

**31 - 03 | 2025**

## **SISTEMA DE APOIO À COCRIAÇÃO DE INOVAÇÃO, CRIATIVIDADE E EMPREENDEDORISMO: UM PROJETO VENCEDOR E A INTERPRETAÇÃO DE ALGUNS DESVIOS AOS RESULTADOS**

**Support System for the Co-creation of Innovation, Creativity and Entrepreneurship: A winning project and the interpretation of some deviations from the results**

**Sistema de Apoio a la Co-creación de Innovación, Creatividad y Emprendimiento: Un proyecto ganador y la interpretación de algunas desviaciones de los resultados**

**João Paulo Samartinho<sup>1</sup>, Maria Potes Barbas<sup>2</sup>, Olinda Sequeira<sup>3</sup>**

<sup>1</sup>*Docente Instituto Politécnico de Santarém. Polo em Literacia Digital e Inclusão Social do CIAC – Centro de Investigação em Artes e Comunicação, [samartinho@esg.ipsantarem.pt](mailto:samartinho@esg.ipsantarem.pt)*

*Docente Instituto Politécnico de Santarém. Polo em Literacia Digital e Inclusão Social do CIAC – Centro de Investigação em Artes e Comunicação, [maria.barbas@ese.ipsantarem.pt](mailto:maria.barbas@ese.ipsantarem.pt)*

*Docente Instituto Politécnico de Tomar. SmartCities Center, [olinda.sequeira@ipt.pt](mailto:olinda.sequeira@ipt.pt)*

Autor para correspondência: [samartinho@esg.ipsantarem.pt](mailto:samartinho@esg.ipsantarem.pt)

*Data de recepção: 17-01-2025*

*Data de aceitação: 02-03-2025*

**Como citar este artigo:** Samartinho, J. P.; Barbas, M. P.; & Sequeira, O. (2025). Sistema de Apoio à Cocriação de Inovação, Criatividade e Empreendedorismo: Um projeto vencedor e a interpretação de alguns desvios aos resultados. *ALBA - ISFIC Research and Science Journal*, 1(7), pp. 343-357. <https://alba.ac.mz/index.php/alba/issue/view/9>.

### **RESUMO**

O projeto “Link Me Up – 1000 ideias, Sistema de Apoio à cocriação de inovação, criatividade e empreendedorismo”, executado entre 2021 a 2023 por um consócio de 13 politécnicos portugueses teve como principal objetivo “reforçar a cooperação entre Institutos Politécnicos portugueses, enquanto agentes de promoção do empreendedorismo qualificado, de cocriação com o meio empresarial, envolvendo professores, estudantes e empresas/organizações, para a geração de ideias inovadoras e a criação de novas empresas.”, foi vencedor do prémio, em Portugal, do European Enterprise Promotion Awards na categoria “promoção do espírito de empreendedorismo” Das

conclusões baseadas nos indicadores-chave de desempenho apresentadas em “Link Me Up. Resultados Globais”, pretendemos trabalhar e desmitificar, a interpretação de alguns desvios aos resultados, nomeadamente em dois importantes indicadores de resultado (R40 e R34) e um identificador de realização (R35), que estão diretamente associados ao número de empresas criadas, à percentagem de jovens que se considera mais capacitados para criarem o seu próprio emprego / empresa e o número de jovens/empreendedores que pretendem criar o ser próprio emprego e se considera mais preparado, capacitado no âmbito das temáticas do projeto. Iremos analisar os valores obtidos nestes três indicadores de resultados/realização (R40, R34 e R35) na perspectiva dos

jovens/empreendedores que participaram no projeto Link Me Up - 1000 ideias, no eixo do da cocriação de inovação, recorrendo para tal à compreensão do processo e metodologia utilizada neste eixo, assim como a análise de exemplos práticos de aplicação e dos trabalhos produzidos por equipas de projeto. Da interpretação, análise e discussão, produziremos os resultados, conclusões e elaboraremos um conjunto de sugestões para edições futuras que sigam as linhas orientadoras do eixo da cocriação de inovação.

**Palavras-chave:** Cocriação, criatividade, empreendedorismo, ideias, inovação.

## ABSTRACT

The project ‘Link Me Up - 1000 ideas, Support System for the co-creation of innovation, creativity and entrepreneurship’, implemented between 2021 and 2023 by a consortium of 13 Portuguese polytechnics, whose main objective was to ‘strengthen cooperation between Portuguese Polytechnic Institutes, as agents for the promotion of qualified entrepreneurship, co-creation with the business environment, involving teachers, students and companies/organizations, for the generation of innovative ideas and the creation of new companies. ‘, was awarded the Portuguese prize at the European Enterprise Promotion Awards in the “promotion of the spirit of entrepreneurship” category. From the conclusions based on the key performance indicators presented in ‘Link Me Up. Global Results”, we intend to work on and demystify the interpretation of some divergences from the results, namely in two important result indicators (R40 and R34) and one realization identifier (R35), which are directly associated with the number of companies created, the percentage of young people who consider themselves better able to create their own job/company and the number of young people/entrepreneurs who

intend to create their own job and consider themselves better prepared and better able in the context of the project's themes. We analysed the values obtained in these three result/realisation indicators (R40, R34 and R35) from the perspective of the young people/entrepreneurs who took part in the Link Me Up - 1000 ideas project, in the area of co-creation of innovation, using an understanding of the process and methodology, as well as analysing practical examples of their application and the work produced by the project teams. From the interpretation, analysis and discussion, we will produce the results, conclusions and draw up a set of suggestions for future editions that follow the guidelines of the co-creation of innovation axis.

