

Artigo para a revista Exame

### **Por um sistema de Inovação Organizacional**

Fernando Cardoso de Sousa  
Ileana Pardal Monteiro  
Helena de Almeida

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 qualidade e rendimento. Apesar da aparente contradição, é a capacidade de descobrir problemas (oportunidades, desafios), que dita o grau de adaptabilidade da empresa pois, para isso, tem de ser capaz de os equacionar e resolver antes deles se tornarem incontornáveis, o que implica uma atitude de investigação perante o mercado e perante o funcionamento da própria empresa. Para adoptar esta atitude criativa é preciso conhecimento e disponibilidade para pensar, em especial por parte dos que detêm maiores responsabilidades na empresa, o que nem sempre é possível, quer pela carga gerada pelos problemas do quotidiano, quer pela especialização crescente do conhecimento.

Esta sobre-ocupação dos quadros superiores contrasta, por vezes, com alguma sub-ocupação das bases e das chefias intermédias. As causas são difusas mas uma parte tem a ver com a centralização da decisão e o correspondente excesso de informação proporcionado pelas tecnologias de informação e comunicação, não se sabendo bem, por vezes, qual destes é causa e qual é consequência. Perante o acumular de problemas derivados da baixa de consumo e dificuldades de gestão, os decisores são obrigados a trabalhar mais para obter um retorno inferior. E se o mercado requer menor produção, quer de bens quer de serviços, a administração fica, também, com a responsabilidade acrescida de conciliar as flutuações da procura com o regime, a ocupação e a composição da força de trabalho, tendo, por vezes, que dedicar ainda mais tempo a “inventar” ocupações para executantes, sempre à espera de indicações e objectivos.

Num contraste difícil de entender, e tal como referem James Collins e Jerry Porras, no livro *Build to Last*, apesar da diminuição do consumo 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. Convidar à participação, sem outra iniciativa para além do convite em si, ou de um sistema que canalize as ideias em direcções úteis para a organização, pode resultar numa frustração ainda maior do que não haver sistema nenhum de aproveitamento da criatividade dos colaboradores.

Parece, assim, que a existência de um tal sistema se torna fundamental para conseguir a tão desejada participação e, por arrastamento, o aumento do compromisso do empregado para com a organização, obtido à custa da sua participação em projectos de inovação onde tenha voz activa e margem de decisão suficiente para considerar o projecto sancionado pela administração exactamente como se fosse seu. Com efeito e tal como demonstram os estudos publicados pela conhecida consultora Gallup, o envolvimento dos trabalhadores em projectos de inovação constitui condição fundamental para o aumento do compromisso com a organização e, por consequência, da produtividade. Essa participação permite-lhes pensar em termos “fora da caixa habitual”, o que os leva a identificar e resolver novos problemas, sem prejuízo da execução das tarefas quotidianas. Com efeito e tal como acontece, por exemplo, quando nos empenhamos num trabalho de longa duração, que nos absorve quase por completo, tudo o resto nos parece mais simples e rápido de fazer e não percebemos como ocupávamos o tempo de que dispúnhamos antes do projecto, pois que fazemos mais e não ocupamos, obrigatoriamente, mais tempo do que dantes.

### **A gestão dos talentos da empresa**

De entre os colaboradores, alguns merecem uma referência especial. Trata-se daqueles que, 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 ou, no caso de terem responsabilidades de chefia, de conseguirem obter esse desiderato por parte dos seus colaboradores directos. São, normalmente, pessoas com um conhecimento profundo do sector em que trabalham, o que implica, também, um conhecimento do mercado que lhe está associado e do funcionamento da própria organização. São, também, pessoas com uma certa independência dos 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 com mais dificuldades em identificar e dialogar

com o verdadeiro talento. Também, e por fugirem à norma da maioria são, por vezes, objecto da inveja e mesmo da hostilidade dos seus pares, tal como acontece com as crianças e jovens “diferentes”, em relação aos professores e colegas da turma escolar. E, no entanto, são estes talentos, ou empregados criativos, como se lhe quiser chamar, que constituem o verdadeiro desafio para uma gestão eficaz na sua retenção, conseguida através de lhes proporcionar as condições de trabalho de que necessitam e de os proteger da predação organizacional que, no seu extremo, acaba por ditar a saída do indivíduo da organização. São eles, também, os elementos centrais em qualquer sistema de inovação que pretenda canalizar a criatividade dos empregados na direcção definida pela administração. Os criativos necessitam de outros menos criativos que prolonguem as suas ideias e forneçam o elemento necessário da equipa, sem o qual eles não poderão funcionar, pois estarão isolados e com poucas possibilidades de gerar as aplicações para os problemas que definem e solucionam, pois é essa a natureza própria da actividade criativa, isto é, definir e resolver problemas e não tanto o aplicar as soluções ao teste final que é a comercialização, com sucesso, das inovações produzidas.

