continua a exigir observação e decisão.

Também os modelos precisam de limites. Uma teoria sobre trajectórias competitivas não explica automaticamente a criatividade de uma pessoa. Um quadro de decisão não elimina conflitos de valores. Uma metáfora de sistemas complexos não transforma a instabilidade numa condição sempre desejável. A liderança aprende melhor quando consegue utilizar ideias sem lhes pedir que expliquem tudo.

Uma memória que permita recomeçar melhor

As organizações dependem de memória, mas a memória pode concentrar-se em pessoas que nem sempre estarão disponíveis. A documentação útil deve permitir a alguém compreender o problema, as escolhas e as condições de uma solução. A sua extensão deve corresponder à importância do trabalho, sem se transformar numa tarefa indiferente à utilização.

Uma revisão de decisão pode ser breve: o que se procurava, o que se assumiu, o que aconteceu, o que mudou e o que convém observar a seguir. Se esses registos forem encontráveis e discutidos, a organização aumenta a possibilidade de aprender entre equipas e ao longo do tempo.

Também deve haver espaço para rever a interpretação de uma experiência antiga. Uma solução encerrada pode tornar-se útil quando mudam condições; uma prática bem-sucedida pode perder adequação. A memória ajuda quando conserva razões e limites, em vez de transformar decisões passadas em regras imutáveis.

A qualidade de um futuro organizativo

Uma organização pode aumentar a sua capacidade de produzir e continuar a oferecer pouca dignidade a quem nela trabalha. Pode simplificar um serviço e dificultar a vida de quem não se adapta ao novo canal. O desenvolvimento deve ser examinado através da contribuição e das condições que cria para as pessoas.

Isso não elimina a necessidade de escolhas difíceis. Recursos são limitados, prioridades entram em conflito e nem todas as iniciativas poderão continuar. A liderança deve explicar critérios e consequências, reconhecer custos e conservar possibilidade de revisão. A responsabilidade acompanha a criatividade, sobretudo quando a mudança afecta quem dispõe de menor margem para se adaptar.

O horizonte proposto por este livro é uma organização capaz de melhorar o seu trabalho e de ampliar possibilidades. A inovação merece atenção pelo que permite fazer. A gestão merece confiança pela forma como escolhe, aprende e responde. Essa relação dá à disrupção um conteúdo que pode ser examinado na vida quotidiana.

REFLEXÃO FINAL

Conclusão - Dar uma forma útil ao incerto

O percurso começou com uma imagem: passear pela beira do caos. Ao longo do livro, essa imagem recebeu perguntas, distinções e instrumentos. Foi relacionada com a inovação sistemática, com a proximidade às pessoas, com trajectórias competitivas e com diferentes condições de decisão. A metáfora conservou a sua força criativa e encontrou limites que a tornam mais útil para gerir.

A primeira aprendizagem é a importância de nomear. Ideia, protótipo, melhoria, inovação e disrupção descrevem realidades que podem relacionar-se sem se confundirem. Uma organização ganha capacidade de escolher quando consegue dizer o que está a tentar fazer e que evidência lhe permitirá avaliar o resultado.

A segunda é a importância de observar. O trabalho real contém informação que as categorias existentes nem sempre conseguem recolher. Aproximar-se de utilizadores e trabalhadores pode revelar uma dificuldade mal compreendida, uma capacidade já disponível ou uma promessa que a organização não está a cumprir. A gestão precisa de construir condições para que essa informação chegue à decisão.

A terceira é a importância de experimentar com responsabilidade. Uma experiência deve ter uma pergunta, meios, limites e uma forma de terminar. Precisa de registar aquilo que contraria a hipótese e de distinguir o resultado observado da explicação que se deseja confirmar. A aprendizagem ganha valor quando permite escolher uma etapa seguinte.

A quarta é a importância de organizar a continuidade. Uma boa ideia precisa de apoio, manutenção, recursos e transmissão de conhecimento. Uma organização capaz de mudar conserva o que precisa de funcionar enquanto desenvolve alternativas. Reconhece também o momento de encerrar uma actividade e de preparar uma transição compreensível.

A quinta é a importância de responder pelas consequências. Uma inovação modifica relações de trabalho e de acesso. As suas vantagens devem ser examinadas juntamente com os esforços que transfere e com as capacidades que exige. A qualidade da gestão aparece na forma como torna essas escolhas visíveis e oferece condições para as discutir.

