

# Shojinka, sinergia... inovação!



**HUGO GONÇALVES**  
Executive Coach | Senior  
Organizational Engineer | Blogger @  
www.knowmad.pt

**S**hojinka é uma expressão japonesa, derivada dos conceitos industriais da Toyota, que traduz o conceito de flexibilidade de competências e a respetiva utilização e ajuste das mesmas, consoante a procura de cliente ou necessidades operacionais num ambiente industrial.

Shojinka é basicamente a abordagem de termos uma força de trabalho flexível. E, pensando bem, o Shojinka está bem enraizado em todas as áreas de negócio.

## Incluindo na sua!

Cada vez mais somos responsáveis por executar um número maior de tarefas, todas elas muito diversificadas. Para mim, numa determinada perspetiva, isso é ótimo. Sou apologista dos especialistas generalistas ou Pi-Shaped Workers.

A grande questão é que, para sermos bons Pi-Shaped, têm que existir simultaneamente 3 condições:

- Integrar **psicologicamente e emocionalmente** que uma organização é um ecossistema e não um prédio de apartamentos;
- Ser verdadeiramente **curioso** sobre como funcionam as coisas à nossa volta e ser suficientemente **corajoso** para mudar a forma como as coisas funcionam dentro do nosso radar – formas de trabalhar, integrar a mudança, etc.
- Estar numa organização que proporcione e cultive **workflows**, cultura e a **preparação das pessoas a nível técnico, relacional e emocional**, para que as atividades, tarefas e processos sejam executados de forma partilhada e utilizando multicompetências – sempre customizadas ao cliente, desafio, problema e oportunidade.

## Factos ou ficção?

Outro dia estava a ver uma série alemã na RTP2 – Irmãos e Inimigos – sobre Lars, um “agente Romeu” da Alemanha de Leste, nos anos ’70 – cuja missão é passar a Cor-

tina de Ferro e seduzir mulheres que trabalham para o Governo Federal Alemão.

Aqui está uma cena onde o Lars e o seu *Handler* conversavam sobre um encontro com um possível alvo:

Handler – E então, ela engraçou contigo?

Lars – Sim, acho que sim...

Handler – Ficção ou facto?

Lars – Ambos!

Handler – Como assim? O que te leva a dizer isso?

Lars – Sinergia!

Handler – ...?!

Lars – Sinergia. **Sinergia é o momento em que o todo é maior que a soma das partes. E eu e ela conversámos e partilhámos algumas coisas tão fortes e boas e fizemos reflexões tão profundas que nunca iríamos conseguir fazer como seres separados.**

Handler – Pois, parece-me bem. Mas não te esqueças que na RDA não refletimos



Shojinka é basicamente a abordagem de termos uma força de trabalho flexível. E, pensando bem, o Shojinka está bem enraizado em todas as áreas de negócio.

**Incluindo na sua!**

profundamente. Obedecemos profundamente.

Bem, fiquei mais descansado sobre o que estar a ver séries alemãs na RTP2 diz da minha vida.

Em conclusão, considero esta cena uma ótima metáfora sobre a sinergia.

## A inovação é uma fonte inesgotável de riqueza

Se o Shojinka significa ter uma força de trabalho flexível, a sinergia numa organização, segundo a linha de pensamento de Lars, significa ter uma força flexível de inovação. Que é inesgotável. O truque, como em todas as fontes de energia, é garantir o seguinte:

• **Trazar essa riqueza para céu aberto** – Holocracia, estratégias colaborativas, espaços de reflexão internos, lideranças pelo serviço;

• **Armazenamento** – As ideias, reflexões e lições aprendidas raramente estão disponíveis e acessíveis a todos. Quase sempre estão na cabeça de cada um. E um dos princípios da inovação é a construção de um conceito novo através de coisas que já existem.

