

FERNANDO CARDOSO DE SOUSA – Presidente da Direção da APGICO. Doutor em Psicologia Organizacional, pelo ISCTE. Militar de Abril, conferencista, autor e consultor, fundou o GAIM – Gabinete Académico de Investigação e Marketing, do qual é presidente da direção, assim como da APGICO – Associação Portuguesa de Criatividade e Inovação. É membro do Centro de Investigação sobre o Espaço e as Organizações – CIEO/UAlg.

ILEANA PARDAL MONTEIRO – Vogal da Direção da APGICO. Doutora em Psicologia das Organizações, é professora adjunta da Escola de Gestão, Hotelaria e Turismo, da Universidade do Algarve. Autora de publicações na área do Comportamento Organizacional, foi técnica de gestão de recursos humanos da Direção-Geral da Administração Pública. É membro do Centro de Investigação sobre o Espaço e as Organizações – CIEO/UAlg.

Em épocas turbulentas poucas coisas podem ter maior importância do que potenciar o funcionamento de uma organização sob a forma de equipas multidisciplinares, orientadas para levar a cabo projetos de inovação no âmbito dos objetivos definidos pela gestão, pois é nessa ação, e não apenas nos financiamentos de I&D, que pode estar uma das soluções para o desenvolvimento sustentado.

Esta obra, dirigida às organizações em geral e às PME em particular, expõe e discute a natureza da criatividade e da inovação, a liderança de grupos na perspetiva da facilitação e a utilização do método «Resolução Criativa de Problemas (RCP)» como forma de trabalho em equipa.

Apresentando pontes entre a teoria e a prática, e tendo em consideração a sua aplicação à realidade nacional, não são expostos exemplos de grandes multinacionais, mas antes exemplos que os autores têm ajudado a construir em organizações portuguesas.

Numa perspetiva de facilitação de leitura e estudo, os capítulos podem ser lidos de modo independente, permitindo uma focalização nas partes que melhor se adequam aos interesses dos leitores.

A aplicação do método RCP é ilustrada com um exemplo prático, numa empresa tecnológica. Esta exemplificação, juntamente com um exercício sobre o processo, apresentado em anexo, pode ajudar o leitor a conduzir um processo desta natureza. A lista dos principais «pecados» da facilitação de grupos, também em anexo, fornece pistas para uma melhor atuação do facilitador.

O livro tem como público-alvo empresários, gestores e consultores, que pretendam compreender os processos subjacentes à arte de conseguir canalizar o talento das pessoas em direções rentáveis para o coletivo, sendo também uma leitura indispensável para facilitadores de grupos, independentemente do método de resolução de problemas que utilizem.

**Transformar crises em oportunidades e sucessos: criatividade e liderança de equipas.**

**O criador, o processo criativo e a criação.**



**Liderança de Equipas**

**na resolução de problemas complexos**



Fernando Cardoso de Sousa • Ileana P. Monteiro

# Liderança de Equipas

**na resolução de problemas complexos**

Um guia para a inovação organizacional

**2ª Edição**  
Revista e Atualizada



EDIÇÕES SÍLABO

Gostaríamos de dedicar este livro aos nossos professores Jorge Correia Jesuino e Orlindo Gouveia Pereira, que nos continuam a abrir horizontes e a mostrar caminhos.

*Os autores*

Os processos/projetos que dão origem à inovação são mais simples sempre que envolvem diferentes níveis hierárquicos (da direção ao colaborador), rejuvenescendo a empresa e quem neles participa.

*Jorge Filipe*

Diretor de Recursos Humanos do Grupo AUCHAN

## AGRADECIMENTO

Os autores gostariam de agradecer ao editor da Sílabo, Manuel Robalo, as repetidas insistências para uma nova edição do livro, que nos levaram a rever profundamente o texto, mantendo a intenção original da primeira edição, dedicada ao trabalho com grupos pequenos.



**Apgico**

Criada em 2007, a entidade sem fins lucrativos, denominada *Associação Portuguesa de Criatividade e Inovação*, destina-se a desenvolver, divulgar e promover conhecimentos e experiências na área da gestão da criatividade e da inovação organizacional, ajudando a criar condições para a competitividade das empresas e eficácia das organizações.

# LIDERANÇA DE EQUIPAS NA RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS COMPLEXOS

Um guia para a inovação  
organizacional

FERNANDO CARDOSO DE SOUSA  
ILEANA PARDAL MONTEIRO

Prefácio de  
MIN BASADUR

---

2ª Edição  
Revista e Atualizada

---



*EDIÇÕES SÍLABO*

É expressamente proibido reproduzir, no todo ou em parte, sob qualquer forma ou meio, NOMEADAMENTE FOTOCÓPIA, esta obra. As transgressões serão passíveis das penalizações previstas na legislação em vigor.

Visite a Sílabo na rede

[www.silabo.pt](http://www.silabo.pt)

Editor: Manuel Robalo

FICHA TÉCNICA:

Título: Liderança de Equipas na Resolução de Problemas Complexos  
– Um Guia para a Inovação Organizacional

Autores: Fernando Cardoso de Sousa, Ileana Pardal Monteiro

© Edições Sílabo, Lda.

Capa: Pedro Mota

Imagem da capa: Alphaspirt | Dreamstime.com

1ª Edição – Lisboa, março de 2010.

2ª Edição – Lisboa, abril de 2017.

Impressão e acabamentos: Europress, Lda.

Depósito Legal: 424780/17

ISBN: 978-972-618-885-8

*EDIÇÕES SÍLABO, LDA.*

R. Cidade de Manchester, 2

1170-100 Lisboa

Tel.: 218130345

Fax: 218166719

e-mail: [silabo@silabo.pt](mailto:silabo@silabo.pt)

[www.silabo.pt](http://www.silabo.pt)

# Índice

PREFÁCIO	11
NOTA AO LEITOR	13

## **Capítulo 1**

---

### **Introdução**

Características de uma organização eficaz	19
A gestão dos talentos da empresa	21
O início da construção de um sistema de inovação organizacional	22
A sedimentação de um sistema de inovação organizacional	24
Dados da investigação realizada	27
Identificação dos problemas organizacionais	31
Nota final	33

## **Capítulo 2**

---

### **A criatividade**

Abordagens possíveis da criatividade	40
A pessoa como entidade criativa	42
Os traços de personalidade	45
Inteligência e criatividade	48

