

**INSTITUTO A VEZ DO MESTRE
PÓS-GRADUAÇÃO “LATO SENSU”**

CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO

Fatores essenciais para sobrevivência das organizações

Sirlene de Oliveira Brito

Orientador

Prof. Carlos Alberto Cereja de Barros

Rio de Janeiro

2012

UNIVERSIDADE CANDIDO MENDES
PÓS-GRADUAÇÃO “LATO SENSU”
INSTITUTO A VEZ DO MESTRE

CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO

Fatores essenciais para sobrevivência das organizações

Apresentação de monografia ao Instituto A Vez do Mestre – Universidade Candido Mendes como requisito parcial para obtenção do grau de especialista em Gestão de Recursos Humanos.

Por: Sirlene de Oliveira Brito

AGRADECIMENTOS

A Deus, autor da minha vida e meu melhor amigo, que me permitiu escrever mais esse capítulo no roteiro da minha história.

DEDICATÓRIA

A minha filha, que é a razão do meu viver, Ingrid Thaynara.
Meu companheiro de todas as horas, a quem sempre esteve ao meu lado, Ricardo.
Minha sogra, que é minha companheira de todos os momentos de minha vida, Verani.
Meus pais e irmãos, Noci, Gilceia, Luciana, Antônio Marcos e Alexandre.

RESUMO

A discussão sobre Criatividade é um processo novo e pouco utilizado tanto no âmbito educacional, quanto no empresarial. Há poucas décadas que esse enfoque tem sido objeto de pesquisa, mas já existe um senso comum de que idéias criativas e inovadoras permitem encontrar novas maneiras de fazer mais com menos, de aumentar a lucratividade, simplificar processos etc. Os conceitos criatividade e inovação são indissociáveis, no entanto não são sinônimos. Normalmente, a criatividade é um processo individual, nasce da idéia que surgiu na cabeça de alguém, enquanto a inovação é um processo coletivo, que deve ser trabalhado em grupo, conduzindo coletivamente a uma mudança de percepção. Assim, entende-se que quanto mais criativo o indivíduo, mais inovadora será a empresa em que trabalha e, por conseguinte, estarão, ele e a empresa, cada vez mais competitivos no mercado. Mas será que todos os funcionários podem ser criativos e inovadores nas suas organizações? Como estimular um ambiente criativo para os colaboradores, permitindo que as organizações estejam na vanguarda de suas áreas de atuação? Quais os principais aspectos que exercem influência sobre o tão desejado desenvolvimento da criatividade e da inovação? Dentro desse contexto, este trabalho procurará mostrar os principais aspectos relacionados à criatividade e inovação, destacando a importância de se incentivar organizações a quebrar paradigmas, para que seus colaboradores sejam, cada vez mais, criativos e elas inovadoras.

METODOLOGIA

Esta monografia pretende enfatizar a importância do ambiente organizacional permitir a liberdade mínima necessária para que os colaboradores, nos mais diversos níveis, recebam informações, discutam problemas e proponham soluções. O objetivo é mostrar a importância, nos dias atuais, de se quebrar paradigmas, incentivando colaboradores para serem criativos e, ainda, apresentar sugestões que auxiliem no desenvolvimento, em organizações, de ambientes propícios à participação de todos. Acredita-se que a formação de um clima de comprometimento e positivista permita às organizações obterem posicionamentos cada vez mais vantajosos em relação a seus concorrentes.

A metodologia adotada para este trabalho fundamentou-se em uma pesquisa descritiva e bibliográfica, de acordo com os critérios estabelecidos por VERGARA¹ (2003, p. 46).

Descritiva por descrever a criatividade como um fenômeno que se move entre os atributos dos homens e as exigências da sociedade, podendo ser desenvolvido. Segundo VERGARA (2003, p. 47):

"A pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. (...). Não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação."

E bibliográfica pelo fato da fundamentação teórico-metodológica do trabalho ter sido realizada tomando-se por base publicações sobre o tema. De acordo com VERGARA (2003, p. 48):

"Pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, redes eletrônicas etc, isto é, material acessível ao público em geral. Fornece instrumental analítico para qualquer outro tipo de pesquisa, mas também pode esgotar-se em si mesma. O material publicado pode ser fonte primária ou secundária (...)."