Peters ajuda a conservar inquietação, atenção às pessoas e vontade de agir. Drucker ajuda a conservar propósito, disciplina de oportunidade e responsabilidade por resultados. Christensen exige precisão sobre a trajectória que se pretende

compreender. A investigação sobre complexidade recorda que uma explicação deve ser utilizada dentro das condições em que faz sentido. O método proposto pelo livro nasce do diálogo crítico com estas referências, acrescentando aplicações e instrumentos próprios.

O leitor não precisa de esperar por uma reorganização completa para começar. Pode escolher um percurso, formular uma hipótese, ouvir uma pessoa ou tornar mais claro um compromisso. Pode também reconhecer uma tarefa que consome recursos sem contribuição demonstrada e preparar a sua revisão. A escala inicial deve corresponder à capacidade de aprender com qualidade.

O futuro de uma organização constrói-se nessas decisões repetidas. Algumas produzem melhorias visíveis; outras evitam um investimento mal compreendido; outras permitem perceber que a pergunta inicial precisava de mudar. A competência cresce quando esses resultados deixam de ser episódios isolados e passam a fazer parte da maneira de trabalhar.

Passear pela beira do caos pode então significar uma liberdade exigente: aproximar-se do desconhecido, reconhecer possibilidades e regressar com alguma coisa que possa ser explicada, utilizada e melhorada. A criatividade abre um caminho. A gestão prepara condições para que outras pessoas também o possam percorrer.

ANEXO A

Carta de uma experiência responsável

Uma página para tornar o acordo visível

A carta organiza uma conversa antes de autorizar recursos. Deve esclarecer o trabalho para a equipa, para quem decide e para quem conhece as consequências da intervenção. Quando a situação exige análise especializada, deve indicar essa necessidade e a forma de a satisfazer.

O documento pode ser revisto durante a experiência. Cada alteração relevante deve conservar data, motivo e efeito sobre os compromissos assumidos. Uma versão inicial simples, seguida de registos claros, pode oferecer mais utilidade do que um documento extenso que ninguém volta a consultar.

Elemento	O que deve ficar explícito
Problema	Situação concreta e pessoas afectadas
Contribuição	Melhoria que se pretende tornar possível
Hipótese principal	Explicação que será posta à prova
Evidência existente	Observações, relatos e limitações de informação
Intervenção	Alteração proposta e âmbito da sua aplicação
Participantes	Critérios de inclusão e apoios necessários
Recursos	Tempo, dinheiro, competências e dependências
Limites	Condições protegidas e motivos de interrupção
Observação	Resultados e efeitos laterais a acompanhar
Responsabilidades	Coordenação, decisão, comunicação e continuidade
Encerramento	Como terminar e tratar compromissos pendentes
Revisão	Momento e informação necessária para decidir

Um exemplo preenchido a partir da Ria Técnica

O problema é obter informação inicial clara para preparar propostas. Procura-se encurtar o percurso do cliente, mantendo qualidade e validação técnica. A hipótese é que uma conversa orientada, apoiada por exemplos visuais, esclarece melhor os pedidos abrangidos do que o formulário utilizado isoladamente.

A evidência inicial resulta da reconstrução de trinta consultas ao longo de seis semanas, com limitações de registo. A experiência envolve doze novos pedidos elegíveis durante oito semanas. O limite autorizado é de 6 000 euros de recursos, incluindo tempo de preparação e apoio. Estes valores pertencem ao caso fictício e não constituem uma recomendação de dimensão ou orçamento para outras empresas.

Os limites incluem manter a validação técnica final e retirar do percurso simplificado um pedido que ultrapasse o âmbito conhecido. A observação acompanha contactos adicionais, prazo, correcções e esforço de execução. A revisão final deve decidir sobre repetição, adaptação ou encerramento, identificando as condições necessárias antes de qualquer ampliação.

Perguntas para uma revisão antes do início

Quem lê a carta deve identificar a decisão que o resultado poderá alterar, quem suporta o trabalho, quem pode ser afectado e como será reconhecido um limite relevante. A revisão deve tornar estas informações concretas antes de exigir pormenores de apresentação.

Uma verificação útil consiste em imaginar que a experiência corre mal. Quem recebe a primeira informação? Que acção pode ser tomada? Que compromisso precisa de continuar? A equipa não tem de antecipar todas as ocorrências, mas deve construir capacidade para responder às que considera plausíveis e relevantes.