Motivação intrínseca e extrínseca	51
Idade e criatividade	56
Criatividade e saúde mental	57
O reconhecimento da eminência criativa	59
O processo criativo	60
Percepção e criatividade	63
Memória e criatividade	67
A intuição	68
O produto criativo	71
Criatividade com «C» e com «c»	74

### **Capítulo 3**

---

## **Criatividade organizacional**

Criatividade ou inovação organizacional	82
Reforço da inovação organizacional	85

### **Capítulo 4**

---

## **Liderança de equipas**

A equipa de resolução de problemas como micro-organização	92
O exercício do poder	94
A liderança por consenso	96

### **Capítulo 5**

---

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

Funcionamento básico do método	126
O processo «telescópio»	127
Competências básicas	129



Passos do modelo	129
Aplicação	131
A pré-consulta	132
A reunião de projeto – definição do problema	138
Definição de problema na <i>G</i>	138
Recomendações para a fase de definição do problema	139
A reunião de projeto – plano de ação	141
Projeto da <i>G</i>	141
Recomendações para o plano de ação	143
O <i>debriefing</i> final	147

## **Capítulo 6**

---

### **Anexos**

Anexo 1 – Guia do processo	151
Anexo 2 – Os «21 pecados mortais» da facilitação	154
SUGESTÕES PARA LEITURA	159



## Prefácio

Durante muitos anos, os estudiosos da gestão perseguiram o nobre objetivo de melhorar as organizações e torná-las mais eficazes. Ultimamente este objetivo tornou-se muito mais complexo e desafiante, uma vez que o nosso tempo é de mudança acelerada, com descontinuidades e interrupções frequentes nos mundos em que vivemos e trabalhamos. Muitas das organizações que prosperaram em épocas mais estáveis, encontram-se agora mal adaptadas às realidades económicas. Para onde quer que olhemos, vemos as estruturas tradicionais sendo reformuladas ou em queda abrupta. Empresas outrora de sucesso estão a chegar à conclusão que as fórmulas garantidas já não funcionam. Ícones em excelência organizacional, outrora reverenciados, foram humilhados e salvos da falência através da intervenção dos governos. Indivíduos, famílias e comunidades inteiras estão a sentir que o mundo lhes foge debaixo dos pés, à medida que os mercados tradicionais e fontes de emprego desaparecem sob o impacto das novas tecnologias de informação, competição global, ausência de regulação das instituições financeiras, incerteza sobre o aquecimento global, transição para novas fontes de energia e reestruturação da economia mundial. Não nos surpreende, assim, que as organizações cujas maiores virtudes eram a estabilidade e a segurança, achem agora difícil adaptar-se a este ambiente cada vez mais dinâmico, tal como acontece com os seus empregados, que lutam para se adaptar a estes tempos de mudança.

O meu estimado colega Fernando Sousa e a sua equipa são pioneiros no esforço em levar a Europa e Portugal a preocuparem-se com a necessidade das organizações serem mais criativas e inovadoras na forma de pensar e de se comportar, tendo em vista o sucesso neste mundo turbulento. Este livro está focalizado nessa necessidade das organizações incorporarem comportamentos criativos com perícias e resultados nas suas atividades do dia-a-dia, no sentido de atingirem a sustentabilidade necessária e de contribuírem para a prosperidade duradoura da sociedade em que se

inserir. A nossa crença comum é a de que a criatividade organizacional constitui um requisito fundamental para todas as organizações.

Muitas organizações ainda possuem estruturas hierarquizadas e tomada de decisão centralizada, que podem dificultar o processamento de grandes volumes de informação complexa com que são inundadas e que podem prejudicar a sua capacidade para dar resposta à mudança. A divisão do trabalho e a especialização funcional dificultam a integração dos departamentos e a coordenação do trabalho, nomeadamente quando há urgência na realização de uma tarefa. As regras, os procedimentos e outros mecanismos de controlo centralizados evitam que as pessoas respondam à mudança ou lidem com problemas ou oportunidades únicos, assumindo pessoalmente riscos elevados. Os empregados aprendem a trabalhar confortavelmente em «silos» funcionais, faltando-lhe as competências interpessoais e cognitivas para trabalhar multidisciplinarmente, de modo a dar resposta às exigências de um serviço cada vez mais rápido, de maior qualidade e personalizado, que os clientes exigem à organização. Muitos gestores, em tempos bem sucedidos, encontram-se no desemprego ou estrebuchando, à medida que as hierarquias burocráticas e os planos de carreira tradicionais desaparecem. Aqueles que têm a sorte de manter os seus cargos enfrentam grandes desafios e reajustamentos. Têm que encontrar novas formas de gerir organizações mais horizontais e descentralizadas, e têm de adotar formas de pensamento mais flexíveis.

Muitas organizações possuem amplas competências analíticas. Contudo, para ter sucesso no novo século, as organizações devem aprender a integrar competências e atitudes criativas no seu repertório. O pensamento criativo deve tornar-se dominante, ou um modo de vida organizacional, e não apenas algo que acontece «às vezes» ou «de vez em quando». Assim, a criatividade e os comportamentos criativos, em termos de atitudes e competências, constituem a base necessária aos esforços de desenvolvimento de uma organização bem sucedida.

Espero continuar a colaboração com o Fernando, promovendo a investigação e a prática na área da criatividade e ampliando a compreensão da sua aplicabilidade à realidade do trabalho nas organizações.

Desejo-lhe um grande êxito com este excelente livro.

*Min Basadur*

Conferencista, autor e fundador da *Basadur Applied Creativity*

## Nota ao leitor

Este trabalho tem como finalidade apresentar um caminho possível para potenciar a colaboração entre a gestão e os empregados, organizados em equipas de desenvolvimento de projetos de inovação, em empresas, instituições do Estado, ou organizações de carácter não lucrativo. Os conteúdos, dirigidos às organizações em geral (embora se adote frequentemente a designação de «empresas»), procuram aprofundar reflexões sobre as áreas envolvidas, a saber: a natureza da criatividade e da inovação; a liderança de grupos na perspetiva da facilitação; e a utilização do método *Resolução Criativa de Problemas (RCP)* como forma de trabalho em equipa.

