

CRIATIVIDADE & INOVAÇÃO NAS EMPRESAS

Tornar as coisas simples é normalmente resultado de um trabalho muito complexo

No contexto conturbado em que as crises económicas e políticas se sucedem, as empresas vêem-se na contingência de estarem constantemente a encontrar novas soluções para responderem à mutabilidade da envolvente.

Crise após crise, de todos os recursos internos das empresas, por melhor que seja o seu potencial financeiro e/ou tecnológico, aquele que permite à empresa encontrar os “mecanismos” necessários para inovar e responder às vicissitudes das novas realidades que se lhe deparam, são os seus Recursos Humanos, mais especificamente o potencial criativo das pessoas que trabalham na empresa.

Bin Laden, quedas de governos, mudanças de ministros, crises de petróleo e quedas da bolsa, fusões e aquisições, ataques da concorrência, mudanças de estilo de vida e comportamento dos consumidores, etc.. quanto mais imprevisível se torna a envolvente do negócio mais a criatividade e a inovação se tornam num Factor Crítico de Sucesso de uma qualquer organização.

Não nos estamos a referir à face visível da Criatividade & Inovação que se manifesta no lançamento de produtos e serviços inovadores, de excelentes campanhas publicitárias ou estratégias de marketing. Estamos-nos sim a referir ao que está na origem de tudo isso que, em alguns casos é perceptível pelo exterior, mas na maioria das vezes é perfeitamente indecifrável: a dinâmica interna de uma empresa em prol da Criatividade & Inovação.

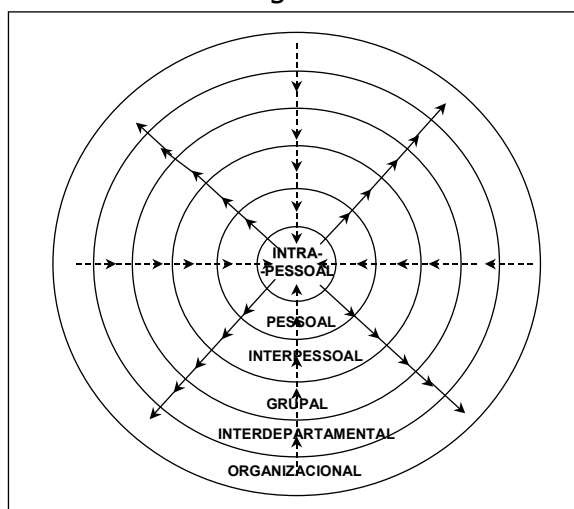
Trata-se de milhões e milhões de pequenas gotas que, imperceptíveis a olho nú, no seu conjunto formam um mar de novas ideias, soluções, métodos e maneiras de ser e estar face ao mercado e que permitem à empresa manter-se na crista da onda.

Esta onda de Criatividade & Inovação envolve toda a organização. É originada por um conjunto de correntes marítimas, que muitas vezes não se vêem, apenas se sentem, e que envolvem o nível mais profundo do desenvolvimento organizacional (ver Figura 1).

O inconsciente colectivo que envolve as pessoas de uma empresa na senda da Criatividade & Inovação manifesta-se, na prática, em “coisas” muitos simples. Todavia, “as coisas simples são resultado de um trabalho muito complexo” que, neste caso, para a compreensão desta problemática nos leva a analisar como estes conceitos são trabalhados nos diversos níveis organizacionais (ver Figura 1).

Pressupondo que, segundo os princípios sistémicos o desenvolvimento organizacional é o resultado das dinâmicas dos níveis que o compõem e vice-versa (Figura 1), compreender a dinâmica empresarial em prol da Criatividade & Inovação de uma organização passa por compreender as melhores práticas que as Empresas Inovadoras desenvolvem nos diversos níveis que as compõem.