Também convém imaginar que corre muito bem. Quem poderá apoiar uma procura maior? Que trabalho deixa de ser manual? Que custos mudam? O entusiasmo com a aceitação pode esconder dependências tão importantes como aquelas que aparecem durante uma dificuldade.

Um registo final para conservar aprendizagem

A síntese de encerramento apresenta observações, alterações, recursos utilizados e limitações da interpretação. Deve explicar a decisão e indicar onde se encontram os registos que a sustentam. A informação que deixou de ser necessária deve receber tratamento adequado, em vez de permanecer por hábito em pastas dispersas.

Uma equipa futura deve perceber por que motivo a solução foi integrada ou encerrada. O registo precisa de conservar as condições: que público participou, que apoio foi necessário e que incerteza permaneceu. Essas referências ajudam a evitar a aplicação da conclusão fora do seu contexto.

ANEXO B

Grelha de perguntas para a gestão

Utilizar a grelha sem criar uma falsa certificação

As perguntas seguintes foram elaboradas para este livro. Não constituem um instrumento de medição validado, uma certificação ou um diagnóstico automático de maturidade. Servem para organizar conversa, identificar evidência e escolher um pequeno número de melhorias que a equipa tenha condições de realizar.

Para cada pergunta, propõe-se registar «demonstrado», «parcial» ou «desconhecido», acompanhado por um exemplo. A ausência de informação deve permanecer visível. Uma equipa que reconhece uma dúvida pode estar a produzir uma contribuição mais útil do que outra que responde favoravelmente a tudo sem conseguir indicar um acontecimento concreto.

Propósito e escolha

- A equipa consegue descrever quem beneficia do seu trabalho e que resultado procura tornar possível?
- A iniciativa tem uma relação clara com uma necessidade observada?
- Os pressupostos que mais influenciam a decisão estão registados?
- Existe uma explicação compreensível sobre as actividades que foram adiadas ou reduzidas para libertar recursos?

Estas perguntas ajudam a examinar coerência. A resposta não precisa de estar numa frase perfeita. Precisa de permitir que pessoas com funções diferentes reconheçam o trabalho que se procura realizar. Se surgirem descrições incompatíveis, a discussão deve investigar essa diferença antes de preencher a grelha com uma formulação consensual e vaga.

Observação e participação

- A organização conhece o percurso real de alguns utilizadores, incluindo dificuldades e desistências?
- As pessoas que executam o trabalho conseguem apresentar problemas e propor alterações?
- A equipa distingue acontecimentos observados, relatos e interpretações?
- Os contributos recolhidos recebem uma devolução sobre a sua utilização?

O exame deve considerar também quem não participou. Uma reunião pode conter muita informação e continuar a representar apenas uma parte do problema. A equipa deve identificar experiências ausentes e escolher como as compreender, com esforço proporcional à decisão que pretende tomar.

Experiência e decisão

- Cada experiência tem uma pergunta que pode alterar uma escolha?
- Os recursos e as condições de interrupção são conhecidos?
- A equipa regista resultados que contrariam a hipótese inicial?
- A revisão identifica claramente quem decide, com que evidência e até quando?

A qualidade de uma experiência depende da ligação entre estes elementos. Uma boa pergunta pode ficar sem resposta se a observação for inadequada. Um resultado claro pode não influenciar nada se a responsabilidade de decisão permanecer indefinida. O diagnóstico deve procurar essas relações e evitar tratar cada pergunta como uma caixa independente.

Continuidade e consequências

- Uma solução integrada tem responsáveis, meios de manutenção e documentação utilizável?
- A organização conhece dependências que podem comprometer a continuidade?
- As mudanças são avaliadas também pelos esforços que transferem para outras pessoas ou equipas?
- As iniciativas encerradas deixam aprendizagem que pode ser encontrada e utilizada?

Este último grupo permite examinar o que permanece depois do lançamento. A inovação aumenta capacidade quando deixa uma solução utilizável ou uma aprendizagem reconhecida. A equipa deve conseguir explicar essas contribuições a quem terá de lhes dar continuidade.

Escolher três melhorias

No final, o grupo escolhe até três questões cujo tratamento possa melhorar uma decisão próxima. Cada uma recebe uma acção, um responsável e uma condição de revisão. Se a equipa escolher tudo, provavelmente terá dificuldade em reservar capacidade para o que acabou de considerar prioritário.