**Keywords:** Co-creation, creativity, entrepreneurship, ideas, innovation.

## RESUMEN

El proyecto “Link Me Up – 1000 ideas, Sistema de Apoyo a la co-creación de la innovación, la creatividad y el emprendimiento”, llevado a cabo entre 2021 y 2023 por un consorcio de 13 politécnicos portugueses, tenía como principal objetivo “fortalecer la cooperación entre los Institutos Politécnicos Portugueses, como agentes para la promoción del emprendimiento cualificado, la co-creación con el entorno empresarial, involucrando a profesores, estudiantes y empresas/organizaciones, para la generación de ideas innovadoras y la creación de nuevas empresas.”, ganó el premio, en Portugal, de los Premios Europeos de Promoción Empresarial en la categoría “promoción del espíritu emprendedor”. A partir de las conclusiones basadas en los indicadores clave de desempeño presentados en “Link Me Up. Resultados Globales”, pretendemos trabajar y desmitificar la interpretación de algunas desviaciones en los resultados, concretamente en dos indicadores de resultados importantes (R40 y R34) y un

identificador de logro (R35), que están directamente asociados al número de empresas creadas, el porcentaje de jóvenes que se consideran más capaces de crear su propio empleo/empresa y el número de jóvenes/empreendedores que pretenden crear su propio empleo y se consideran más preparados y capaces en el ámbito de los temas del proyecto. Analizaremos los valores obtenidos en estos tres indicadores de resultados/logros (R40, R34 y R35) desde la perspectiva de los jóvenes/empreendedores que participaron en el proyecto Link Me Up – 1000 ideas, en el eje de co-creación de innovación, utilizando para ello la comprensión del proceso y metodología utilizada en este eje, así como el análisis de ejemplos prácticos de aplicación y del trabajo producido por los equipos del proyecto. A partir de la interpretación, análisis y discusión, elaboraremos los resultados, conclusiones y elaboraremos un conjunto de sugerencias para futuras ediciones que sigan las líneas directrices del eje de co-creación de innovación.

**Palabras clave:** Co-creación, creatividad, emprendimiento, ideas, innovación

## INTRODUÇÃO

Com início no período pandémico o projeto Link Me Up – 1000 ideias, Sistema de Apoio à cocriação de inovação, criatividade e empreendedorismo, teve como objetivo principal “Promover a sustentabilidade e a qualidade do emprego e apoiar a mobilidade laboral”. O Projeto foi implementado e desenvolvido por treze Institutos Politécnicos de Portugal com a missão de “promover o espírito empresarial através da capacitação de jovens estudantes e/ou empreendedores com vista ao incremento da qualidade do emprego e à criação de empresas inovadoras”, (Rodrigues; Pereira, 2023).

O Link Me Up pretendia desenvolver e apresentar, no decurso das suas seis edições (2021-2023), um total de 1000 ideias em

iniciativas associadas aos seus dois eixos de atuação, nomeadamente o eixo da “cocriação de inovação” onde equipas envolvidas em cocriação inovadora promoviam a resolução de desafios empresariais e o eixo da “geração de ideias” onde equipas participavam na construção de projetos com potencial empreendedor, gerando ideias e planos de negócios, com vista à criação de empresas.

Os resultados finais apurados dos KPI’s (*Key Performance Indicators* ou Indicadores-chave de desempenho) do projeto apresentados foram globalmente excecionais, indicando que o “número de jovens/estudantes, empresas/organizações, e docentes envolvidos do ensino superior e do ensino profissional, bem como o conjunto de iniciativas desenvolvidas de empreendedorismo e de cocriação de inovação com o propósito de estimar a criatividade tendente à criação de produtos/serviços inovadores com impacto para o desenvolvimento regional, são singulares”, (Rodrigues; Pereira, 2023).

Os resultados foram obtidos com base na análise a 41 indicadores de resultado ou de realização (R ou KPI) associados às atividades dos projetos, nomeadamente nos eixos da “Cocriação”, “Concurso de Ideias” e “Cocriação e Concurso de Ideias (simultaneamente)”.

Nas conclusões baseadas nos indicadores de resultado e de realização, apresentadas em “Link Me Up. Resultados Globais.” (Rodrigues; Pereira, 2023), pretendemos trabalhar e desmitificar, alicerçados na interpretação de alguns desvios aos resultados, nomeadamente olhando com mais atenção e tentando compreender dois importantes indicadores de resultado (R40 e R34) e um identificador de realização (R35), que estão diretamente associados ao número de empresas criadas, à percentagem de jovens que se considera mais capacitados para criarem o seu próprio emprego / empresa e o número de jovens/empreendedores que pretendem criar o ser próprio emprego e se considera

mais preparado, capacitado no âmbito das temáticas do projeto.

Assim, neste trabalho tentaremos compreender os valores obtidos nestes três indicadores de resultados/realização (R40, R34 e R35) na perspectiva dos jovens/empreendedores que participaram no projeto Link Me Up - 1000 ideias, no eixo do da cocriação de inovação, recorrendo para tal à compreensão do processo e metodologia utilizada neste eixo, assim como a análise de exemplos práticos de aplicação e dos trabalhos produzidos por equipas de projeto.

Desta interpretação, análise e discussão, produziremos os resultados, conclusões e elaboraremos um conjunto de sugestões para edições futuras que sigam as linhas orientadoras do eixo da cocriação de inovação.

### ***Fundamentação teórica***

O Projeto Link Me Up – 1000 ideias, Sistema de Apoio à cocriação de inovação, criatividade e empreendedorismo, projeto POCI-03-33B5-F-SE-072070, integrou 13 Politécnicos portugueses das regiões Centro, Norte e Alentejo de Portugal no período compreendido entre 12 de fevereiro de 2021 e 30 de junho de 2023 prevendo um investimento de 5,6 M€ dos quais 4,7 M€ de incentivos do Fundo Social Europeu.

Visou a promoção do espírito empresarial através da capacitação de jovens estudantes e/ou empreendedores com vista ao incremento da qualidade do emprego e à criação de empresas inovadoras”, (Rodrigues; Pereira, 2023).

O Projeto incorporou sete atividades: “A1 Formação de equipas para apoio à cocriação de inovação na resolução de desafios empresariais. A2

Desenvolvimento de concursos de ideias e planos de negócio para seleção de projetos com potencial empreendedor com vista à criação de empresas. A3 Mentoria e coaching para apoio à resolução de desafios empresariais, consolidação de planos de negócio e implementação do projeto

empresarial. A4 Dinamização de atividades de imersão em ambiente empresarial. A5 Estudo de avaliação do impacto do projeto. A6 Ações de promoção do projeto e divulgação de resultados. A7 Gestão técnica do projeto.”, (Rodrigues; Pereira, 2023) e estava dividido em dois eixos que pretendiam no decorrer do projeto a criação / apresentação de “1000 iniciativas relacionadas com a criação de ideias de negócio e planos de negócios através do concurso de Ideias, e o processo de cocriação de inovação, a ser desenvolvido com empresas/organizações locais, permitindo-lhes criar ou melhorar significativamente os produtos, processos e serviços, respondendo aos desafios da sociedade”, (Rodrigues; Pereira, 2023).