O livro tem como público-alvo empresários, gestores e consultores, que pretendam ir mais fundo na compreensão dos processos subjacentes à arte de conseguir canalizar o talento das pessoas em direções rentáveis para o coletivo. Considera-se, também, uma leitura interessante para facilitadores de grupos, independentemente do método de resolução de problemas que utilizem. Com efeito e, como poderá ser constatado através dos sítios da Internet indicados no final do livro, a atividade profissional de facilitação de equipas é uma realidade importante em muitos países, esperando nós que isso possa vir a acontecer em Portugal.

Uma vez que este trabalho foi elaborado para estabelecer pontes entre a teoria e a sua aplicação na prática, evitaram-se referências bibliográficas, que caracterizam um trabalho com destino fundamentalmente académico, substituindo-as por uma pequena relação de leituras sugeridas, revistas científicas e sítios da Internet, para quem queira aprofundar os conceitos expostos. Da mesma forma, não fomos buscar exemplos das grandes multinacionais de sucesso, que são normalmente apresentados na literatura e na formação, preferindo introduzir os exemplos que temos ajudado a construir na realidade das organizações em Portugal.

Os princípios e métodos são igualmente aplicáveis a qualquer tipo de inovação destinada a melhorar a qualidade de vida de indivíduos e comu-

nidades (ex.: social, aberta, ecológica), bem como à reflexão de alunos e professores universitários.

Apesar da inovação organizacional ser apresentada como mais um tipo de inovação, para além das de produto e de processo (e de marketing), ela acaba sempre por introduzir novos processos e, numa fase mais avançada, novos produtos. A inovação organizacional tem por finalidade adicionar a reflexão às tarefas do dia a dia, tornando rotina aquilo que é exceção – o contributo de cada colaborador para além das funções que lhe estão cometidas – e tornar a inovação uma forma de estar na empresa.

Os capítulos são independentes, podendo o leitor optar por ler apenas as partes que melhor se adequam aos seus interesses. Assim, num primeiro capítulo introdutório, apresenta-se o modelo de inovação organizacional que a Apgico tem vindo a desenvolver nas organizações e que já demonstrou resultados frutuozos para as pessoas, equipas e organizações participantes. O segundo capítulo é dedicado a aprofundar o conceito de criatividade, abordada do ponto de vista do criador, do processo criativo e do produto criado.

A inovação organizacional, enquanto prolongamento da criatividade individual e a sua transformação em inovação, constitui o objeto do terceiro capítulo. Aí se demonstra como as pessoas, na diversidade de conhecimentos, talentos e estilos criativos, aos diferentes níveis organizacionais, são essenciais ao processo de transformação das ideias criativas em projetos e produtos que resultem em benefícios para a organização.

O quarto capítulo proporciona aos leitores, numa abordagem prática, alguns princípios orientadores para um tipo específico de liderança ou, melhor dizendo, de facilitação de grupos, que tem em vista potenciar as capacidades e os talentos dos colaboradores numa dada organização.

O quinto capítulo constitui o guia do processo de Resolução Criativa de Problemas (RCP), descrevendo pormenorizadamente cada um dos passos a seguir para, a partir de um objetivo genérico, trabalhar com uma equipa até chegar a um projeto de intervenção rentável para a empresa. Aqui se incluem, também, princípios e exemplos do contrato com a administração, que inicia todo o processo – a chamada pré-consulta.

Segue-se, finalmente, uma lista de leituras sugeridas, revistas científicas e *sites* da Internet com artigos livres sobre métodos e técnicas de inovação organizacional, destinada, fundamentalmente, a quem deseje desenvolver o treino de facilitação de grupos na resolução de problemas com-

plexos. A finalizar, incluem-se listas de verificação destinadas à avaliação da prática do exercício da facilitação e do próprio método.

Esta foi a melhor forma que encontramos de proporcionar às organizações um sistema que pode ajudar a potenciar os talentos dos seus empregados e gestores, implicando-os mais no desenvolvimento e sustentabilidade da organização.





# 1

## INTRODUÇÃO

**O dinheiro está contra a arte.**

**O génio criador está acostumado a viver com alguma  
escassez.**

**Todas as decadências artísticas têm origem no enri-  
quecimento.**

**Fernand Léger**



A capacidade da empresa em antecipar as flutuações e necessidades do mercado (a que podemos chamar *adaptabilidade*, conforme Figura 1), promovendo a mudança, ao mesmo tempo que prossegue as suas rotinas, sem perda qualidade e rendimento (ou seja, demonstra eficiência), parece ser um dos segredos do sucesso. Esse poder de antecipação é, também, a demonstração da sua capacidade criativa, ou seja, a capacidade de descobrir problemas (oportunidades, desafios), de os equacionar, resolver, conseguir que as decisões sejam aceites e de avaliar a sua rentabilidade para a empresa, o que implica uma atitude de investigação perante o mercado e perante o funcionamento da própria empresa. Paralelamente, o facto de conseguir prosseguir as rotinas de forma eficiente é importante e isso, também, requer que cada um se tente adaptar o melhor possível às mudanças impostas do exterior (flexibilidade), ao mesmo tempo que prossegue na tentativa de melhoria constante. Em ambos os casos, a empresa necessita que a gestão e os colaboradores, aos diversos níveis, se empenhem em tentar fazer melhor, ou seja, colaborem num desempenho criativo.

## Características de uma organização eficaz

Para ser capaz de adotar esta atitude criativa é preciso conhecimento e disponibilidade para pensar, experimentar e errar. No entanto, isto nem sempre é possível, quer pela carga gerada pelos problemas do quotidiano, quer pela especialização crescente do conhecimento, que faz com que ele esteja provavelmente disponível dentro da empresa mas disperso pelas várias secções e especialistas que a compõem. Assim, muitas vezes, a capacidade criativa existe mas encontra-se desorganizada e desinserida de um mecanismo que liberte e canalize o conhecimento existente na direcção de inovações úteis para a empresa. É claro que a organização pode sempre ter estruturas de investigação exclusivamente destinadas ao desenvolvimento de novos produtos e processos, ou então contratar técnicos com essa missão mas, aí, terá de pesar seriamente a relação custo-benefício e passaríamos a falar de algo que não se enquadra no âmbito deste texto, nem no orçamento e dimensão da maioria das organizações.

**Figura 1. Características de uma organização eficaz**

Adaptado com autorização de Min Basadur.