Uma melhoria pode ser tão concreta como acompanhar um pedido, simplificar um registo ou definir quem interrompe uma experiência. O alcance deve corresponder aos recursos disponíveis. A utilização continuada da grelha pode ajudar a observar mudanças na prática, desde que não seja reduzida à comparação de classificações sem contexto.

ANEXO C

Uma oficina de equipa em duas horas

Preparação

A oficina destina-se a escolher um problema e a preparar o esboço de uma experiência. Deve reunir pessoas que conheçam o trabalho, alguém com responsabilidade de decisão e, quando adequado, uma perspectiva de utilização. A dimensão do grupo deve permitir participação real. A composição importa mais do que preencher um número fixo de lugares.

Antes do encontro, recolhem-se dois ou três exemplos recentes do problema. Devem ser apresentados apenas os elementos necessários à discussão, com tratamento adequado da informação. O facilitador explica o objectivo, os limites da oficina e aquilo que o grupo tem autoridade para decidir.

É útil distribuir quatro funções: facilitar a conversa, registar hipóteses e escolhas, acompanhar o tempo e verificar a perspectiva das pessoas afectadas. As funções podem ser acumuladas num grupo pequeno, desde que a sua utilização não impeça a participação. A direcção deve esclarecer se a reunião prepara uma recomendação ou autoriza de imediato um teste.

Um programa de cento e vinte minutos

Tempo	Trabalho	Resultado esperado
10 minutos	Clarificar propósito, âmbito e autoridade	Acordo sobre o que a oficina pode decidir
20 minutos	Examinar exemplos recentes	Descrição inicial do percurso e das dificuldades
25 minutos	Distinguir observações e pressupostos	Lista curta de hipóteses e dúvidas
25 minutos	Desenhar uma intervenção limitada	Esboço da experiência e da observação
20 minutos	Examinar recursos, efeitos e limites	Condições de execução e interrupção
20 minutos	Rever e atribuir o próximo passo	Decisão, responsável e momento de revisão

Os períodos somam duas horas. O programa pode ser adaptado, mantendo clareza sobre o resultado de cada etapa. Se o grupo descobrir que não compreende suficientemente o

problema, o próximo passo pode ser uma observação adicional. A oficina deve permitir reconhecer essa necessidade.

Três cartões para iniciar a conversa

O primeiro cartão descreve uma pessoa que precisa de regressar várias vezes porque as instruções mudam entre contactos. O grupo deve reconstruir o que aconteceu antes de sugerir um novo canal. A hipótese poderá estar relacionada com clareza, coordenação ou informação disponível à equipa.

O segundo cartão apresenta uma aplicação pouco utilizada, apesar de ter sido tecnicamente concluída. O grupo investiga quem deveria beneficiar, que tarefa a aplicação altera e que esforço de adopção foi considerado. A revisão pode conduzir a uma nova experiência, a uma melhoria simples ou ao encerramento da iniciativa.

O terceiro cartão descreve uma equipa com muitas experiências abertas e poucos resultados concluídos. A discussão deve tornar visíveis capacidade, prioridades e dependências. O primeiro passo pode consistir em reduzir trabalho simultâneo, antes de acrescentar uma nova ferramenta de acompanhamento.

Estes cartões são situações fictícias. Podem ser substituídos por acontecimentos do contexto da equipa, com os cuidados necessários. O importante é conservar uma descrição que permita discutir escolhas concretas, evitando uma conversa inteiramente organizada em torno de opiniões gerais sobre cultura.

Como terminar com uma decisão utilizável

O registo final deve caber numa página e conter problema, contribuição, hipótese, intervenção, observação, recursos, limites e responsabilidade. Cada participante deve conseguir explicar o que acontecerá a seguir. Se existirem dúvidas importantes, devem permanecer no registo com a indicação de como serão tratadas.

O facilitador deve pedir uma objecção final: que dificuldade relevante ainda não foi considerada? O grupo examina a resposta e decide se altera o plano. Este momento pode revelar informação que não encontrou espaço na conversa principal, sobretudo quando a relação hierárquica é forte.