O projeto previa apoiar 1000 ideias no âmbito dos seus dois eixos de intervenção: o eixo da Geração de Ideias onde alunos, empreendedores, ex-alunos e docentes podiam participar na apresentação de ideias de negócio e planos de negócio em projetos de empreendedorismo recebendo dos Politécnicos envolvidos ações de capacitação que visavam preparar as equipas para um concurso realizado anualmente em 2021, 2022 e 2023 e onde o vencedor do concurso regional ia representar o seu Politécnico nas finais nacionais frente aos vencedores dos concursos regionais nos outros Institutos Politécnicos; o eixo da Cocriação de Inovação onde os docentes (facilitadores) trabalhavam com equipas de alunos (talentos), em parceria com empresas ou instituições (stakeholders) em cocriação no sentido de identificarem desafios para um médio e longo prazo, a partir de uma metodologia específica e num período de 8 semanas iniciada com uma reunião de abertura do projeto (*Kick-off*) e finalizada com o encerramento do projeto (*Final Pitch*) e entrega de um relatório final da equipa. Para concluir todo o processo as equipas de talentos deveriam apresentar aos *stakeholders* em particular e à comunidade académica em geral, em sessão de concurso

regional, as suas soluções, que poderiam ser ou protótipos de baixo nível (com possível evolução para protótipos de alto nível), ou serviços/soluções inovadoras ou, alternativamente, uma solução orientada à descrição onde entregavam um conjunto de linhas orientadoras e boas práticas que deveriam ser seguidas pelas organizações para facilitar o atingir dos objetivos a que se propunham a médio e longo prazo.

#### *Os objetivos globais pretendidos para o Projeto*

O primeiro dos principais objetivos do projeto Link Me Up era o de apoiar 1000 ideias no âmbito dos seus dois eixos de intervenção: - Eixo da Geração de Ideias: 400 projetos de empreendedorismo; - Eixo da Cocriação de Inovação: 600 desafios de cocriação de inovação, (Rodrigues; Pereira, 2023).

Era igualmente espectável que o Projeto estivesse alinhado e promovesse a inovação pedagógica em cada um dos Politécnicos nomeadamente a partir da prática do seu corpo docente e discente, ao nível de novas abordagens pedagógicas, que envolvessem os parceiros, nomeadamente empresas, organizações, instituições.

Paralelamente deveria ser promovido, a partir das metodologias de trabalho a prática do trabalho colaborativo e multidisciplinar, com ferramentas interativas e colaborativas, num espaço de investigação, inovação, criatividade e colaboração entre a academia e o mundo organizacional.

No espaço da docência, e uma vez que em cada uma das seis edições, havia a exigência de participação de equipas compostas de 8 docentes do Politécnico e 2 docentes do ensino profissional, por politécnico, houve um reforço e estímulo ao trabalho conjunto entre estes docentes.

Complementarmente pretendeu-se a integração de todos os participantes no projeto numa rede entre institutos politécnicos, comunidade educativa,

alunos, docentes, empresas, nacionais e internacionais.

#### *O Eixo da Cocriação de Inovação*

O Eixo da Cocriação de Inovação do Projeto Link Me Up – 1000 ideias caracterizam-se e acordo com o seu objetivo em “capacitar para ajudar a resolver desafios/problemas às entidades/empresas, e não para a criação do negócio”, (Rodrigues; Pereira, 2023).

Integrado no objetivo principal do projeto “Promover a sustentabilidade e a qualidade do emprego e apoiar a mobilidade laborar” o eixo cocriação de inovação está associado à atividade A1 do projeto “Formação de equipas para apoio à cocriação de inovação na resolução de desafios empresariais”. Este eixo de cocriação de inovação não estará a avaliar pelos seus objetivos, orientado para a criação de empresas.

O motivo do nosso trabalho centra-se neste facto e nos resultados obtidos na análise “Link Me Up. Resultados Globais”, onde são apontados desvios aos resultados esperados para os indicadores de resultado nomeadamente:

- o Indicador de Resultado R40, “KPI relacionado com o número de empresas criadas até 6 meses após a conclusão da intervenção/projeto em atividades intensivas em conhecimento e/ou tecnologia, no âmbito dos desafios societais e sociais” onde se constatou que apenas foram constituídas 21 novas empresas face ao objetivo que era a criação de 50;

- o Indicador e Resultado R34, KPI associado à “Percentagem de jovens que se encontram mais capacitados para criarem o seu próprio emprego / empresa” onde se verificou que apenas 67% dos participantes, contra os 75% esperados, pretendia criar o seu próprio emprego e se considerava mais preparado, capacitado no âmbito das temáticas do projeto;

- o Indicador de Realização R35, “Número de Jovens/empreendedores que pretendem criar o próprio emprego/empresa (valores finais)” onde pudemos constatar que o valor

global até à 6ª edição da Cocriação de Invocação foi de 1.269 face aos 63 jovens/empreendedores apontados como objetivo deste indicador de realização,

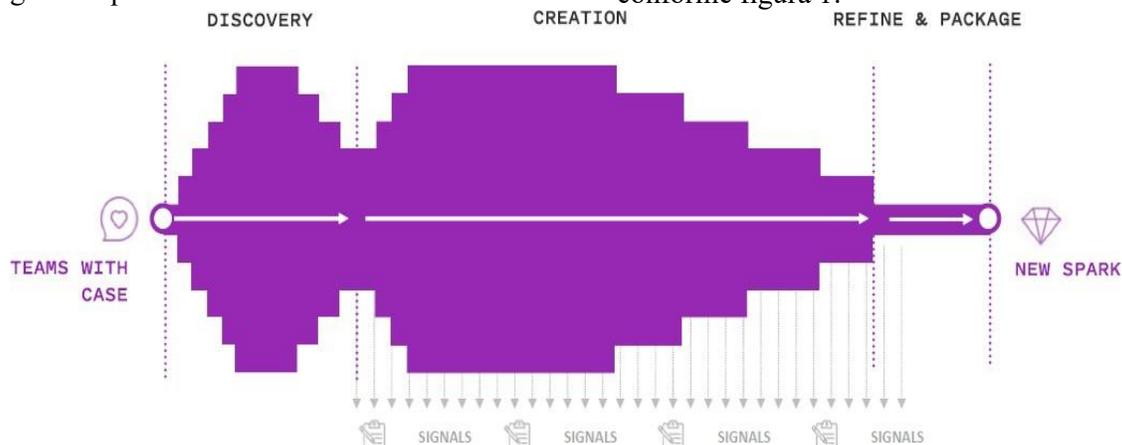
### *Cocriação de Inovação com metodologia Demola*

Importa compreender o processo de Cocriação de Inovação assim, como a metodologia que nele foi utilizada e para a qual foi contratualizada a empresa finlandesa Demola Global. A empresa garantiu nas seis edições do projeto, entre fevereiro de 2021 e junho de 2023 a preparação, capacitação, treino de docentes (facilitadores) assim como a adoção da metodologia Demola no âmbito dos desafios de cocriação de invocação que os alunos (talentos) deveriam trabalhar durante a oito semanas.

