

Artigo de Opinião

As opiniões expressas neste artigo são da exclusiva responsabilidade do seu autor e não representam necessariamente a opinião da ICF Portugal.

Criatividade nas Organizações: Liderança e Coaching na desconstrução de falácias

Rita Menezes

A necessidade de cultivar um pensamento criativo no domínio profissional é cada vez mais premente. Ora, se a criatividade conduz à inovação e se quem não inova é ultrapassado, a mesma revela-se um recurso essencial para o empreendedorismo que cria novos negócios e sustenta as melhores empresas quando estas se posicionam à escala global, mas também permite, em simultâneo, dar uma resposta de forma mais eficaz à resolução de problemas e aos desafios colocados diariamente.

A criatividade é transversal nas nossas vidas – a ela recorreremos (ou temos de recorrer) tanto pessoal como profissionalmente. O seu espaço surge, muitas vezes, onde menos se espera. Também o Coaching, segundo a ICF, é um “processo estimulante e criativo”, logo faz sentido esta associação benéfica entre comportamentos de Coaching e manifestações criativas. Quem precisa de criatividade? Quem dispõe dos recursos necessários para ser criativo? A resposta a ambas as questões é a mesma: todos nós.

A criatividade é, em primeira instância, intrínseca à natureza humana, pois é **o mais importante recurso** que temos ao nosso dispor – sem ela, não haveria progresso, evolução (cf. De Bono, 2000¹) – e é, ao mesmo tempo, **a maior dádiva** da inteligência humana (cf. Robinson, 2011²). Ser criativo é pensar de forma diferente, agir de forma diferente, desaprender hábitos nefastos, criar rituais potenciadores.

Para desbloquear a criatividade na organização (contando com cada um dos colaboradores) é essencial uma liderança para a criatividade. No entanto, por vezes há resistência – consciente ou não – à noção de criar, apresentar ideias, experimentar situações, pensar soluções. Ao líder cabe perceber como desbloquear a criatividade assumindo uma ideia mais sofisticada de liderança. Proporcionar um espaço/ambiente ou rituais que conduzam a atividades criativas é importante inserido no contexto, mas a disponibilidade mental, a valorização da experimentação e a recetividade a oportunidades de criatividade são hábeis atitudes que poderão revelar o génio construtivo de cada colaborador – e até de si mesmo! A aceitação da ambiguidade é uma competência do líder com atitude coach que se revela crucial quando, por exemplo, se vê confrontado com a genialidade dos seus colaboradores ou, no outro extremo, a recusa em colaborar quando é pedido.

Se liderar diz respeito a definir direções, assegurar ações e cumprir objetivos ao mesmo tempo que se influencia e inspira o compromisso dos outros com a concretização, o líder com atitude coach tem a possibilidade de libertar todo o potencial criativo latente do colaborador quando

¹ De Bono, “Six Thinking Hats”.

² Robinson, “Out of Our Minds”.

proporciona a estrutura adequada, energia positiva e recursos, cultivando trocas relacionais de elevada qualidade que levarão os colaboradores a manifestar criatividade.

Ainda que cada vez mais líderes valorizem colaboradores que manifestem curiosidade, exponham um espírito aguçado para o conhecimento e que questionem processos, procedimentos e decisões – sim, é verdade! –, muitos ainda caem nas armadilhas colocadas por *modus operandi* desajustados à realidade, por uma forte herança geracional/organizacional ou até por simples desconhecimento.

Isto leva-nos a pensar nas 5 falácias da criatividade organizacional:

- Nem todos os colaboradores são criativos.

Nada está mais longe da verdade! **Cada indivíduo é um ser criativo** – naturalmente, por questões intrínsecas, uns terão mais facilidade do que outros em exibir estas competências. Não é raro também escondermo-nos atrás de prazos impossíveis, desmotivação ou desinteresse para não assumir uma veia mais criativa (e, conseqüentemente, inovadora). E mais: os “criativos” de uma organização não são apenas aqueles que desempenham as tarefas ditas “importantes” (como os cientistas, investigadores, artistas, etc.), mas, sim, variadas pessoas em diferentes áreas de trabalho.

O líder que coloca o enfoque nas questões certas (por ex., ‘E se...?’) e dá o espaço necessário ao colaborador ajuda a construir a confiança criativa deste último. A maior parte das pessoas desconhece as suas verdadeiras capacidades e talentos, consideram até que não os têm; todos nascemos com talentos naturais que poucos descobrem e ainda menos desenvolvem da forma mais adequada (cf. Robinson, 2011³).

- A ‘tela em branco’ é o melhor ponto de partida.