• **Transporte e Utilização** – Inovação é fazer chegar ao mercado algo que seja tecnologicamente exequível, financeiramente viável e desejável para utilizadores e clientes. Inovação é proporcionar algo que:

- Resolva problemas;
- Poupe tempo;
- Seja uma experiência;
- Crie acessibilidade;
- Proporcione oportunidades

### A Verdade sobre a inovação

A verdade sobre a inovação, se formos objetivos na História, é que a refrigeração, os relógios, as lentes, a purificação da água, o registo dos sons e a iluminação artificial são as bases tecnológicas fundamentais para o desenvolvimento humano e para os produtos e serviços disruptivos

que conseguimos criar aos dias de hoje. Que muito raramente existem epifanias e inovadores solitários. Sermos inovadores e criativos nunca é uma questão genética. Ideias espetaculares e disruptivas não são raras, raros são os espaços de abertura, escuta ativa e tolerância ao diferente e aos erros.

A verdade sobre a Inovação, se formos também objetivos relativamente ao impacto no Ser Humano, é que esta é alimentada pelas emoções – de quem cria e de quem usa. É alimentada pelo “analógico” através da interligação da nossa curiosidade, conversas, empatia, questões, organizações de ideias, trabalho em equipa, pensamento visual, construção de protótipos em modo 10€.

Uma possível verdade sobre a Inovação é que, tal como existem 10 tipos de inovação tal como propostos por Larry Keeley:

- Modelo de lucro
- Rede
- Estrutura
- Processo
- Desempenho de produto
- Sistema de produto
- Serviços
- Canal
- Marca
- Envolvimento do cliente

é supe importante que existam 10 faces ou emoções ou competências relacionais da Inovação.

São elas o antropólogo, o experimentador, o observador, o saltador de obstáculos, o colaborador, o diretor, o arquiteto, o encenador, o contador de histórias e o cuidador.

Acima de tudo, se cada colaborador conseguir assumir estas dez faces, articulando-as e utilizando-as de acordo com situações específicas, o caminho para o sucesso é inevitável.

E, nesse sentido, uma conjugação entre o Shijonka e a sinergia é a forma mais eficaz e adaptativa que conheço para que a Inovação nos leve a resultados, impactos positivos no ser humano e ao lucro com propósito. Um universo de caos e disciplina!

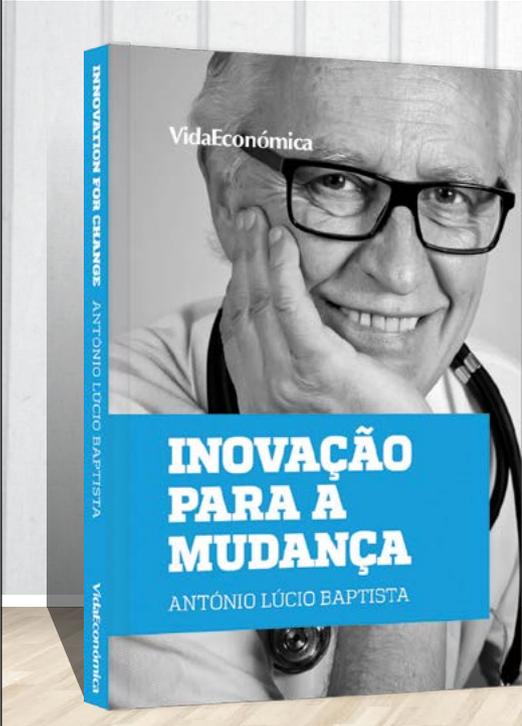
E essa foi e é uma das aprendizagens profissionais mais valiosas para mim:

**Que sou um engenheiro que já aceitou que as pessoas são a “tecnologia” mais complexa.**

Obrigado e abraço,

*P.S. – No fim da série alemã, o rapaz fica com a rapariga e manda a RDA às urtigas!* ■

PUB



# INOVAÇÃO PARA A MUDANÇA

Edição bilingue Português / Inglês

“É de desejar que outros cientistas portugueses se inspirem neste exemplo e se empenhem em transformar os resultados da sua investigação em projetos tecnológicos e industriais capazes de contribuir para a riqueza do país e o bem-estar dos portugueses.”

**Maria da Graça Carvalho**  
*(Deputada do Parlamento Europeu e Professora Catedrática da UTL)*

▶ **Autor:** António Lúcio Baptista

▶ **Páginas:** 224

▶ **P.V.P.:** € 10.90

**VidaEconómica**  
R. Gonçalo Cristóvão, 14, r/c  
4000-263 PORTO