Cocriação de Inovação tem implícito o aspecto da inovação quando se tenta definir como uma forma de inovação, uma iniciativa de estratégia económica ou de gestão que reúne diferentes *stakeholders*

que participando no processo agregam inovação de valor, conteúdos, marketing ou outros contributos, a fim de se atingirem ou produzirem resultados mutuamente valorizados, aos quais estes *stakeholders* têm acesso sobre a forma de produtos valorizados, promoção de ideias, serviços inovadores. (Prahalad; Ramaswamy, 2004). A adoção da metodologia Demola estabelece um ponto de partida para os projetos de cocriação onde as equipas de talentos, face aos desafios propostos, envolvem a compreensão do desafio projetado, das variáveis contextuais e do perfil dos diferentes públicos que o compõem. Portanto, o foco de investigação abrange o presente e ainda, as tendências e megatendências que moldarão o futuro (Wessman; Rintaniemi, 2021).

Assim, o processo de cocriação associado à metodologia Demola foi estabelecido e desenvolvido em três fases principais nomeadamente a fase da descoberta, a fase da criação, e o refinamento e entrega, conforme figura 1.



**Figura 1: Modelo DEMOLA Wessman, J.; Rintaniemi, H. (2021). Co-creation process, [Electronic version]. Demola Global**

A duração temporal do trabalho das equipas (oito semanas) é apresentada na figura 2, que nos permite compreender as principais tarefas das equipas a serem realizadas em cada uma das fases/semanas. Desta forma é visível na figura 2 cada uma das fases, nomeadamente: descoberta (Discovery phase) e criação (Creation phase). Nestas fases os talentos deveriam trabalhar e

completar uma tarefa semanalmente. A título de exemplo, entre a semana 1 e a semana 4, na fase da descoberta, os talentos tinham de entregar as três tarefas descritas (Design research, User group/satkholder mapping and Synthesis on design research insights). Após 4 semanas a equipa deveria decidir qual o caminho a seguir. Duas alternativas/soluções podem ser adotadas

nesta fase, uma solução orientada (Solution-oriented) cujo produto final seria um protótipo, um serviço ou um produto;

ou uma solução orientada para a descrição (Descriptive-oriented).

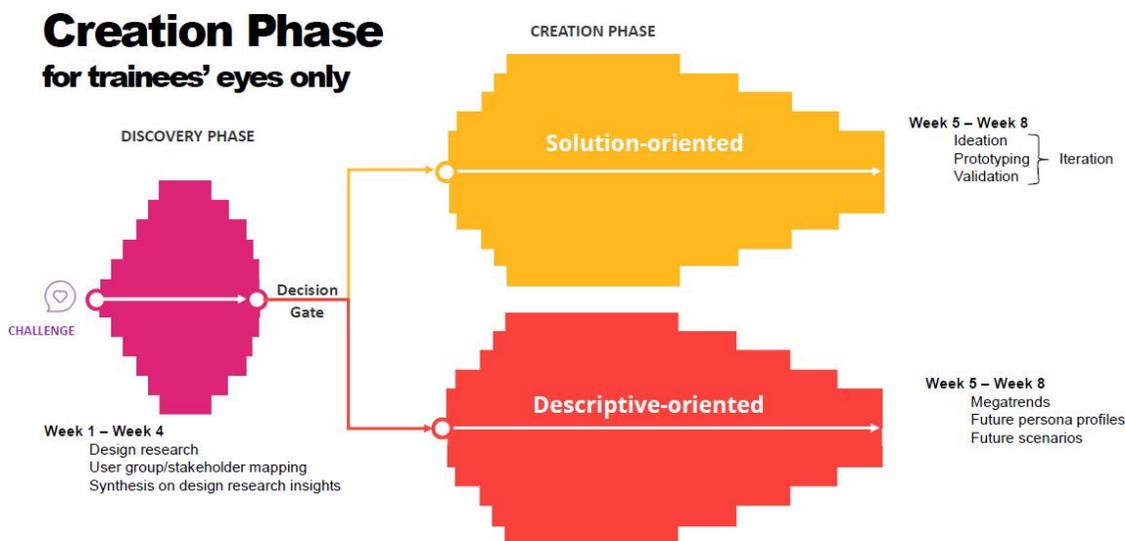


Figura 2 - Fases da cocriação Demola (2021a, July). Atlas

De referir que o trabalho da equipa de talentos era suportado por todo um manancial de ferramentas colaborativas adequadas a cada uma das tarefas.

Devemos referir que a metodologia Demola teve de ser implementada num tempo particularmente difícil para a humanidade, estávamos perante a pandemia do século XXI.

Quando a Organização Mundial da Saúde (OMS) anunciou oficialmente o surto da COVID-19, em março de 2020, como uma pandemia e sugestões de medidas preventivas para conter sua propagação (Contreras; Baykal; Abid, 2020), a necessidade de implementação do trabalho online, contraposto ao tradicional face-to-face, passou a ser uma exigência que viria também a obrigar estas equipas de talentos, muitas delas com características multiculturais, multifuncionais e transcontinentais, a estarem preparadas para este novo desafio, tendo sido adoptadas as medidas necessárias e adequadas, que obrigaram também os talentos à aquisição de soft-skills. A liderança de equipas em ambientes virtuais, adquire aqui especial relevância no

contexto das organizações e do trabalho. Esta liderança necessária ao trabalho de todas as equipas, a e-liderança, não pode ser considerada apenas uma extensão da liderança tradicional (Contreras; Baykal; Abid, 2020) ou, ainda, tão somente a mera transposição das práticas adotadas em ambientes presenciais para uma perspectiva virtual, mediada pela tecnologia (Samartinho; Silva; Faria, 2012). Apesar de diversos princípios de liderança tradicional serem aplicáveis à e-liderança, liderar equipas em ambientes virtuais obriga ao desenvolvimento de novas habilidades e a uma mudança de práticas por parte dos líderes (Contreras; Baykal; Abid, 2020).