Por outro lado, quando pensamos em utilizar a capacidade criativa dos empregados, a hierarquia refere, com frequência, que os colaboradores não querem, ou não conseguem, propor iniciativas interessantes, enquanto que, do ponto de vista destes, a convicção existente é a de que não vale a pena propor nada, pois ninguém ligaria a isso ou a iniciativa ainda se poderia voltar contra os próprios, sobretudo se resultasse num erro.

É claro que, quando se trata de um invento com grandes probabilidades de ter sucesso no mercado, as coisas são diferentes, mas não podemos esquecer que isso ocorre com muita raridade fora dos sistemas altamente especializados de I&D. No entanto, se a empresa pudesse dispor da capacidade criativa dos seus colaboradores orientada em seu benefício, muitas pequenas inovações se poderiam juntar para manter a empresa num movimento constante de adaptação ao mercado, para gerar uma cultura favorável

à inovação e para reforçar a ligação entre a empresa e os seus colaboradores. Com efeito, se poucos podem ser capazes de inventar algo importante, tal já não acontece com a inovação, pois todos são capazes de descobrir novas formas de criar valor.

## 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 diretos. São, normalmente, pessoas com um conhecimento profundo do setor em que trabalham, ou seja, tanto do mercado que lhe está associado quanto do funcionamento da própria organização. São, também, pessoas com uma certa independência dos sistemas de punição e recompensa, pois conseguem encontrar motivação no próprio trabalho que executam e não tanto nos prémios 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, objeto da inveja, se não 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, o verdadeiro desafio para uma gestão eficaz consiste na retenção destes talentos, o que apenas se consegue proporcionando-lhe as condições de trabalho de que necessitam e da proteção contra a predação organizacional que, no seu extremo, pode ditar a sua saída da organização.

São também eles os elementos centrais em qualquer sistema de inovação que pretenda canalizar a criatividade dos empregados na direção definida pela administração. Contudo, 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 ativi-

dade criativa, isto é, definir e resolver problemas e não tanto o aplicar as soluções ao teste final que é a difusão, ou comercialização, com sucesso, das inovações produzidas.

## O início da construção de um sistema de inovação organizacional

Tal como expresso no livro *The social psychology of creativity*, de Teresa Amabile, temos, 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 organizacional, não estabelecendo diferença entre os dois conceitos, ambos essenciais ao processo.

O método de trabalho em equipa (*RCP – Resolução Criativa de Problemas*), que apresentamos neste livro, permite a transformação da criatividade individual em inovação útil e com valor para a empresa, potenciando a existência de um *sistema de controlo de gestão*, capaz de fornecer *feedback* à empresa e às equipas sobre a eficácia dos projetos.

Apesar de ter sido estudado com base em grandes empresas inovadoras, o método foi elaborado tendo em mente as pequenas e médias empresas em Portugal, públicas ou privadas, podendo ser adaptado a micro-empresas, desde que estas se agrupem em torno de um projeto comum, criando uma equipa com dimensão suficiente para empreender o trabalho necessário à resolução de um problema.

De entre os vários métodos conhecidos de potenciação da criatividade individual para projetos coletivos de inovação organizacional, a nível do grupo (ex.: *CPS*, *Synectics*, *Design Thinking*, *TRIZ*, *ASIT*, *Soft Systems*, *Kepner-Tregoe*, *Six Thinking Hats*), ou de sistemas assentes em empresas

de consultoria, indicadas no final do livro, escolhemos o método *Creative Problem Solving – CPS*, na versão de Min Basadur, em virtude das possibilidades que oferece para a investigação. Dos 12 passos iniciais, o método foi sendo sucessivamente modificado e simplificado, de modo a poder adaptar-se aos casos concretos das PME em Portugal e a englobar um número cada vez maior de valências, que lhe permitam abarcar várias dimensões da inovação organizacional e não, apenas, a definição e resolução dos problemas. O método RCP, aplicado pela Apgico, encerra apenas quatro passos, como veremos mais à frente, podendo ser aplicado a equipas em sessões cuja duração total não ultrapasse quatro horas. Não requer formação anterior das equipas mas pressupõe que o facilitador tenha formação específica para o exercício da função.

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 processos 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.

Graças a uma liderança específica, potenciadora dos consensos, as equipas conseguem libertar os conhecimentos individuais, transformando o conhecimento tácito em explícito. Este conhecimento poderá, em qualquer momento, ser aproveitado pela organização e, deste modo, aprofundar a compreensão dos problemas (ameaças e oportunidades) com que se depara. Ao organizar o trabalho de uma equipa, separando os momentos em que as pessoas dão azo à imaginação (fase divergente) daqueles em que discutem e avaliam (fase convergente) as ideias produzidas, consegue-se focalizar o grupo nas opções realmente importantes.

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 objetivo 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.

## A sedimentação de um sistema de inovação organizacional

A constituição das equipas para desenvolvimento de projetos de inovação é uma condição necessária mas não suficiente para a implantação de um sistema de inovação organizacional. Com efeito, mesmo que uma ou mais equipas se dediquem à definição e implementação de projetos de inovação, é necessário que a organização construa um sistema que integre esta forma de funcionamento numa estrutura paralela à estrutura formal. Não se trata aqui de definir novos lugares de gestão, nem de tornar a estrutura mais complexa mas, somente, de permitir a existência de grupos de trabalho que se orientam segundo uma forma específica para cada projeto, estabelecendo matrizes que se alteram à medida que uns projetos vão terminando e outros vão surgindo.

A intenção é que um número cada vez maior de colaboradores possa estar, direta ou indiretamente, ligado a um ou mais projetos, sem prejuízo do desempenho das suas funções normais e execução das tarefas diárias que lhe competem. Isto, claro está, sem aumento significativo do tempo de trabalho dedicado à empresa mas antes com a sua racionalização.

Apesar de tal não ser a matéria fundamental desta publicação, convém reter alguns princípios sobre a filosofia da iniciação, execução e sedimentação de um sistema de inovação organizacional, cujos elementos são, fundamentalmente, os seguintes: confiança, empenho da administração, orçamento disponível, ferramentas para o trabalho em equipa, medidas de controle de gestão, espaços de reunião, sistema de recompensas compatível e tempo.