A oficina termina com uma data ou condição de revisão. O seu êxito deve ser examinado pelo trabalho que permitiu realizar e pela qualidade da aprendizagem produzida. Uma reunião agradável pode ter valor humano, mas a gestão precisa de compreender se tornou alguma decisão mais clara e responsável.

INSTRUMENTOS DE LEITURA

Glossário de trabalho

Gestão disruptiva. Designação editorial deste livro para uma prática que revê pressupostos e formas de criar valor através de experiências responsáveis, aprendizagem e decisões com consequências compreendidas.

Inovação. Novidade ou melhoria significativa que chega à utilização, segundo o enquadramento adoptado. Uma possibilidade imaginada e uma solução implementada correspondem a momentos diferentes.

Inovação disruptiva. Processo competitivo específico associado à teoria de Christensen. A sua análise examina entrada, acessibilidade, modelo económico e trajectória, ultrapassando a avaliação isolada de uma tecnologia.

Inovação de sustentação. Melhoria orientada para dimensões valorizadas em ofertas e mercados existentes. Pode envolver desenvolvimento tecnicamente exigente, sem seguir uma trajectória disruptiva.

Hipótese. Explicação ou relação provisória que orienta investigação. Deve ser suficientemente clara para que se possa indicar o que a enfraqueceria e que decisão permite examinar.

Experiência. Intervenção organizada para reduzir uma dúvida relevante. Inclui pergunta, recursos, observação, limites e revisão, com dimensão adequada à consequência da decisão.

Evidência. Informação utilizada para sustentar uma interpretação ou escolha. A sua qualidade depende da origem, do modo de recolha, da pertinência e das limitações que se conseguem reconhecer.

Cenário. Descrição coerente de condições possíveis utilizada para examinar dependências e escolhas. Não recebe automaticamente estatuto de previsão nem uma probabilidade que os dados não permitem justificar.

Perda suportável. Referência de compromisso que considera aquilo que os participantes aceitam expor numa acção. Deve incluir recursos e consequências, para além do valor monetário.

Abandono planeado. Revisão e eventual retirada de actividades ou ofertas cuja continuidade precisa de ser justificada. Exige examinar contribuição, dependências e condições de transição.

Reversibilidade. Possibilidade de retirar ou alterar uma intervenção, reconhecendo custos e efeitos que podem permanecer. É uma propriedade a investigar, e não uma etiqueta suficiente para autorizar risco.

Segurança psicológica. Conceito sobre a percepção partilhada de condições para assumir riscos interpessoais numa equipa. A sua investigação não dispensa análise de responsabilidades e qualidade do trabalho.

Portefólio de iniciativas. Conjunto de trabalhos que partilham recursos, dependências e prioridades. A sua revisão deve examinar exposição acumulada e capacidade real de execução.

Continuidade. Capacidade de assegurar compromissos essenciais e recuperar condições de trabalho. Depende de pessoas, informação, meios, responsabilidades e preparação.

Beira do caos. Expressão com utilização em investigação de sistemas e como metáfora. No ensaio, a aplicação à gestão é explicitamente analógica e não uma lei universal sobre criatividade.

FONTES E APROFUNDAMENTO

Referências e nota de método

Como ler as referências

As chamadas numéricas indicam fontes de conceitos, enquadramento ou bibliografia. Os casos, as tabelas operacionais, o plano de noventa dias e os instrumentos de equipa são elaboração original deste ensaio. As interpretações propostas não constituem um endosso pelos autores e instituições citados. As referências foram verificadas em fontes primárias e institucionais, com consulta em 11 de Novembro de 2026.

Não são reproduzidos capítulos das obras referidas. As apresentações e materiais institucionais disponíveis foram usados para confirmar conceitos e enquadramentos específicos. A leitura integral dos livros e artigos indicados permitirá aprofundar o pensamento dos respectivos autores e as suas diferenças. Algumas publicações podem exigir acesso institucional ou aquisição.

Conceitos e autores

[01] OCDE e Eurostat. *Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation*, 4.ª edição. OECD Publishing, 2018. DOI: 10.1787/9789264304604-en. Referência para a relação entre inovação e implementação. Consultar a publicação.

[02] Drucker, Peter F. *Sources of Innovation*. Material do Drucker Institute, 2018, adaptado de *The Discipline of Innovation* e *Innovation and Entrepreneurship* (1985). Referência para as sete fontes de oportunidades. Consultar o material.