## MATERIAIS E MÉTODOS

Segundo (Gable, 1994; Stolen, 1993) a metodologia de investigação pode ser alvo de “discussão” pois encontra-se em constante evolução.

Neste trabalho optou-se por adotar várias abordagens simultâneas e articuladas nomeadamente de natureza “interpretativista”, subjetiva/argumentativa, (Mayers, 2007),

abordagem que se baseia na opinião e na “especulação” do observador/investigador (Vogel; Wetherb, 1984) através das observações efetuadas. Pretende-se com esta abordagem a criação de ideias novas e perspectivas utilizáveis na construção de teorias que poderão ser validadas por outros métodos.

Neste enquadramento, numa primeira fase, o nosso trabalho envolveu pesquisa documental e a escolha dos indicadores com os quais iríamos trabalhar.

A partir da escolha dos indicadores e da interpretação numa perspectiva subjetiva/argumentativa aos questionários dos resultados globais, preenchidos no âmbito do projeto pelos elementos dos treze institutos politécnicos de Portugal, foram após identificação na escolha, transferidos os indicadores de resultado e de realização (Rs ou KPIs) que serviram de base ao estudo para uma segunda fase.

Na segunda fase foi criado um ambiente de debate e especulação, interpretativista, onde foram analisados os resultados dos indicadores de resultado e de realização (Rs ou KPIs) escolhidos anteriormente. A interpretação dos resultados foi conduzida a partir de modelo “simplificado” de Focus-Group, realizado com a participação dos coordenadores do projeto de três dos treze institutos envolvidos. Estes elementos tiveram ao longo do projeto em estudo a participação ativa num número de desafios de cocriação num posicionamento de observador/investigador. Dois dos elementos participantes são mesmo “facilitadores em cocriação de inovação” tendo participado com equipas de talentos em desafios no âmbito da sua capacitação realizada na primeira edição do projeto de fevereiro a junho de 2021.

No final da segunda fase foram registados e validados os resultados obtidos pelos

investigadores, resultados esses apresentados na terceira fase deste estudo.

No ponto seguinte iremos apresentar e discutir os principais resultados, considerando as três fases da abordagem proposta.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta seção, serão apresentados e discutidos os principais resultados, considerando as três fases principais do processo de cocriação.

s

Como referido anteriormente, a incidência do nosso estudo prende-se com o eixo da cocriação de inovação, onde das 1000 ideias do projeto era expectável serem apresentadas 600 ideias associadas ao eixo de cocriação de inovação. As ideias apresentadas (ver Quadro 1) foram superiores conforme nos mostra o Indicador R4 “Nº de casos da plataforma de cocriação de inovação” que tinha no objetivo do projeto o atingir de 600 casos, mas os valores finais foram 774 casos, (Rodrigues; Pereira, 2023).

A nossa atenção vai especialmente para os aspetos relacionados com as exceções, com os valores não atingidos ou claramente superiores aos propostos nos objetivos, e que estavam associados, em particular:

À criação de empresas (R40 “Nº de empresas criadas até 6 meses após a conclusão da intervenção/projeto em atividades intensivas em conhecimento e/ou tecnologia, no âmbito dos desafios sociais e societários” onde apenas foi identificado o valor de 21 empresas criadas das 50 empresas previstas nos objetivos;

- Aos jovens que se sentem mais capacitados para criarem o próprio emprego / empresa (R35) onde contra os 63 propostos para o objetivo do projeto foram conseguidos 1269 jovens;

- À percentagem de jovens/empreendedores que se encontram mais capacitados para criarem o próprio emprego/empresa (R34), onde a percentagem esperada era de 75%, mas apenas foi observada uma percentagem de 67% dos jovens participantes.

Conforme explicito na INTRODUÇÃO, os resultados finais apurados dos KPI's do projeto, foram globalmente excecionais, indicando que o “número de jovens/estudantes, empresas/organizações, e docentes envolvidos do ensino superior e do ensino profissional, bem como o conjunto de iniciativas desenvolvidas de empreendedorismo e de cocriação de inovação com o propósito de estimar a criatividade tendente à criação de produtos/serviços inovadores com impacto para o desenvolvimento regional, são singulares”, (Rodrigues; Pereira, 2023). A título de exemplo podemos referir que o valor do indicador R5 – “Nº de estudantes que participaram nas equipas criadas de cocriação de inovação”, correspondente ao número de estudantes envolvidos nas seis edições deste eixo do projeto, foi de 3935.

Os resultados foram obtidos com base na análise a 41 indicadores de resultado ou de realização (R ou KPI) associados às atividades dos projetos, nomeadamente nos eixos da “Cocriação”, “Concurso de Ideias” e “Cocriação e Concurso de Ideias (simultaneamente)”.

Nas conclusões baseadas nos indicadores de resultado e de realização, apresentadas em “Link Me Up. Resultados Globais.”

(Rodrigues; Pereira, 2023), pretendemos trabalhar e desmitificar, alicerçados na interpretação de alguns desvios aos resultados, nomeadamente olhando com mais atenção e tentando compreender dois importantes indicadores de resultado e um identificador de realização:

- Os dois indicadores de resultado (Rs ou KPIs) nomeadamente o Indicador de Resultado R40, “KPI relacionado com o número de empresas criadas até 6 meses após a conclusão da intervenção/projeto em atividades intensivas em conhecimento e/ou tecnologia, no âmbito dos desafios sociais e sociais” onde se constatou que apenas foram constituídas 21 novas empresas face ao objetivo que era a criação de 50. O segundo Indicador e Resultado R34, KPI associado à “Percentagem de jovens que se encontram mais capacitados para criarem o seu próprio emprego / empresa” onde se verificou que apenas 67% dos participantes, contra os 75% esperados, pretendia criar o seu próprio emprego e se considerava mais preparado, capacitado no âmbito das temáticas do projeto;

- Um indicador de realização (R ou KPI) nomeadamente o Indicador de Realização R35, “Número de Jovens/empreendedores que pretendem criar o próprio emprego/empresa (valores finais)” onde pudemos constatar que o valor global até à 6ª edição da Cocriação de Inovação foi de 1.269 face aos 63 jovens/empreendedores apontados como objetivo deste indicador de realização.