### Filosofia da iniciação

A questão decisiva prende-se com uma clara orientação para a inovação colaborativa, por parte da gestão de topo, cuja ação consiste em incentivar as chefias no sentido da facilitação de projetos de equipa. Tal implica, não só uma orientação persistente nesse sentido mas, também, um esforço constante de redução das lutas pelo poder dentro da organização, de modo a facilitar a comunicação vertical e horizontal – objetivo permanente de qualquer organização. O sistema das equipas de projeto está



concebido para aceder rapidamente à decisão de quem detém a responsabilidade para gerir os recursos. Sem uma vontade clara de partilha da decisão, o sistema não conseguirá vingar. Poderíamos retomar aqui o exemplo interessante da brasileira Semco, uma das maiores empresas colaborativas, citado por Keith Sawyer, no seu livro *Group genius*, que decidiu fazer uma festa para comemorar o 10º aniversário da última decisão tomada (individualmente) pelo administrador.

Trata-se de um sistema de inovação claramente orientado para as pessoas, não contra elas. Procura-se aproveitar os talentos e os conhecimentos dos colaboradores para o desenvolvimento de projetos, o que implica a criação de um clima favorável à construção da confiança – pré-requisito essencial da inovação organizacional. Consequentemente, os elementos determinantes da confiança, como a estabilidade de emprego (para quem investir na melhoria dos processos quando paira a ameaça de desemprego?), a amplitude do leque salarial (para quem assumir mais trabalho e responsabilidade quando se ganha um salário sem qualquer correspondência com o das chefias?) e o sistema de recompensas (se apenas se recompensam êxitos individuais, como mobilizar para a experimentação coletiva?), merecem ser previamente ponderados. A colaboração é muito mais do que a simples coordenação ou cooperação: é a luz resultante da confrontação de ideias, perspectivas e experiências diferentes.

A inovação não pode ser planeada nem antecipada; tem de ser deixada emergir e o seu potencial máximo obtém-se algures num equilíbrio cuidadoso entre o planeamento e a improvisação. E, se bem que muitos executivos gostem de começar com uma visão global e, depois, trabalhar os detalhes, as equipas de projeto têm tendência a começar com problemas pequenos mas resolúveis, no âmbito da eficiência interna da empresa, avançando depois para abordagens cada vez mais globais e viradas para o exterior.

A inovação ocorre durante o ciclo de criação do conhecimento, entre a definição do problema e a sua resolução, não podendo desenvolver-se sem primeiro identificar as questões relevantes sobre o conhecimento existente acerca de um problema. Assim, a inovação reside na aprendizagem que as equipas vão realizando ao construir um novo conhecimento, o que só pode ocorrer a partir da implementação de um projeto concreto. Trata-se, pois, de um processo de investigação-ação decorrente do aprender-fazendo.

Assim, considera-se que a inovação reside efetivamente no desenvolvimento de projetos decorrentes do processo de resolução de problemas, que conduz à tomada a decisão e ao planeamento da ação. Os objetivos iniciais, o problema definido, as ideias sugeridas e a decisão tomada podem ser consideradas como ferramentas de coesão e de colaboração, essenciais à inovação, mas é na ação, no desenvolvimento dos projetos, que ocorre a verdadeira criação do conhecimento e a inovação.

Com efeito, é na ação que se transforma a percepção da realidade organizacional, num processo que se pode assemelhar à criação artística, fazendo-nos ver o mundo em novas formas – é esse o fulcro da inovação.

## Execução

A aplicação do método, para ter sucesso, necessita de condições iniciais favoráveis a definir na entrevista inicial com a gestão.

A escolha da equipa, por parte da administração, é um ato de primordial importância, pelo que convém dedicar-lhe uma particular atenção. Tendo em conta a importância do conhecimento para a concretização dos projetos, a equipa deve ser constituída por especialistas no objetivo definido pela administração, representando os diversos setores organizacionais, de modo a que as questões possam ser analisadas sob as várias perspetivas da empresa. Com efeito, e tal como refere Steve Jobs, a criatividade não está nas «caixas» da organização mas sim nas ligações entre essas caixas.

De acordo com o objetivo numa perspetiva de enriquecimento dos projetos, a equipa poderá também integrar um cliente, utente ou fornecedor, bem como elementos de vários níveis hierárquicos, desde que isso não constitua fator inibidor. Como orientação geral, tendo em conta o contexto organizacional, aconselha-se a que não haja uma diferença superior a três níveis hierárquicos entre os elementos da equipa. A chefia da equipa deve ser entregue a alguém com um estilo mais próximo da facilitação, tal como descrito neste livro.

O objetivo será desenvolver o maior número possível de projetos, envolvendo o máximo possível de colaboradores, sem prejuízo do desempenho das tarefas de rotina. Tal desiderato sugere a incidência em projetos de curta duração (2-4 meses), em que seja possível ver resultados imediatos. O sucesso destes pequenos projetos fomenta sentimentos de autoeficácia e

aumenta a motivação e o empenhamento dos trabalhadores para participar em projetos colaborativos. Consideramos que, se o número de colaboradores empenhados em projectos de inovação for reduzido, ou os projetos não se desenrolarem em continuidade, não podemos falar na existência de um sistema de inovação organizacional.

Uma das tarefas de uma equipa de projeto é solicitar a colaboração de colegas e chefias. No entanto, é importante considerar que a novidade cria insegurança e resistência devendo, por isso, ser introduzida com cuidado e consideração. A participação clarifica o processo de mudança e fomenta a segurança psicológica. Assim, em vez de apresentar soluções é melhor propor problemas e solicitar às pessoas ajuda na sua resolução: os problemas são adotados; as soluções são criticadas; a participação confere legitimidade e aceitação.

A ação das equipas tem de ser do conhecimento de todos dentro da empresa, o que obriga a montar um sistema de informação que, por vezes, pode tomar a forma de *marketing* interno. Sem a devida visibilidade e notoriedade, a resistência às ações pode impedir o funcionamento das equipas e a prossecução dos projetos.

O ajustamento do sistema de recompensas deve acompanhar a implementação da estrutura ora sugerida, cuja lógica é estar assente na apresentação de resultados e na motivação intrínseca dos colaboradores. Este é um tema complexo e sempre objeto de preocupação dos gestores conscientes de que as práticas inadequadas podem deitar tudo a perder. Medidas tendentes a promover recompensas salariais demasiado significativas ou atribuir o mérito apenas às chefias, podem comprometer todo o sistema.