[03] Drucker, Peter F.; Leader to Leader Institute, editor. *The Five Most Important Questions You Will Ever Ask About Your Organization*. Wiley, 2008. Referência para a auto-avaliação de missão, destinatário, valor, resultados e plano. Página da editora.

[04] Drucker, Peter F. *Drucker on Planned Abandonment*. Drucker Institute, módulo de aprendizagem de 2017, adaptado de obras do autor sobre gestão e resultados. Referência para a revisão deliberada de actividades. Consultar o material.

[05] Peters, Tom. Catálogo oficial de livros: *In Search of Excellence*, com Robert H. Waterman Jr. (1982); *Thriving on Chaos* (1987); *Re-imagine!* (2003). Usado para confirmar títulos, datas e linhas gerais. Catálogo do autor.

[06] Peters, Tom. *Seeing is Believing*. Coluna disponibilizada no sítio oficial, sem data de publicação confirmada nesta consulta. Referência para a proximidade ao trabalho e a interpretação de MBWA centrada na escuta. Ler a coluna.

[07] Peters, Tom. *Excellence25*. Reflexão disponibilizada no sítio oficial sobre os princípios da excelência, autonomia, pessoas e cliente. Consultar a reflexão.

[08] Peters, Tom. Material de apresentação de *Re-imagine! Business Excellence in a Disruptive Age*. DK, 2003. Consultado no sítio do autor para o enquadramento editorial da obra. Consultar a apresentação.

[09] Christensen Institute. *Disruptive Innovation Theory*. Apresentação institucional da teoria e das suas distinções fundamentais. Consultar o enquadramento.

[10] Christensen, Clayton M.; Raynor, Michael E.; McDonald, Rory. *What Is Disruptive Innovation?* Harvard Business Review, Dezembro de 2015. Referência bibliográfica.

Complexidade, aprendizagem e decisão

[11] Langton, Chris G. *Computation at the Edge of Chaos: Phase Transitions and Emergent Computation*. Physica D, 42, 1990, pp. 12-37. DOI: 10.1016/0167-2789(90)90064-V. Investigação em autómatos celulares. Referência da publicação.

[12] Mitchell, Melanie; Crutchfield, James P.; Hraber, Peter T. *Dynamics, Computation, and the "Edge of Chaos": A Re-Examination*. Santa Fe Institute, documento de trabalho 93-06-040; publicado em *Complexity: Metaphors, Models, and Reality*, 1994. Resumo dos autores.

[13] Rosul, Mahathir. *A Cynefin Framework Lens: Where Machines Work Best and Why Humans Remain Indispensable*. The Cynefin Company, 2 de Fevereiro de 2026. Usado para enquadrar contexto e formas de decisão. Consultar a análise.

[14] March, James G. *Exploration and Exploitation in Organizational Learning*. Organization Science, 2(1), 1991, pp. 71-87. DOI: 10.1287/orsc.2.1.71. Publicação original.

[15] Edmondson, Amy. *Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams*. Administrative Science Quarterly, 44(2), 1999. DOI: 10.2307/2666999. Referência para o conceito e o estudo de associação com aprendizagem. Registo e acesso institucional.

[16] Effectuation.org. *The Five Principles of Effectuation*. Apresentação da comunidade de investigação associada ao trabalho de Saras Sarasvathy. Referência para meios disponíveis, compromissos e perda suportável. Consultar os princípios.

[17] NIST. *Artificial Intelligence Risk Management Framework, AI RMF 1.0*. NIST AI 100-1, 2023. Quadro voluntário. A página institucional indicava uma revisão em curso à data da consulta; o ensaio identifica a versão de referência. Quadro e recursos oficiais.

[18] Rampini, Federico. *A Era do Caos: Uma Viagem pela Grande Desordem Mundial*. Editorial Presença, edição portuguesa de 2017. Enquadramento confirmado na apresentação oficial do Instituto Italiano de Cultura, divulgada pelo Ministério dos Negócios Estrangeiros italiano em 5 de Abril de 2017. Apresentação da obra.

[19] Cynefin.io. *Cynefin Domains*. Documentação do projecto sobre domínios, limites de aplicabilidade e utilização contextual do quadro. Consultar a documentação.

[20] Hogg, Ann Somers. *No, disruption isn't a strategy*. Christensen Institute, 18 de Março de 2026. Referência para a distinção entre classificação de uma trajectória e estratégia completa. Ler o artigo.