¹ VERGARA, S.C. Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2003. 46 p

SUMÁRIO

7

Introdução **8**

CAPÍTULO I

Criatividade **10**

CAPÍTULO II

A criatividade como diferencial **18**

CAPÍTULO III

Inovação **24**

Conclusão **37**

Introdução

Os conceitos criatividade e inovação são indissociáveis, no entanto não são sinônimos. Normalmente, a criatividade é um processo individual, nasce da idéia que surgiu na cabeça de alguém, enquanto a inovação é um processo coletivo, que deve ser trabalhado em grupo, conduzindo coletivamente a uma mudança de percepção. Não existe inovação sem criatividade, pois a inovação é a aplicação prática da criatividade.

No mundo moderno, criatividade e inovação são diferenciais em um mercado extremamente competitivo. Quanto mais criativo o indivíduo, seja para propor uma solução a um problema, para simplificar processos e sistemas ou, ainda, para desenvolver um novo produto/serviço, mais inovadora será a organização em que trabalha e, dessa forma, estarão, ele e a empresa, cada vez mais na vanguarda do mercado. Mas, será que todos os funcionários podem ser criativos e inovadores nas suas organizações?

Neste século, novos problemas e novas oportunidades exigem novas maneiras de pensar. Há poucas décadas que esse assunto tem sido tem sido focado como objeto de pesquisa, mas já existe um senso comum de que idéias criativas e inovadoras permitem encontrar novas maneiras de fazer mais com menos, de aumentar a lucratividade, simplificar processos etc.

Para mostrar que é possível possuir colaboradores capazes de inovar e criar, encontrando respostas às necessidades da empresa, do mercado, enfim, da sociedade e, com isso, permitir que a sua organização supere seus concorrentes, esta monografia enfatiza a importância do incentivo para se quebrar paradigmas. Como é sabido, ainda há, nos dias de hoje, organizações arraigadas em organogramas e estruturas hierárquicas, onde as boas idéias pertencem aos chefes. São carentes de percepção, não só do quanto é crucial saber ouvir e proporcionar um ambiente em que seus colaboradores possam ser mais participativos, como também do quanto é imprescindível que o ambiente organizacional permita a liberdade mínima necessária para que os empregados recebam informações, discutam problemas e proponham soluções.

Esta monografia acredita que é a formação de um clima de comprometimento e positivista, que leva à organizações a obterem posicionamentos cada vez mais vantajosos em relação a seus concorrentes. Destarte, sob o enfoque da criatividade foram desenvolvidos os dois primeiros capítulos. O primeiro trata da criatividade sob a ótica de quatro dimensões: a pessoa; o processo criativo; o ambiente criativo; e o produto. E o segundo, aborda a criatividade como um diferencial, procurando mostrar não só os fatores que facilitam, como também os que tendem a dificultar o seu desenvolvimento dentro de qualquer organização.

No desenvolver do tema, apresentamos o terceiro capítulo, sobre a inovação. Nele procurou-se enfatizar a importância de inovar e abordar a inovação, quanto aos tipos de gestão, inovação aberta e inovação fechada, quanto ao seu objetivo focal e, também, quanto a ótica de seu impacto. Discorreremos sobre a dinâmica do processo de inovação e mostramos que é necessário que organizações tomem consciência da importância de inovar no cenário competitivo vigente, se quiserem ser inovadoras. Apresentamos, ainda, a ótica do governo brasileiro sobre o assunto, fundamentado-nos na Lei de Inovação Tecnológica, que procurou estimular a criação de ambientes especializados e cooperativos de inovação entre empresas e instituições científicas e tecnológicas no Brasil.

1 Criatividade

A criatividade é um fenômeno que se move entre os atributos dos homens e as exigências da sociedade. Buscar o diferencial é oferecer algo a mais do que o cliente esperava, atrair sua preferência, adaptar-se às suas necessidades e fugir do convencional. Considerando que as empresas fazem parte de uma sociedade, o incentivo à criatividade implica num bem que é criado para a mesma.

JOHN KAO², considerado o guru americano da criatividade, definiu da seguinte forma o que é criatividade: *“É o processo através do qual as idéias são geradas, desenvolvidas e transformadas em valor”* (JOHN KAO, 1997).

Estudiosos, em geral, enxergam quatro dimensões para a criatividade, que são:

- ✓ a pessoa;
- ✓ o processo;
- ✓ o ambiente; e
- ✓ o produto.

A pessoa é o centro de toda a atividade criativa. Uma pessoa criativa tem a criatividade enraizada em suas crenças e valores, dessa maneira o seu uso não se restringe apenas a uma área (trabalho, escola, etc), sendo parte de sua rotina.

