

Criatividade e Inovação Organizacional: A liderança de equipas na resolução de problemas complexos

Dizer que o grande segredo do sucesso das empresas, especialmente em tempos conturbados, é a sua adaptabilidade às condições do mercado, parece um lugar-comum mas não deixa de ser verdade. No entanto, afirmar que a adaptabilidade é função da capacidade das chefias em levar os colaboradores a pensar em modos inovadores, já não parece tão evidente, por isso iremos dedicar este artigo à demonstração desta perspectiva. Com efeito, a capacidade da empresa em antecipar as flutuações do mercado, ao mesmo tempo que prossegue as suas rotinas, sem perda de qualidade e rendimento, traduz uma gestão que não se limita a reagir e a ser levada pelos acontecimentos, antes procurando estar sempre à frente das circunstâncias, por mais frequentes e difíceis de resolver que sejam os problemas do dia-a-dia.

Apesar da diminuição da procura poder colocar em risco o seu posto de trabalho, o colaborador, em geral, não apresenta iniciativas que possam contrariar esse destino, em parte porque não dispõe de conhecimentos e em parte porque se sente impotente para alterar algo de significativo dentro da organização. Parece, assim, que a existência de um tal sistema se torna fundamental para conseguir a tão desejada participação e o aumento do compromisso do empregado para com a organização.

Os Criativos

O envolvimento dos trabalhadores em projectos de inovação constitui condição fundamental para o aumento do compromisso com a organização.

Os colaboradores criativos, apesar das dificuldades e restrições comuns a tantos outros, persistem em melhorar o trabalho que executam, tentando fazê-lo de forma original e com valor para a organização a que pertencem. Têm uma certa indiferença aos sistemas de punição e recompensa, já que conseguem encontrar motivação no próprio trabalho que executam e não tanto nos prémios de produtividade e nos louvores das chefias. Por isso mesmo **são, por vezes, pessoas difíceis de gerir, por parte de chefias menos capazes**

de identificar e dialogar com o verdadeiro talento. Temos, assim, tal como expresso no livro *The social psychology of creativity*, de Teresa Amabile (1996), de um lado a criatividade individual, de carácter cognitivo-emocional, que funciona na base das competências em definir e resolver problemas, dos conhecimentos do campo em causa e da motivação necessária para persistir para além dos erros e dos insucessos; do outro, a concretização dessa criatividade em algo julgado original e útil pelo utilizador final.

O Modelo de Intervenção

O **sistema de transformação da criatividade individual em inovação organizacional** que se tem vindo a aplicar, com sucesso, em várias empresas e instituições do Estado, compreende, tal como expresso na figura 1, quatro etapas principais:



Figura 1. Modelo de intervenção para construção de um sistema de inovação organizacional

1ª Etapa – Identificar o Problema Identificar os problemas existentes na organização	2ª Etapa – Resolução do Problema Implementação do método de resolução criativa de problemas (RCP)
3ª Etapa – Implementação da Solução Aplicação do plano de acção	4ª Etapa – Avaliação da intervenção Desenvolvimento de medidas de controlo de gestão

Para a concretização das quatro etapas enunciadas, identificar o problema, resolução do problema, implementação da solução e avaliação da intervenção elegeu-se uma metodologia de resolução criativa de problemas (RCP).

O método RCP (Resolução Criativa de Problemas)

Este método, destina-se a aplicar um conjunto de ferramentas e estruturas a problemas que não possuem uma solução única e cujas tentativas de resolução por outros métodos não surtiram o efeito desejado. Mediante o recurso a determinadas ferramentas de trabalho consegue-se potenciar o desenvolvimento da imaginação (na fase divergente), permitindo depois (na fase convergente), escolher as melhores opções entre as geradas em cada etapa do processo. **É um método dirigido à promoção da inovação na empresa através da valorização da experiência e do conhecimento dos membros do grupo, potenciados numa sinergia dirigida para um objectivo da organização.**

Tem três partes distintas: *encontrar o problema, solucionar o problema e implementar a decisão*, articuladas num total de 5 passos, que se organizam de forma sequencial e cíclica, como é possível observar na Figura 2: *procurar os factos, definir o problema, gerar as soluções, encontrar a decisão e planejar a execução*.

Cada passo contém duas fases: uma divergente, em que se tenta gerar o máximo de alternativas possíveis; outra convergente, em que apenas uma delas (ou poucas mais) é seleccionada. O objectivo de partida (o problema tal como é dado ao grupo) e a acção propriamente dita não constituem fases do processo de resolução de problemas mas são, obviamente, indispensáveis ao mesmo.

