

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.



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

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

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 gênio criador está acostumado a viver com alguma
escassez.**

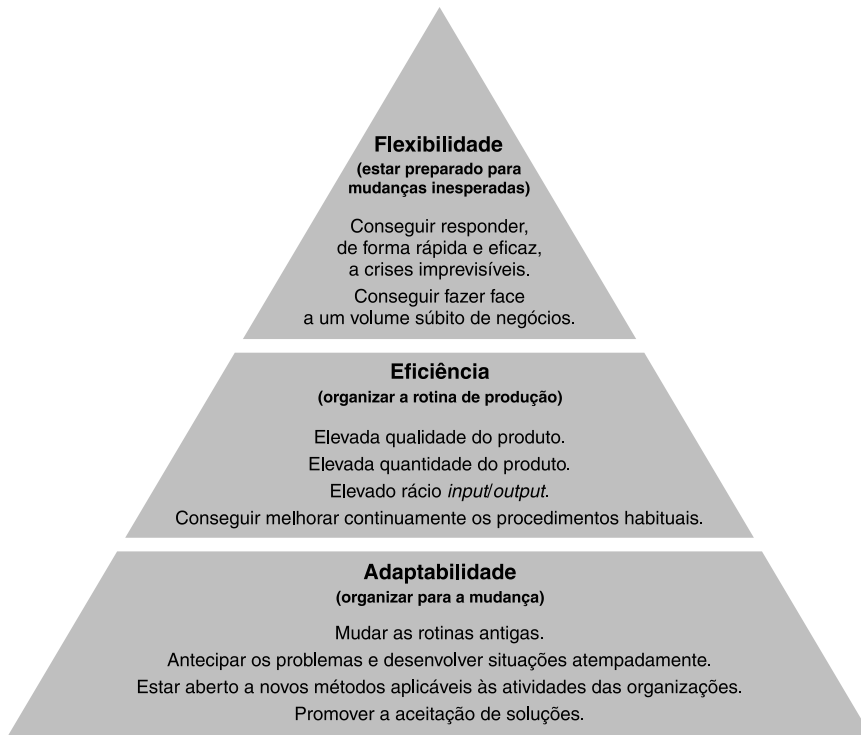
**Todas as decadências artísticas têm origem no enri-
quecimento.**

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 de 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, Syntectics, Design Thinking, TRIZ, ASIT, Soft Systems, Kepner-Tregoe, Six Thinking Hats*), ou de sistemas assentes em empresas

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.