O processo criativo envolve práticas singulares e métodos que fogem a padrões, visando distanciar o pensamento dos caminhos normalmente trilhados, interferindo no próprio funcionamento do raciocínio com o intuito de fazê-lo operar de forma livre, espontânea e dispersa na busca do diferente, do novo.

O ambiente propício à criatividade é caracterizado, entre outras coisas, pelo incentivo à diversidade, pela comunicação aberta e disseminação de informações e, ainda, personalização de espaços e abundância de recursos.

² KAO, John. Jamming: A Arte e a Disciplina da Criatividade na Empresa. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

O produto criativo é sempre uma novidade útil e mais vantajosa, que o existente. Normalmente, apresenta com principais vantagens a possibilidade de se desenvolver em um menor espaço de tempo e/ou a um custo reduzido.

1.1 A Pessoa

Um dos principais interesses, dos que se dedicam ao estudo da criatividade e suas manifestações, é perceber que características possuem as pessoas consideradas muito criativas. Existem características ou traços que podem diferenciar pessoas mais ou menos criativas? Como pode ser identificada uma pessoa criativa?

TORRANCE e TORRANCE (1974³), apresentaram um conjunto de testes para medir habilidades como fluência, flexibilidade, originalidade e elaboração do pensamento, com o objetivo de avaliar as pessoas com mais ou menos criatividade. Pode-se dizer que esse estudo seja pouco abrangente para identificação de uma característica tão complexa, quanto uma personalidade criativa. Depois desse estudo, vários outros foram desenvolvidos, mas talvez ainda não exista um “molde” no qual as pessoas se encaixem ou não. Há um censo comum de que existem vários caminhos que podem ser percorridos para o desenvolvimento do potencial criativo da mente humana. GRACIELA ALDANA (1996⁴), apresenta os seguintes atributos como constituintes da criatividade:

a) **Motivação intrínseca** - está associada a uma sensação de prazer, entusiasmo e satisfação. É o atributo que permite desfrutar e valorizar tanto o processo, usando toda energia que lhe é requerida, como o resultado, como prêmio;

b) **Autonomia intelectual ou princípio do contraste** – é a força pessoal necessária para pensar e ser diferente, quando vale a pena sê-lo. Possuir autonomia no desempenho das tarefas e atribuições, tomar decisões necessárias e assumir as consequências das próprias ações;

³ Torrance, E. P. e Torrance, J. P. Pode-se ensinar criatividade? São Paulo: Pedagógica e Universitária, 1974.

⁴ Graciela Aldana, de C. La travesía creativa Asumiendo las riendas del cambio, Bogotá, Creatividad e Innovación Ediciones, 1996.

c) **Gosto pelos problemas** – não possuir tendência para a evasão, quando diante de problemas. Isso faz com que a pessoa criativa busque a resolução de forma eficaz e permanente, se concentrando na produção das condições necessária para construí-la;

d) **Capacidade de romper esquemas** – é o desprendimento das formas já existentes, capacidade de revisar os paradigmas pessoais. É a busca por novas perspectivas e o distanciamento daquelas que são óbvias;

e) **Autonomia do objeto** - É a sensibilidade de seguir o desenrolar das transformações geradas pela idéia inicial que enriquecem as possibilidades criativas, ficando ao serviço da obra, como se ela tivesse vida própria;

f) **Sinergia interna** - aceitar as próprias polaridades internas, usando-as para em benefício da busca por formas combinadas de resolução; e

g) **Compreender e administrar os processos** - conviver com a incerteza de não saber antecipadamente para aonde o processo vai te levar. Valorizar o trabalho em equipe, reconhecendo o valor da participação de todos, administrando de forma adequada a pluralidade de enfoques. Usar os conflitos em benefício dos processos, com ênfase para a comunicação aberta, permanente e freqüente, para minimizar as resistências à mudança pelos envolvidos. Entendendo que os momentos difíceis, por vezes são geradores de soluções e são, também, partes do projeto.

1.2 O Processo

O processo criativo é desenvolvido com base nos erros da arquitetura humana cognitiva⁵ em se adaptar a problemas complexos. Um dos primeiros modelos do processo criativo é atribuída a Graham Wallas⁶.

⁵ Pertinente aos processos mentais de percepção, memória, juízo e raciocínio, em contraste com os processos emocionais e volitivos.

⁶ Graham Wallas (1858-1932). Inglês, socialista, psicólogo social, pedagogo e co-fundador da London School of Economics.