**Quadro 1: Tabela de resultados globais relativa aos Indicadores considerados mais significativos para o estudo. Fonte: (Rodrigues; Pereira, 2023)**

KPI's (R's)	Métricas	Valores Finais	Objetivo do projeto
R4	Nº de casos na plataforma de cocriação de inovação	774	600
R5	Nº de estudantes que participaram nas equipas criadas de cocriação de inovação	3935	2745
R14	Nº de ideias de negócio a concurso	932	400
R30	Nº Empresas internacionais que cooperam no processo de cocriação de inovação	45	42
R33	(Incremento de capacitação. Percentagem de jovens que se encontram mais capacitados	81%	75%
R34	Percentagem de jovens/empreendedores que se encontram mais capacitados para criarem o próprio emprego/empresa	67%	75%
R35	Nº de jovens/empreendedores que pretendem criar o próprio emprego/empresa que foram abrangidos no âmbito das ações do projeto	1269	63
R40	Nº de empresas criadas até 6 meses após a conclusão da intervenção/projeto em atividades intensivas em conhecimento e/ou tecnologia, no âmbito dos desafios sociais e societais	21	50
R59	Nº de publicações em revistas Técnicas e Científicas	28	4

Outros indicadores foram entendidos como importantes, no decorrer do Focus Group, no sentido de nos ajudarem a compreender e a especular, como representativos ou geradores de possível influência nos resultados dos Indicadores que tentamos compreender, neste trabalho, nomeadamente os três indicadores de resultados/realização (R40, R34 e R35). Esse Indicadores são também apresentados no Quadro 1.

### **FASE 2: Análise dos resultados dos Indicadores de Resultado e de Realização (R's ou KPI's)**

Tendo por base o “Quadro 1” apresentado na secção anterior e a abordagem interpretativa resultante do Focus Group onde participaram os coordenadores de três Politécnicos participantes no projeto, e onde dois dos elementos são especializados

em cocriação de inovação e três no eixo do projeto de geração de ideias, foram recolhidas um conjunto de possíveis interpretações para os valores obtidos nos indicadores de resultados/realização (R40, R34 e R35).

Além da análise aos R's do Quadro 1 foi igualmente identificado e revisto o processo de trabalho das equipas de talentos, no eixo da cocriação de inovação, até porque tinha sido adotada a metodologia Demola, metodologia que estabeleceu um ponto de partida para os projetos de cocriação, onde cada uma das equipas de talentos, face aos desafios propostos, tinham de envolver a compreensão do desafio projetado, as variáveis contextuais, o perfil dos diferentes públicos que o compõem mas, também, face às exigências da pandemia todo um conjunto de plataformas e

ferramentas colaborativas onde podiam trabalhar em tempo real e diferido.

Da comparação dos resultados do Quadro 1 com o que era exigido a cada uma das equipas nos projetos de cocriação de inovação o grupo de trabalho foi unânime em aceitar que o eixo da cocriação de inovação não tinha nos seus objetivos, na sua metodologia ou nos seus resultados esperados a intenção de fazer com que as equipas gerassem como resultado das 8 semanas de projeto, uma empresa ou criassem o seu próprio emprego. Este aspecto pode em parte ajudar a compreender por que o R40 obteve um valor final de 21 empresas criadas face às 50 propostas como objetivo do projeto (Quadro 1).

Foram também apreciados os valores dos Indicadores R4 e R5, relativos à cocriação de inovação, (Quadro 1) que nos mostram, respetivamente, que o número de casos na plataforma de cocriação de inovação (R4) são superiores ao objetivo do projeto. Mais 174 ideias que as 600 propostas para as seis edições do eixo em cocriação de inovação. Igualmente podemos constatar que o número de estudantes que participaram nas equipas criadas de cocriação de inovação (R5) foi superior em 1190 estudantes o que representa em mais 43,35% estudante a participarem do que o objetivo.

Por outro lado, também foi apreciado o Indicador R14 relativo às ideias de negócio apresentadas no eixo de ideias de negócio (Quadro 1) onde as 932 ideias apresentadas em equipas de estudantes/empreendedores nos 3 concursos do eixo de ideias de negócio corresponde a 2,33 vezes o número do objetivo proposto para o projeto.

Ao nível da internacionalização constatou-se que o objetivo do projeto foi conseguido, o Indicador R30, indicador do eixo da cocriação de inovação, ostrad-nos no Quadro 1 um valor de 45 empresas internacionais a cooperar com as equipas de

talentos nos desafios dos processos de cocriação de inovação. Este valor foi considerado de extrema importância pois sabemos que muito desafio, mesmo em período de pandemia, conseguiu internacionaliza-se não apenas com desafios globais e talentos de diferentes países, mas, também, trabalhando com empresas internacionais. Um dos especialistas presentes lembrou o exemplo da primeira edição do eixo cocriação de inovação onde, em plena pandemia e confinamento, trabalhou três desafios com equipas multiculturais oriundas de quatro instituições de ensino superior, de três países de três Continentes e com um parceiro (empresa) em cada um desses Continentes.

O Indicador R33 “(Incremento de capacitação). Percentagem de jovens que se encontram mais capacitados” é um Indicador de cocriação de inovação e mostra-nos que 81% dos os talentos e os alunos/empreendedores se consideram mais aptos ou capacitados e onde apenas 67% (Indicador R34) se considera mais capacitado para criarem o próprio emprego / empresa. Estes indicadores R33 e R34, quando interpretados em conjunto, levou os elementos participantes no Focus Group a especular sobre a possibilidade de grande parte do “desvio” destes resultados ser justificado pelo facto de no eixo de cocriação de inovação não existirem conteúdos ao nível da capacitação dos talentos associados à área da criação de empresas e/ou plano de negócios, contrariamente ao eixo de geração de ideias e, complementarmente, a capacitação ser orientada para o trabalho colaborativo, em equipa, onde o objetivo é encontrar uma solução para um desafio e não a criação de uma empresa.