## Dados da investigação realizada

Tal como ocorre com a inovação, também a nossa construção do método foi e continua a ser aprendida a partir da experimentação no terreno. Assim, das aplicações realizadas, o método 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, abstendo-se de intervir e de tomar decisões ou, por qualquer forma, de se debruçar sobre o conteúdo, mantendo-se, exclusivamente, como líder do processo. Mostrou-se, também, uma forma de trabalho dirigida à eficácia, obrigando à produção de resultados objetivos 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 e no registo da história dos projetos, 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 em projetos coletivos, dirigidos à eficiência e eficácia da empresa (flexibilidade e adaptabilidade), através da transformação da criatividade individual em inovação coletiva.

Para a avaliação da eficácia do processo RCP, ao nível individual, na melhoria das atitudes favoráveis ao pensamento divergente, compararam-se as respostas aos questionários administrados antes e depois do processo, e foram analisadas as avaliações dos participantes. Noutra dimensão, procurou-se dar uma primeira visão dos problemas com que as empresas se debatem atualmente, passíveis de serem solucionados de forma inovadora.

Foram apreciados fatores relativos ao *Adiamento do julgamento*, agregando itens tais como, *eu devia julgar mais as minhas ideias antes de as partilhar com os outros* (I – Invertido), ou, *devíamos eliminar imediatamente as ideias menos apropriadas e focarmo-nos nas outras* (I); e o fator *Evitar concentrar-se apenas na qualidade das ideias*, com itens tais como, *um grupo deve estar focalizado na produção de ideias relevantes* (I), ou, *gosto de ouvir as ideias mais descabidas, porque até mesmo a mais estranha pode dar origem à melhor solução*.

Um teste *t* evidenciou diferenças significativas nas atitudes das pessoas, em ambos os momentos, em cada fator, como mostra a Tabela 1.

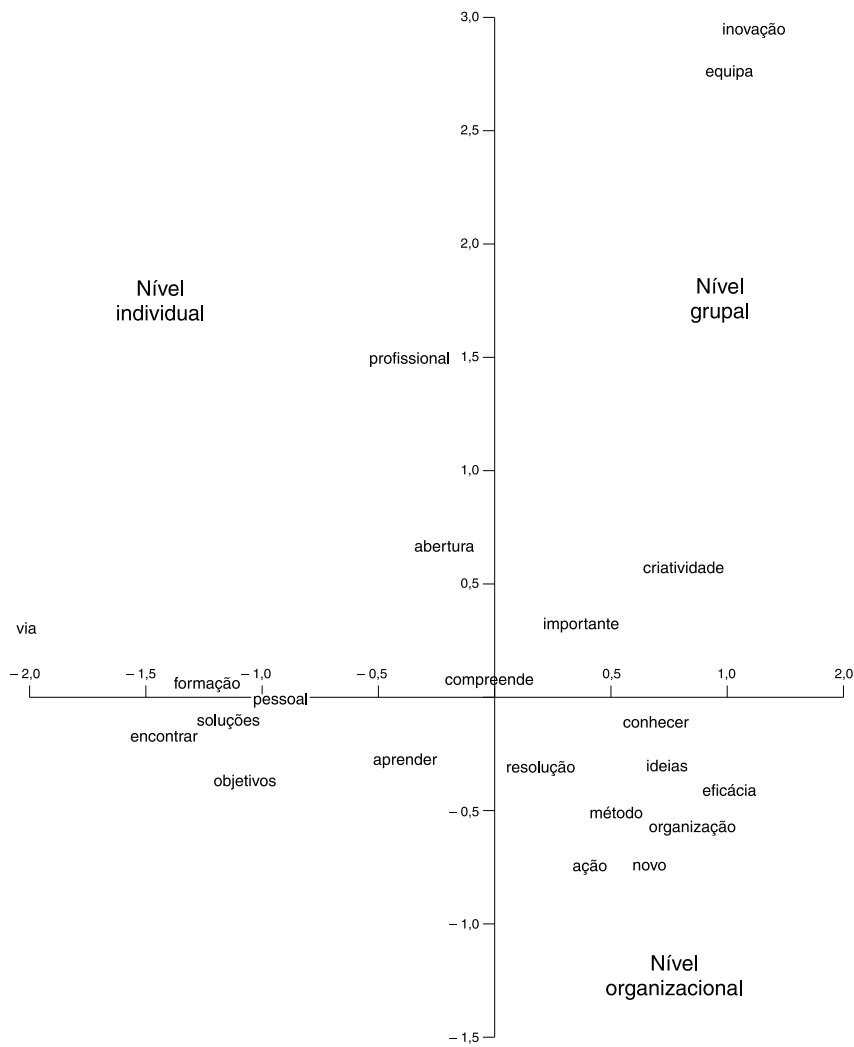
**Tabela 1. Teste de significância para a diferença de médias, nos fatores «Evitar concentrar-se apenas na qualidade das ideias» e «Adiamento do julgamento», antes e depois das sessões de RCP**

		Fatores			
		Adiamento do julgamento		Evitar concentrar-se apenas na qualidade das ideias	
Momento	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>
Antes das sessões	48	2,74	0,73	2,93	0,67
Após as sessões	47	3,48	1,04	3,61	0,75
Sig.		0,00		0,00	

Como se pode ver na tabela, ambas as variáveis mostram uma melhoria significativa (escala de 1 a 5) após as sessões de RCP, o que significa que os membros das equipas mudaram de atitude ao considerar que devem adiar o julgamento e evitar concentrar-se apenas na qualidade das ideias, com maior intensidade do que antes das sessões. Assim, constata-se que, em ambas as dimensões, se passou da discordância (inferior a 3) para a concordância com as atitudes favoráveis ao pensamento divergente.

O questionário distribuído aos participantes, no final das sessões de RCP, continha uma pergunta aberta para recolher as suas opiniões. Cada um escreveu a sua avaliação das sessões de resolução criativa de problemas, sendo os seus comentários submetidos a análise de conteúdo e categorização, de modo a reduzir o *corpus* e efetuar uma análise de correspondências para construir o mapa percetivo, que pode ser analisado na Figura 2.