Da experiência recolhida na aplicação do método, este revelou-se uma excelente ferramenta de trabalho para aplicar com grupos heterogéneos, quer quanto às competências dos participantes, quer mesmo ao nível hierárquico. Constituiu, também, um instrumento de valor para treino

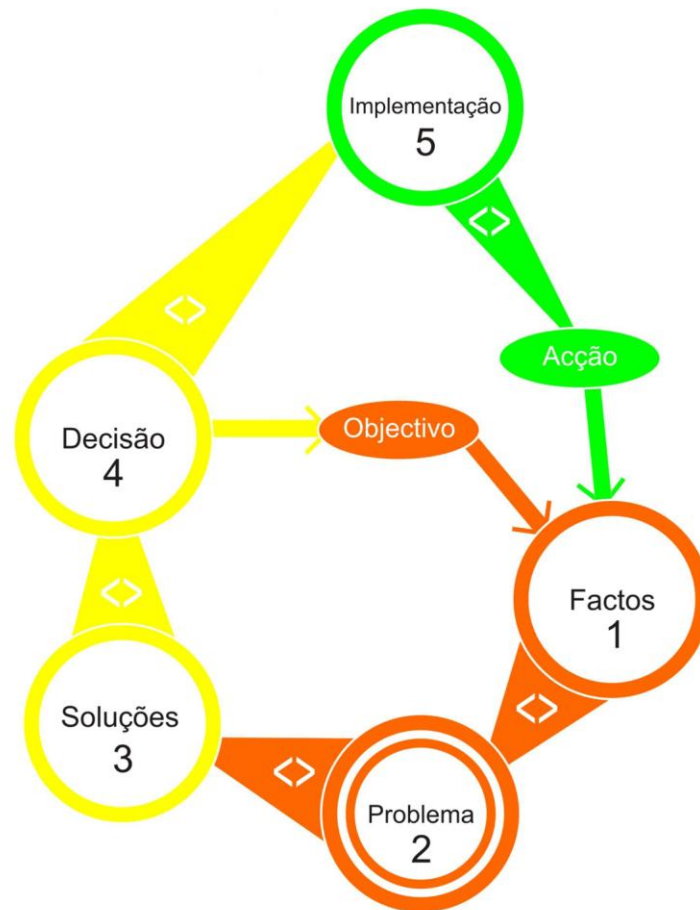


Figura 2. Processo RCP (Resolução Criativa de Problemas)

de liderança de grupos, uma vez que obriga a que o coordenador, que designamos de *facilitador*, se limite a potenciar a criatividade dos participantes, abstendo-se de intervir e de tomar decisões. É, também, uma forma de trabalho dirigida à eficácia, obrigando à produção de resultados objectivos no período de tempo estabelecido de acordo com as disponibilidades e dimensão da empresa. Tem sido, finalmente, uma boa solução para tornar explícito o conhecimento tácito que as pessoas possuem e que, por via dos protocolos elaborados durante as reuniões, ficará consultável pela empresa, em vez de se perder à medida que os colaboradores vão sendo substituídos.

Relativamente ao projecto global em que se insere este sistema de resolução de problemas, têm sido recolhidas medidas que comprovam a melhoria na capacidade individual em aceitar as ideias dos outros e o compromisso com a empresa, fruto de estar incluído num projecto que ajudou a desenhar e sobre o qual lhe foi dada liberdade para decidir. Também as entrevistas aos criativos e os diagnósticos iniciais se têm revelado como bons instrumentos de apoio à tomada de decisão e de construção de medidas de controlo de gestão sobre a eficácia dos projectos.

Finalmente têm sido recolhidos ensinamentos preciosos sobre a gestão de projectos – área tão ou mais importante que a resolução dos problemas que lhes deram origem – para gerar uma cultura progressivamente mais favorável à mudança que sempre acompanha qualquer inovação.

Esta foi a melhor forma que encontrámos de respeitar os princípios subjacentes ao Ano Internacional de Criatividade e Inovação e, também porque acreditamos que a maioria esmagadora das empresas nacionais necessita urgentemente de um sistema que lhe permita potenciar os talentos dos seus empregados e, através disso, conseguir transformar a crise em oportunidades.

Presidente da

APGICO

(Associação Portuguesa Gestão

Inovação e Criatividade nas Empresas)

Fernando Sousa Cardoso