Estes dois indicadores R33 e R34, o primeiro acima dos valores tidos como objetivo do projeto e o segundo com valores

abaixo não expressam, no entanto, os valores obtidos no Indicador R35 representativo do número de jovens/empreendedores que pretendem criar o próprio emprego/empresa que participaram neste projeto. O objetivo de 63 jovens/empregadores foi de forma exponencial ultrapassado com o registo de 1269 jovens/empregadores que pretendem criar o próprio emprego/empresa. Estes valores serão também objeto de análise quando confrontados com o Indicador R40, número de empresas criadas até 6 meses após a conclusão do projeto onde face ao objetivo do projeto de 50 empresas apenas foram identificadas 21 empresas criadas (Quadro 1).

Finalmente a análise ao Indicador R59, relativo ao número de publicações em revistas Técnicas e Científicas, o número dos valores finais de 28 publicações é de todo inferior ao que poucos meses depois poderia ter sido registado. Ele representa, igualmente, um forte indicador de sucesso deste projeto em especial na vertente da investigação e da internacionalização pois, muitas destas publicações encontram-se publicadas em revistas com indexação e nelas podemos a participação de investigadores internacionais ou a descrição de projetos que envolveram participantes de vários países e continentes. Neste projeto participaram em equipas dos treze institutos politécnicos participantes, durante os três anos de execução, estudantes internacionais oriundos de 41 países, (Rodrigues; Pereira, 2023).

### ***FASE 3: Discussão dos resultados***

Nas conclusões baseadas nos indicadores de resultado e de realização, apresentadas em “Link Me Up. Resultados Globais.” (Rodrigues; Pereira, 2023), e no objetivo pretendemos trabalhar e desmitificar, foram interpretados alguns desvios aos resultados,

nomeadamente olhando com mais atenção e tentando compreender dois importantes indicadores de resultado (R40 e R34) e um identificador de realização (R35), que estão diretamente associados ao número de empresas criadas, à percentagem de jovens que se considera mais capacitados para criarem o seu próprio emprego / empresa e o número de jovens/empreendedores que pretendem criar o ser próprio emprego e se considera mais preparado, capacitado no âmbito das temáticas do projeto.

Para o fazermos recorreremos também a outros indicadores identificados no Quadro 1 da seção 4.1. a partir dos quais conseguimos promover com mais profundidade a nossa discussão.

Passamos de imediato à apresentação dos resultados.

O Indicador de Resultado R40, “número de empresas criadas até 6 meses após a conclusão da intervenção/projeto em atividades intensivas em conhecimento e/ou tecnologia, no âmbito dos desafios sociais e sociais”, mostra que apenas foram constituídas 21 novas empresas face ao objetivo que era a criação de 50.

A disparidade registada no R40 não é tão surpreendente uma vez que quando analisamos as áreas onde os jovens estão mais capacitados se verifica que o empreendedorismo e as ferramentas de gestão são das mais baixas de onde se pode concluir que eventualmente deveria haver a realização de sessões de preparação mais intensas, provavelmente com maior profundidade, e mais prolongadas no tempo.

Nos inquéritos efetuados no decorrer das edições do projeto, apresentados no “Link Me Up. Resultados Globais”, (Rodrigues; Pereira, 2023), quando analisadas as áreas onde os jovens se encontram mais capacitados (valores finais em %) identificamos o trabalho de equipa (85%), a comunicação (84%) e pesquisa, recolha e

análise de informação (83%), a criatividade (82%) e o espírito crítico (81%) já aspetos igualmente fundamentais para a criação e uma empresa encontram-se com os valores mais baixos nomeadamente as ferramentas de gestão (76%), a liderança (77%), as competências digitais (78%) e empreendedorismo (79%). Estes valores são igualmente indicadores de uma menos preparação e capacitação dos estudantes em matérias associadas à geração de ideias e criação de empresas.

Provavelmente até em função do país ter atravessado uma crise associada à pandemia que se instalou mundialmente terá consistido num dos elementos principais porque a vontade e a capacitação que os jovens evidenciaram em questionário não tivesse vindo a ser concretizada através da criação de empresas.

A forte probabilidade do confinamento do coronavírus SARS-CoV-2 | Covid-19 ter condicionado alguns destes resultados finais do projeto face aos objetivos propostos poderá ser um fator a ter em conta e justificativo para os mesmos.

Eventualmente poderão existir em futuros trabalhos um aprofundamento desta questão e tentar validar o grau de impacto da pandemia para o resultado apresentado no Indicador R40.

Uma outra justificação para o desvio do resultado é o facto do questionário ter sido exposto quer a estudantes do eixo da cocriação de inovação, quer a estudantes do concurso de ideias. Efetivamente os estudantes que participaram nos casos de cocriação não tinham como objetivo a criação de empresas nem, tão pouco, foram preparados para o mesmo, ao contrário dos estudantes que participaram no eixo de geração de ideias que tiveram preparação específica orientada para a criação de empresas.

No Indicador de Resultado R34 “Percentagem de jovens que se encontram mais capacitados para criarem o seu próprio emprego / empresa” verificou que apenas 67% dos participantes, contra os 75% esperados, pretendia criar o seu próprio emprego e se considerava mais preparado, capacitado no âmbito da temática do projeto.

Da análise das áreas onde os jovens se encontram mais capacitados e menos capacitados, referimos anteriormente que nos inquéritos realizados aos estudantes eles consideravam estarem menos preparados em que já aspetos igualmente fundamentais para a criação e uma empresa nomeadamente na preparação para utilizarem “ferramentas de gestão”, na “liderança” e no “empreendedorismo” considerando-se que estes valores são indicadores de uma menos intensa preparação e capacitação dos estudantes em matérias associadas à geração de ideias e criação de empresas.

O Indicador de Realização R35, “Número de Jovens/empreendedores que pretendem criar o próprio emprego/empresa (valores finais)” onde aparecem surpreendente, ou não, valores em que 1.269 estudantes (jovens/empreendedores) pretendem criar o seu próprio emprego ou a sua empresa de futuro, eventualmente quando terminarem o seu curso (o objetivo para o projeto era de 63 jovens/empreendedores), permite-nos compreender que o estímulo, o incentivo, a motivação que o projeto Link Me Up promoveu nos seus participantes foi simples e exponencialmente potenciado.