Figura 2. Mapa perceptivo das avaliações dos participantes, após as sessões de RCP



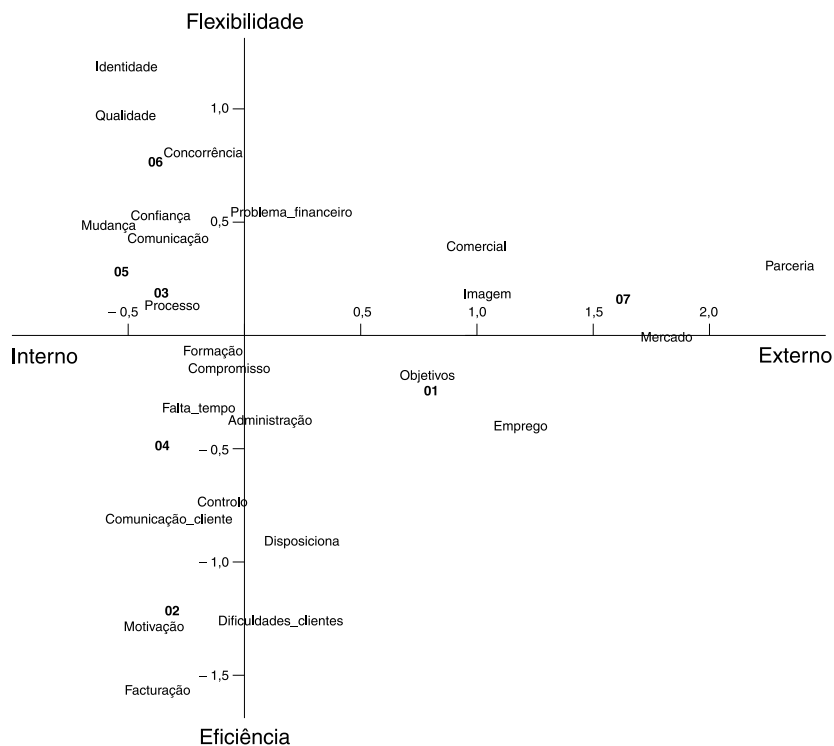
Como se pode ver na Figura, os dois eixos organizam as percepções dos participantes em três dimensões: o eixo horizontal opõe a *eficácia* à *inovação*, e o eixo vertical, a perspectiva *coletiva* à *individual*. As pessoas consideraram que o método tinha sido útil e necessário aos três níveis de análise, ou seja, ao nível individual, na perspectiva pessoal e na profissional; ao nível de grupo; e ao nível organizacional. Ao nível da equipa foi visto como promovendo a *criatividade* e a *inovação*; ao nível organizacional, como fomentando a *eficácia*, o conhecimento (*conhecer*), a *ação* e o que é *novo*, ou seja, a novidade. Ao nível individual, na esfera *pessoal*, o processo foi visto como ajudando a *encontrar soluções*, constituindo uma *via* e uma fonte de aprendizagem (*aprender*); na esfera *profissional*, como fomentando uma maior *abertura*.

Assim, os participantes consideraram que o método pode mudar o indivíduo, na sua vertente pessoal e profissional; e que se tratava de um método novo e útil para fomentar a criatividade e inovação, ao nível das equipas, bem como do conhecimento e da eficácia, ao nível organizacional.

## Identificação dos problemas organizacionais

Cada uma das administrações definiu um objetivo (todos relacionados com o mercado e as necessidades do cliente), que exigia mudanças nos processos organizacionais internos. Nas sete empresas em que se implementou o processo foram produzidos 586 factos (frases de 3-6 palavras), que foram submetidos a análise de conteúdo e categorização, de modo a reduzir o *corpus* e a facilitar a realização da análise de correspondências necessária para elaborar o mapa percetivo, que se apresenta na Figura 3.

**Figura 3. Mapa perceptivo dos factos produzidos durante as sessões de RCP**



Como se pode constatar, os dois eixos organizam os factos em quatro quadrantes: o eixo horizontal opõe a *Flexibilidade* à *Eficiência*; o eixo vertical, o enfoque *Interno* ao *Externo*. Assim, no polo externo, e numa posição de equilíbrio entre a flexibilidade e a eficiência, ancora um hotel de cinco estrelas (01), mais próximo dos *objetivos*, *marketing*, *imagem* e *emprego*, e uma empresa de construção civil (07), mais próxima das exigências do *mercado* e *parcerias*. No quadrante definido pelos eixos *Interno* e *Eficiência*, encontram-se duas empresas: uma da área da distribuição (02) cujos factos se relacionam mais com a *motivação*, *faturação* e *dificuldades dos clientes*; e uma empresa que opera no setor da construção civil (04), mais próxima de problemas de *tempo*, *administração* e *comunicação com o cliente*. Finalmente, no quadrante definido pelo foco *Interno* e pela *Flexibilidade*, três empresas: uma na área das tecnologias de informação (03), outra no setor agrícola e a última (06) na construção e media-



ção imobiliária. As duas primeiras, mais próximas, apresentam factos como a *confiança*, *comunicação*, *incentivos*, *mudança*, *estrutura* e *processo*; enquanto a terceira se aproxima mais de problemas de *identidade*, *qualidade* e *competição*. Nesta distribuição ficam bem patentes as diferentes fundamentações que os colaboradores consideraram pertinentes para análise dos objetivos definidos pela administração das empresas, tornando evidente a necessidade de equilíbrio entre a adaptação ao exterior e o funcionamento interno da organização.

## Nota final

Após um número considerável de intervenções realizadas em empresas e organismos do Estado, ficou clara a preocupação das administrações quanto à orientação das equipas para trabalharem segundo objetivos externos (adaptabilidade), tais como redução de custos, faturação ao cliente, adaptação ao mercado e outras. Por estranho que pareça, também ficou clara a preocupação dos colaboradores em encontrar formas criativas de adaptação a condições impostas (flexibilidade), por vezes adversas, que obrigam a alterações internas sucessivas. Estas alterações, decorrentes de transformações na estrutura formal da organização, na tecnologia, na legislação ou nos sistemas informáticos, por exemplo, originam reações da estrutura informal tendentes a repor o equilíbrio face à inovação imposta, no sentido de manter objetivos importantes como a qualidade, o serviço ao cliente e a confiança interna. Com efeito, só com alguma estabilidade interna é possível criar condições para ser possível gerar inovações a partir do interior da organização e não, apenas, correr atrás das inovações que as circunstâncias se encarregam de impor e que não trazem, obrigatoriamente, só contribuições positivas para os resultados finais da empresa. A arte, se assim nos podemos referir, está em balancear a estabilidade e o movimento, de forma a não deixar criar rotinas destruidoras do empenho e da qualidade mas, também, não gerar um movimento tal que desorganize o trabalho ou crie frustração nos colaboradores. Depois é só manter esse movimento no sentido dos objetivos da empresa, procurando que as contingências impostas pela tecnologia, pela gestão e pelo mercado, não prejudiquem essa orientação.