Figura 1



Os Níveis Intrapessoal e Pessoal – O Âmago do Potencial Criativo

O centro nevrálgico da criatividade é o Cérebro Humano, nomeadamente os modelos de processamento associados à metáfora do hemisfério direito. As empresas Inovadoras, procuram atrair, reter e desenvolver pessoas com fortes aptidões de “pensamento analítico”, raciocínio divergente e pensamento lateral que convirjam numa estrutura de *thinking outside the box* (“pensar de forma não convencional”). A estimulação destas actividades cerebrais são ainda maximizadas por metodologias de trabalho que estimulem o cérebro como um todo, onde se destaca o recurso ao Mapa do Pensamento (“Mindmap”) como técnica de planeamento, organização, anotação e apresentação.

Para além de tecnicamente exemplares – muitas vezes o perfeito domínio técnico é crucial para a incubação de um problema durante um processo criativo – e, portanto, com um bom nível de Inteligência Racional, os sujeitos criativos possuem uma gestão emocional equilibrada que lhes permite aceder ao potencial da Inteligência Emocional e à “intuição criativa” que esta lhe proporciona.

O domínio emocional, indispensável ao acto criativo, é um factor cada vez mais valorizado na selecção das pessoas para trabalhar em empresas inovadoras. Mas... isto não chega. As Empresas Inovadoras tendem dar a formação nas áreas do desenvolvimento pessoal e da gestão intrapessoal de forma a dotar os seus colaboradores de ferramentas de gestão emocional. Sendo hoje claro que as emoções negativas inibem o potencial cerebral e criativo (geram a chamada inibição cortical), o cultivar e alimentar o auto-conceito do indivíduo criativo, o quebrar dos medos e resistências, desenvolvendo a coragem de “pensar diferente”, com uma atitude positiva orientada para a solução de problemas e constante procura de resultados, consolida uma maneira de ser e de estar em que o “impossível é aquilo que nunca se tentou”.

Estas pessoas orientam o seu desempenho individual por ferramentas de gestão do tempo alicerçadas nos seus objectivos individuais orientados para o negócio e para a inovação permanente, modelando a sua acção por competências (genéricas à organização ou específicas à função) que valorizam e estimulam o seu potencial criativo.

O domínio e utilização diária de um conjunto de técnicas individuais de Criatividade e Resolução de Problemas são elementos indispensáveis para a operacionalização da prática criativa e inovadora (ver Figura 2).

Os Níveis Interpessoal e Grupal – Um Clima Propício ao Potencial Criativo

Parece ser evidente que de nada serve uma forte componente de criatividade individual se as relações interpessoais e o ambiente grupal, “castrarem” esse potencial criativo. Aliás, uma dinâmica de relações que facilite a espontaneidade criadora é um estímulo para que os menos criativos passem a criar (ver Figura 2).

Deste modo o clima que envolve as pessoas nas suas transacções relacionais deve estimular a criatividade ou, no mínimo, não ser um bloqueio. A comunicação fluente e baseada numa crítica construtiva, com rituais grupais de partilha das práticas de sucesso são elementos indispensáveis para fazer florescer forças de dinâmica grupal que façam progredir os grupos na direcção da procura de soluções inovadoras e criativas.

As Empresas Inovadoras têm tendência para apresentar estruturas mais horizontais estimulando o trabalho em equipa. A clara consciência do papel de cada um no grupo e a noção de que o “todo (o grupo) é maior do que a soma das partes (cada um dos indivíduos)” potenciam a procura conjunta de melhores alternativas de acção face a um problema, recorrendo com grande frequência à utilização de técnicas grupais de Criatividade e Resolução de Problemas.

Todavia, para além do aspecto formal de uma estrutura que, por ser mais nivelada, permite relações interpessoais mais equilibradas, uma característica fundamental para a optimização do potencial inovador das pessoas e/ou equipa é a relação Chefe-Subordinado e a própria organização do trabalho.