Se compararmos o valor obtido em R40 (apenas 21 empresas criadas) e a intenção demonstrada em R35 (vontade de 1269 estudantes pretendem criar o seu próprio emprego ou a sua empresa de futuro); Se especularmos que apenas 5% destes estudantes conseguirão após o final do seu curso criar o seu próprio emprego ou

empresa, estaríamos a falar de um valor de 63 (sessenta e três) que per si já era superior ao objetivo do projeto para R40 (50 empresas).

## CONCLUSÕES

Concordamos e subscrevemos a conclusões do grupo de trabalho de produziu “Link Me Up. Resultados Globais.” (Rodrigues; Pereira, 2023) nomeadamente quando afirmam que a rede politécnica, representada pelos treze politécnicos participantes no projeto, “mostrou a sua capacidade distinta de cooperação e de cocriação” e que o projeto “aproximou a academia à comunidade, alavancando o desenvolvimento regional” tendo dado a conhecer e tendo potenciado “a inovação, aproximando a investigação das empresas/organizações” e tendo estimulado a internacionalização e as “redes de comunicação e de trabalho entre os vários atores, proporcionando e alavancando trabalho conjunto no consórcio e internacionalmente”, proporcionando experiências internacionais, a participação de estudantes e empresas internacionais nas equipas.

Conforme podemos constatar no Indicador R59 o projeto criou conhecimento através das suas publicações científicas quer a nível nacional, quer a nível internacional.

Desenvolveu nos estudantes, docentes e empresas a cooperação, partilha de ideias e desenvolvimento de soluções, em projeto que potenciaram o trabalho colaborativo e a exploração de ferramentas colaborativas associadas a metodologias de desenvolvimento, a experiência do contacto com a realidade organizacional para os estudantes e a aproximação da Academia aos seus parceiros organizacionais.

Nas conclusões baseadas nos indicadores de resultado e de realização, estudados, onde se pretendeu abordar alguns desvios aos resultados, nomeadamente nos indicadores de resultado (R40 e R34) e no identificador de realização (R35), podemos considerar que os mesmos nos levam a exprimir três de muitas outras conclusões que poderiam aqui ser expressas:

- Os resultados obtidos nos inquéritos aos estudantes das seis edições realizadas entre 2021 e 2023 expressos nos indicadores R40 (apenas 21 empresas criadas) e a intenção demonstrada em R35 (vontade de 1269 estudantes pretenderem criar o seu próprio emprego ou a sua empresa de futuro) parecem ser contraditórios mas na análise e discussão mais atenta levounos a considerar a hipótese dos mesmos serem consequência do facto de no eixo de cocriação de inovação não estar previsto e não ser considerado na metodologia Denola adotada (ver ponto 2.3., fig. 1 e 2) a criação de emprego e a constituição de empresa. A metodologia prevê como resultados dos desafios a criação de um protótipo, de um produto, de um serviço ou, na solução descritiva, um conjunto de orientações e caminhos a seguir pela empresa para atingir a médio e longo prazo a solução pretendida;
- O indicador R40 é um indicador de resultados do projeto apresentado no âmbito do eixo da cocriação de inovação e concordando e transcrevendo “(Rodrigues; Pereira, 2023), a “cocriação de inovação desenvolve capacidades de trabalho em equipa, de comunicação, de pesquisa, recolha e análise de informação de espírito crítico, de criatividade (...) Não

capacita para a criação da unidade de negócio”;

- Em edições futuras de capacitação em cocriação de inovação, se entre nos objetivos do projeto estiver associada a vontade dos estudante promoverem o próprio emprego ou criarem a sua própria empres, como o Indicador de Resultado R40, “relacionado com o número de empresas criadas até 6 meses após a conclusão da intervenção/projeto em atividades intensivas em conhecimento e/ou tecnologia, no âmbito dos desafios societais e sociais” então deveremos incluir ou reforçar na capacitação dos os estudantes conteúdos igualmente fundamentais para a criação e uma empresa como as ferramentas de gestão, a liderança, as competências digitais, empreendedorismo, plano de negócios e outros necessários à preparação e capacitação dos estudantes em matérias associadas à geração de ideias e criação de empresas.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Contreras, F.; Baykal, E.; Abid, G. E- (2020). Leadership and Teleworking in Times of COVID-19 and Beyond: What we know and where do we go. *Frontiers in Psychology*, 11. DOI: 10.3389/fpsyg.2020.590271
- Gable, G. G. (1993). “Integrating case study and survey research methods: an exemple in informations systems”. *European Journal of Information Systems*. 3(2), p. 112-126.
- Mayers, M. (2007). “The qualitative interview in IS Research: examining the craft”, *Information and Organizations*. 17(1), p. 2-26.
- Prahalad, C.K.; Ramaswamy, V. (2004). “Co-creation Experiences: The Next Practice in Value Creation”. *Journal of Interactive Marketing*. 18(3).
- Rodrigues, S.; Pereira, P. (202). *3Link Me Up – Resultados Globais (2021-2023)*. Lidergraf. ISBN: 978-989-35251-4-2. Depósito Legal: 526917/24. [www.linkmeup.pt](http://www.linkmeup.pt)
- Rosa, M.; (2023). Samartinho, J. Isolamento social de idosos e a importância das relações sociofamiliares – projeto Link Me Up. *Revista da UI\_IPSantarém*, 11(4), p. 15-23. Edição Temática: Ciências Exata e das Engenharias. Número especial IV Conferência Intercontinental em Transformação Digital. Disponível em: <https://doi.org/10.25746/ruiips.v11.i4.34139> / Acesso em: 27 mai. 2024.
- Samartinho, J.; Silva, P.; & Faria, J. (2012). e-Liderança: Revisão de Literatura, Desafios e Orientações Futuras. In: *Conferência da Associação Portuguesa de Sistemas de Informação. Atas [...]*. DOI: 10.18803/capsi.v12.%25p
- Stolen, J. (1993). “The Development of IS Faculty: Toward a Maturing MIS Field”. *Data Base*. 24(3), 23-26.
- Vogel, D. R.; & Wetherb. (1984). “MIS Research: A Profile of Leading Journals and Universities”. *Data Base*. 16(1), p. 3-14.
- Wessman, J.; Rintaniemi, H. (2021). *User Groups and Design Research*. Finland: Demola Global.