Interessante, também, o facto de os colaboradores despendem muito menos tempo nos projetos do que o inicialmente previsto, sem prejuízo das suas atividades de rotina. Com efeito, na maior parte dos casos, os colaboradores otimizaram o rendimento no trabalho quotidiano, ganhando tempo para a execução das tarefas dos projetos, num ritmo tal que conseguiram cumprir o planeado nos prazos estipulados, quase sem aumentar o número total de horas de trabalho. As entrevistas realizadas e os testes utilizados para medir as atitudes, revelaram melhorias significativas na ligação à empresa, na comunicação organizacional e na autonomia individual, tendo ficado comprovado o elevado retorno do investimento efetuado pela empresa. Por último, um efeito de arrastamento permitiu que cada vez mais colaboradores se fossem empenhando num mesmo projeto, mesmo sem fazerem parte da equipa, ao verem as suas ideias aproveitadas e as inovações sugeridas ocorrer sem demoras.

É desta forma que a criatividade organizacional pode atuar sobre a flexibilidade da empresa, tendo em vista a sua adaptação às condições do mercado. E, se bem que, numa primeira fase, é possível que as equipas não disponham dos conhecimentos e autonomia suficientes para se debruçarem sobre a definição de problemas que antecipe a evolução do mercado, é de esperar que tal aconteça, à medida que o sistema de inovação organizacional se for instalando e os colaboradores forem sendo solicitados a adquirir conhecimentos sobre as suas áreas de responsabilidade, com implicações sobre o sucesso da empresa.

Se bem que todos acentuem a importância do fator humano na inovação, o discurso foge rapidamente para aspetos financeiros, legais e tecnológicos, sem nunca percebermos bem de que se fala quando se trata das pessoas, exceto para realçar as aptidões necessárias a satisfazer nas novas tecnologias e a obsolescência futura de muitos dos atuais postos de trabalho. Também se menciona a participação do chamado «chão de fábrica» em iniciativas de caixas de sugestões sofisticadas, ou de processos de melhoria contínua, mas sabemos que não é delas que depende a inovação empresarial mais significativa.

Considerando a forma como as pessoas se organizam para trabalhar, arriscamos a afirmação de que nos encontramos num ciclo tecnológico que apenas acentua a revolução industrial dos anos 1970, quando países destruídos pela 2ª Grande Guerra, como a Alemanha e o Japão, começaram a ponderar na economia mundial. Foi o fim do modelo vertical «Fordista», dos anos 1930, das grandes empresas com estrutura multidivisio-

nal (Forma-M), geridas por profissionais, que coordenavam as várias fases da produção dentro do quadro da empresa, e cuja teorização foi largamente conseguida por economistas e sociólogos tais como Schumpeter, Talcot Parsons, Herbert Simon ou Chandler, seguidores de Weber. Assim, o que nos traz o século XXI é o aumento da especialização vertical, ou «desverticalização», acentuada nos anos 1990 pela deslocalização e especialização do processo produtivo, em que as empresas podiam reter o *design*, o desenvolvimento e o *marketing (branding)*, mas não a manufatura, e a manutenção, a pós-venda, ou mesmo a investigação. Tal como a globalização do pós-Guerra Civil dos EUA foi revolucionária através da standardização e volume de produção, também o é a presente terceirização, em resposta às possibilidades de coordenação e extensão dos mercados permitidas pela tecnologia. De certo modo é um regresso aos sistemas modulares «fordistas» mas de forma não vertical, em que a distribuição acaba por desempenhar o papel principal na criação de valor, entendida como a capacidade de entregar a máxima utilidade possível ao consumidor final, ao mais baixo custo.

É nesta tentativa de perceber o presente e imaginar o futuro que tentamos ser críticos em relação às múltiplas interpretações produzidas diariamente, que ainda não passaram no teste do tempo. Por isso temos de tentar ir à raiz das coisas, recorrendo a intérpretes como os anteriormente citados, ou mesmo a teóricos como Ronald Coase que, em 1932, dissertava sobre aquele que haveria de ser o futuro papel da Internet na redução dos custos das transações, numa nova economia.

Nestes tempos de vertigem, vamos assistindo a avanços e recuos nos modelos organizacionais, tornando muito difícil perceber se o padrão anunciado constitui ou não uma dinâmica do futuro. Para além de testemunharmos a coabitação de empresas ditas representativas da 6ª revolução industrial (fusão das fronteiras físicas, digitais e biológicas), com outras de modelo clássico (mas atualizadas tecnologicamente) mas com sucesso no mercado, constatamos tentativas de repor os *clusters* regionais (grupos de empresas com altos níveis de localização de emprego) de fornecedores-produtores-distribuidores, anteriormente perdidos com a deslocalização, seguindo o exemplo de Silicon Valley. Foram os «buracos» no ecossistema industrial que acabaram por constituir os maiores obstáculos à inovação.

Mas não temos dúvidas de que a criatividade e o conhecimento continuarão a ser o elemento essencial na inovação. Independentemente da forma orgânica adotada, sabemos que o desenvolvimento das capacidades inovadoras da empresa continuará a ser feito por equipas colaborativas, ligadas por tecnologias sociais (formas como as pessoas se organizam para fazerem o que tem de ser feito) e animadas pelas emoções do contacto face-a-face, à volta de projetos desafiantes, sob uma liderança capaz de efetuar o ajustamento entre fins e meios, à medida que as condições exteriores se alteram.

É na manutenção do equilíbrio entre as rotinas da empresa, geradoras de formas automáticas de resolução de problemas, e a criação de novas capacidades, indutoras de mudança, que continuará a situar-se o primado das pessoas na evolução das organizações. Um conhecimento de carácter tácito e subjetivo, dificilmente transmissível para fora das redes em que se estabelece pois reside mais nas ligações entre indivíduos do que nos próprios indivíduos.

E se os organismos oficiais e as administrações das empresas resolverem dar o devido realce à existência de sistemas que incentivem a inovação da empresa como um todo, a partir do empenho de colaboradores e administração, então talvez seja possível encarar uma política de inovação à medida Nacional, para as organizações. Assim, talvez que este livro, e a ação da Apgico, possam ter resultados interessantes junto das organizações a quem pretendem servir.