Está cientificamente comprovada a forte relação entre a Motivação intrínseca dos indivíduos e o potencial criativo. Uma relação de trabalho que desenvolva nos indivíduos o sentimento de auto-determinação (autonomia) do que fazem no trabalho e/ou o sentimento de que são competentes naquilo que fazem (são “bons” no que fazem) aumenta a motivação intrínseca do colaborador no trabalho. Neste contexto, as organizações inovadoras tendem a valorizar a autonomia dos seus colaboradores e os seus responsáveis procuram desenvolver um clima de total responsabilização da pessoa-trabalhador orientando o seu *feedback* por uma estrutura positiva. O acompanhamento do colaborador é assente numa estrutura formalizada de *coaching*, no qual o “treinador” desenvolve acções de treino grupal e individualizado, mobilizando os seus recursos humanos na direcção do projecto de empresa, cultura e valores e dos objectivos de negócio, assente num modelo de liderança transformacional em que o líder assume o papel

de gestor do seu mercado interno (o conjunto dos seus colaboradores), procurando reter e desenvolver os seus Clientes Internos.

Nestes processos interpessoais e grupais, desenvolve-se uma cultura de relacionamento inter-pares, na qual são decifráveis algumas “pequenas coisas” que se manifestam no dia-a-dia da relação de trabalho. Frases como: “não é importante qual é o problema, o importante é qual é a solução”; “não interessa quem é o culpado, interessa quem assume a responsabilidade e aprendeu com o erro para o evitar no futuro”, “não interessa dizer o que está mal - isso não nos diz como evoluir -, o importante é dizer como se pode fazer melhor”, etc..

O Nível Interdepartamental – A Luta pelo Melhor para a Organização

Um grande bloqueio à Inovação nas organizações surge quando passamos das ideias produzidas ao nível grupal ou departamental para o nível interdepartamental. Se as ideias em questão envolvem outros departamentos (outros grupos) e na empresa está instituída a “gestão da quintinha”, surgem imediatamente forças de resistência à ideia, sustentadas em lutas de poder egocêntricas consubstanciadas numa lógica de que “aqui mando eu”. Este é aliás um dos elementos que faz com que algumas empresas tenham um grande potencial criativo mas que não consigam inovar. Ou seja, conseguem produzir muitas ideias (Criatividade), mas não as conseguem transformar em **novas acções** (em “Inovação”).

Para colmatar este desperdício de boas ideias as Empresas Inovadoras, desenvolvem práticas internas que estimulem o fluxo de comunicação interdepartamental, incentivando o relacionamento interpessoal entre os diversos departamentos, partilhando constantemente os sucessos internos. Equipas de trabalho pluridepartamentais, no interior da empresa e actividades (desportivas, culturais, etc.) fora do contexto organizacional são facilitadoras do intercâmbio departamental. É também política corrente a carreira em zig-zag e o *cross function* entre os diversos departamentos.

Por outro lado, é importante salientar que não estamos a falar de uma “paz podre”. A inovação resulta muitas vezes de uma forte e coerente discussão. Perfeitamente alinhados com os objectivos de negócio e com o seu papel na empresa, as relações inter-departamentos são naturalmente conflituosas. Trata-se de um conflito manifesto em que se procura intransigentemente que as novas acções (inovação) se reflectam na prática em resultados com valor acrescentado para a empresa. O conflito é claramente assumido e encarado de uma forma positiva. Conjugados os interesses conflitantes, toda a empresa fica de alma e coração na implementação e concretização da nova ideia(ver Figura 2).