Raras vezes o é! A criatividade está muitas vezes associada à expressão livre, mas não esqueçamos que também diz respeito a um trabalho altamente focado em ideias e projetos, trabalho que, para ser eficaz e eficiente, precisa de competências, conhecimento e controlo.

Queremos limites, constrangimentos, prazos ou condições – são estes que colocam os desafios, obrigam a ir mais além e coagem a pensar fora do estabelecido. É sabido que pressões extremas podem minar a criatividade, mas um certo grau de pressão pode ter uma influência positiva.

- Pessoas estranhas nas equipas atrasam o processo criativo.

Não, até o podem acelerar! Quando alguém de fora trabalha com uma equipa, abrem-se portas à partilha de ideias com uma pessoa que traz **perspetivas diferentes** e dá um valioso contributo para a geração de ideias. Por vezes, alguém que não pertence à organização consegue ‘ver’ aquilo que quem lá está dentro não vê e, por isso mesmo, consegue acompanhar processos de mudança que conduzem a um maior aproveitamento dos talentos.

³ Robinson, “Out of Our Minds”.

Estabelecendo um paralelismo com o Coaching, esta parte da premissa capacitadora de que uma pessoa tem dentro de si os recursos de que precisa, mas poderá beneficiar de assistência externa para aceder aos mesmos. Nesta ordem de ideias, cabe ao líder definir o grau de envolvimento das pessoas certas, no momento certo, para o grau certo de trabalho criativo. Cabe ao líder a criação de uma cultura organizacional harmoniosa e colaborativa que facilite a entreaajuda da equipa, a confiança interpessoal e a inovação criativa ao procurar no exterior da organização fontes de criatividade.

- Erros e disparates só atrasam os processos.

Nem pensar! A exploração por tentativa/erro promove a aprendizagem e incita a procura de soluções. Durante a experimentação são potenciadas estratégias e a procura de novas ideias. O **pensamento divergente** (o mais produtivo, aquele que nos leva a pensar no maior número de possibilidades, sejam elas mais ou menos óbvias) é libertador e conduz a um **pensamento convergente** (aquele que afunila as opções para facilitar a tomada de decisões concertadas e ponderadas) que se pretende eficaz, célere e consciente.

O líder com atitude coach revela ser essencial quando os processos não decorrem como seria esperado (devido ao seu grau de incerteza), uma vez que no processo criativo poderá estar implícito um afastamento do *status quo*, das abordagens tradicionais e dos comportamentos habituais dos membros da organização que estão incorporados nos sistemas e nas práticas organizacionais, comportando assim algum risco.

- O líder é quem tem mais e melhores ideias.

Nem sempre é assim! É certo que só um líder criativo consegue reconhecer a criatividade dos seus colaboradores e tratá-la como o capital mais importante da organização, mas o líder que procura verdadeiramente a inovação sabe que ele próprio não é a única fonte de ideias e, como tal, **facilita a colaboração, reforça a diversidade, aceita a inevitabilidade e motiva criando desafios intelectuais**.

O líder com atitude coach é um potenciador, alguém com um papel realmente importante na dinâmica das equipas e, como tal, é fundamental que consiga recuar, dar espaço aos colaboradores e coloque questões, estimule e provoque. A criatividade não assenta essencialmente no conhecimento; na verdade, a improvisação dá um grande contributo – cabe-nos a nós adaptar e construir com aquilo de que dispomos.

O líder assiste, desafia e encoraja. Na abordagem aos seus colaboradores, cabe-lhe manifestar uma atitude coach que abre caminho à individualidade de cada um e que vai permitir **explorar, reformular e criar vias que potenciam a descoberta de soluções**, propulsionam a inovação e, consequentemente, estimulam e intensificam a evolução da pessoa, da equipa e da organização, confirmando que alguns dos benefícios do Coaching numa organização se traduzem em maior produtividade, melhores resultados, apoio e confiança para correr riscos.

Sobre a autora:



rita@ritamenezes.com.pt
rm@readme.pt

Sou a Rita Menezes. Licenciada e pós-graduada em Tradução (especialização em Marketing, Audiovisual e Tradução Criativa),

cedo senti que a minha missão passava por criar ligações entre as pessoas, fomentar a comunicação, estimular processos criativos e ajudar a concretizar objetivos. Foi isto que me levou a estudar mais aprofundadamente o Coaching (ao nível de pós-graduação) e a concluir um mestrado em Marketing Relacional, cujo tema da dissertação é “Coaching, Liderança e respostas dos Colaboradores”. Sou Coach certificada desde 2015 e criei recentemente a Read Me – espelha a minha paixão por ideias empreendedoras e criativas, pela comunicação eficaz e orientada, pela eficácia da palavra e pela interpretação do(s) propósito(s) de cada um, de cada plano.