### **O método RCP (Resolução Criativa de Problemas)**

Temos, assim, 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, a que chamamos inovação e que tem a ver, sobretudo, com sistemas de poder e de comunicação – daí a necessidade de um sistema que integre a criatividade individual num sistema de equipa, devidamente apoiada pela administração, a que Min Basadur chama, no seu livro *Simplex: A flight to creativity*, criatividade ou inovação organizacionais. Vejamos, então, em que consiste um sistema possível de transformação da criatividade individual em inovação organizacional, que a Apgico<sup>1</sup> tem vindo a aplicar, com sucesso, em várias empresas e instituições do Estado.

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

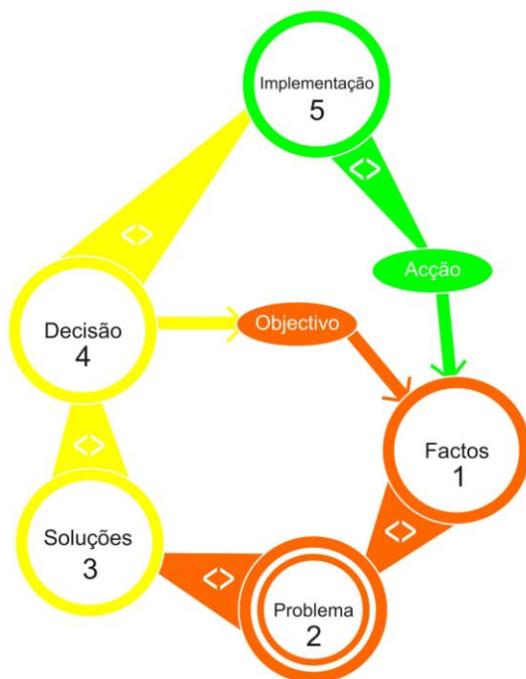
---

<sup>1</sup> A APGICO – Associação Portuguesa de Criatividade e Inovação ([www.apgico.pt](http://www.apgico.pt)), foi criada em 2007 com a finalidade de poder desenvolver e divulgar conhecimentos e experiências na área da gestão da criatividade e da inovação organizacional.

outros métodos não surtiram o efeito desejado. Trata-se de um método que, em reuniões de grupo, permite tomar decisões sobre problemas complexos, simplificando-os e garantindo, simultaneamente, a sua análise sob uma diversidade de pontos de vista, enriquecendo a procura das melhores soluções.

Mediante o recurso a um método de trabalho, coordenado por uma liderança específica, 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.

É, também, uma forma de implicar os membros do grupo na decisão tomada e, assim, melhorar a ligação entre os indivíduos e a organização a que pertencem, pois potencia as capacidades criativas de um grupo que, à partida, possui os conhecimentos necessários para produzir resultados originais e com valor.



Processo RCP (Resolução Criativa de Problemas)

Este modelo contém 3 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: *procurar os factos, definir o problema, gerar as soluções, encontrar a decisão e*

*planear 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.

### **Nota final**

Da experiência recolhida na aplicação do método, este revelou-se uma excelente ferramenta de trabalho para grupos heterogéneos (quer quanto às competências dos participantes, quer quanto ao nível hierárquico). Constituiu, também, um instrumento de valor para treino de liderança de grupos, uma vez que obriga a que o coordenador, que designamos de *facilitador*, se limite a potenciar a criatividade dos participantes, abstando-se de intervir e de tomar decisões ou, de qualquer forma, de se debruçar sobre o conteúdo, mantendo-se, exclusivamente, à como líder do processo. É, também, uma forma de trabalho dirigida à eficácia, obrigando à produção de resultados objectivos no período de tempo estabelecido. 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. Por último, e talvez mais importante, tem-se revelado uma forma eficaz de melhorar a ligação entre o indivíduo e a organização, ao proporcionar oportunidades de intervenção activa em projectos colectivos, dirigidos à eficiência e eficácia da empresa (flexibilidade e adaptabilidade), através da transformação da criatividade individual em inovação colectiva.