Figura 2

Nível Intrapessoal e Pessoal	Nível Interpessoal e Grupal	Nível Interdepartamental	Nível Organizacional
<ul style="list-style-type: none"> • Optimização do Potencial Cerebral • Gestão das Emoções (Int. Emocional) • Quebrar Bloqueios • Desenvolvimento Pessoal • Gestão Operacional do Desempenho Individual • Orientação para soluções: nada é impossível • Domínio de técnicas Individuais de Criatividade e Resolução de Problemas 	<ul style="list-style-type: none"> • Clima Informal • Comunicação fluente e construtiva • Partilha das melhores práticas • Trabalho em Equipa • Relação “Chefe”-Subordinado: <ul style="list-style-type: none"> - Autonomia - <i>Feedback</i> positivo - Responsabilização - <i>Coaching</i> - Consideração Individualizada • Domínio de técnicas de Criatividade e Resolução de Problemas em Grupo 	<ul style="list-style-type: none"> • Forte fluxo de comunicação interdepartamental • Partilha das melhores práticas • Equipas pluridepartamentais para resolução de problemas • Políticas de <i>cross function</i> e carreiras em zig-zag • Actividades comuns fora do contexto empresarial • Assunção do Conflito • Forte alinhamento com os objectivos organizacionais 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestão Integrada • Gestão da Cultura: <ul style="list-style-type: none"> - Valores - Padrões de Comportamento • Gestão do Desempenho: <ul style="list-style-type: none"> - Objectivos e Competências que potenciem a Inovação - Valorização do desempenho criativo • Gestão do Conhecimento e da Aprendizagem Organizacional • <i>Benchmarking</i> • Gestão da Mudança

O Nível Organizacional – O Quadro de Bordo Rumo à Criatividade & Inovação

Para que o que referimos anteriormente seja uma realidade, a gestão e as políticas organizacionais têm que facilitar e incentivar a Criatividade & Inovação (ver Figura 2).

A estratégia empresarial, no que respeita à sua acção no mercado, e os princípios orientadores da gestão de Recursos Humanos estão integrados num todo coerente.

Os princípios que suportam a gestão da cultura são perceptíveis através de valores e padrões de comportamento que estimulam o inconsciente colectivo rumo à Criatividade & Inovação. Os rituais de cultura, as histórias, os heróis e todo o simbólico que caracteriza a cultura da empresa incentiva uma maneira de ser e de estar para superar os desafios através do potencial criativo, cultivando o “sonho” organizacional de permanente inovação.

As carreiras e sistemas de recompensas estão consubstanciados num sistema de Avaliação do Desempenho que possui Objectivos de Equipa e Individuais bem como Competências que valorizam/premeiam a Criatividade & Inovação.

Em alguns casos são notórias as remunerações variáveis de acordo com o desempenho, o horário de trabalho flexível e a políticas de conciliação trabalho-família.

Estas empresas têm processos claros de partilha de conhecimento e empreendem as mais variadas acções com o intuito de potenciar a sua própria aprendizagem. Têm uma política

de formação muito consolidada que ocupa todos os seus colaboradores vários dias por ano.

Para além de procurar aprender com os seus erros e sucessos, têm a humildade suficiente para aprender com os sucessos alheios, estando permanentemente com os “olhos” no exterior.

A apetência para a mudança é incentivada, lutando constantemente contra a tendência para o *status quo* que o sucesso possa induzir. No que respeita à flexibilidade organizacional e a gestão da mudança está clara a diferença entre mudar e inovar. A “mudança” pode ser uma alteração para melhor ou para pior. A “Inovação” implica mudar para um estágio de acção que produza a curto, médio ou longo prazo mais valias à eficácia e eficiência da organização.

Em suma, as Empresas Inovadoras não estão a “inventar a roda”. Recorrem a um conjunto de pequenas coisas ao dispor de qualquer organização. Têm uma pequena diferença: conseguem alinhar o pensamento criativo e o acto inovador em todos os níveis organizacionais. Esta pequena diferença pode fazer a grande diferença nos resultados de negócio e, no contexto actual, a diferença entre a sobrevivência ou extinção de uma empresa ou grupo empresarial.

Paulo Balreira Guerra
Partner da **forcerebrus**
paulo.b.guerra@forcerebrus.com