WALLAS (1926⁷), apresentou quatro estágios para o processo criativo:

- ✓ **Preparação** (definição do problema, observação e estudo);
- ✓ **Incubação** (que estabelece a questão de lado por um tempo);
- ✓ **Iluminação** (o momento em que uma nova idéia emerge); e
- ✓ **Verificação** (check-out).

GUILFORD (1977⁸), defendeu que solução de problemas e pensamento criativo são atividades relacionadas. Solucionar um problema significa produzir uma resposta, nova ou não, enquanto que a criatividade conduz a novos resultados ou novas respostas.

Ou seja, é possível perceber a existência de um “fio” condutor, o princípio, o meio e o fim na constituição de um processo. Porém, é necessário reconhecer que ao resolver problemas abertos, isto é, sem uma resposta única, não há caminhos conhecidos a seguir. Por isso, é necessária a existência mútua do pensamento divergente, multidirecional e flexível, e do pensamento tradicional, convergente e lógico. Como um processo se desenvolve-se ao longo do tempo, ele pode ser dividido em fases. CHURBA (1995⁹), apresenta um modelo de sete fases que explica o processo criador:

a) **Incógnita para resolver** - é um desafio, sendo importante formulá-lo da forma mais clara possível para que a tarefa seja bem orientada. Não sendo um problema fechado, há diversas respostas possíveis;

b) **Informação** - Nunca se sabe que informação e/ou estímulo pode provocar o surgimento de uma resposta adequada. Como o problema é aberto, a busca de informação também tem que ser aberta, multidirecional e significativa;

c) **Incubação** - Período de produção de idéias. Todo o material recolhido deve ser submetido a um processo inconsciente de trabalho, havendo necessidade da existência de tempo suficiente para que o problema seja trabalhado;

⁷ Wallas, G., The Art of Thought Nova York.: Harcourt Brace, 1926.

⁸ Guilford, J. P., Muito além do QI, Buffalo, NY, Criativo Education Foundation, Inc, 1977.

⁹ Churba, J. O compromisso de Washington , University Press of America , 1995.

d) **Iluminação** - é o momento em que uma idéia ou imagem emerge do inconsciente e traz uma resposta possível ao problema;

e) **Avaliação** – é a análise da idéia, confrontando-a com critérios previamente definidos, delimitadores e especificadores das condições necessárias;

f) **Elaboração** – é a exposição dos conhecimentos e técnicas de cada área temática, na transcrição da possível solução, com o máximo de detalhe; e

g) **Estratégias de realização e verificação** – origina-se na procura de aliados para aprovação da idéia, passando pela idealização da forma de apresentação, momento e lugar oportunos, até a previsão de críticas, avaliando as formas possíveis de sua melhoria. É a construção de uma planificação adequada, que garanta a realização da idéia.

Mas, ao contrário do que se pode imaginar, o possível reconhecimento destas fases não finaliza a compreensão para o desenvolvimento de processos criativos, mas, sim, pressupõe a necessidade de interação das mesmas, de forma dinâmica e com realimentações permanentes, para que esses processos realmente sejam desenvolvidos.

1.3 O Ambiente

O termo “Ambiente criativo” se refere a relações entre os indivíduos e seu ambiente. Esta dimensão traz consigo vários questionamentos, tais como: Quais as condições ambientais que têm efeito sobre o comportamento criativo? Como preparar o ambiente para facilitar a criatividade?

Há pouca informação na literatura sobre como estabelecer um clima favorável à criatividade. VANGUNDY (1984¹⁰) identificou três categorias de fatores que afetam o clima da criatividade de grupos de indivíduos e mostrou que deve ser considerado um entrelaçamento entre estas três categorias, no conjunto de sugestões que orientam os indivíduos em relação às suas tarefas. São elas:

10 Vangundy, A. B. Gerenciamento de Criatividade Grupo: uma abordagem modular para Solução de Problemas, Amacom Books, 1984.

- (1) o ambiente externo;
- (2) o interno de cada indivíduo do grupo; e
- (3) a qualidade das relações interpessoais entre os membros do grupo.

É importante a percepção que elementos do clima organizacional estimulam ou refreiam o aparecimento e o desenvolvimento de atitudes e comportamentos criativos. Por isso, uma mesma pessoa pode sentir-se mais capaz ou menos capaz, mais confiante ou menos confiante em si mesma e nas suas capacidades, de acordo com a situação em que se encontra. A seguir, veremos uma lista de sugestões, apresentada por ISAKSEN (1994¹¹), para ajudar a promover uma atmosfera adequada e propícia à criatividade e inovação:

1) Dar liberdade ao indivíduo para buscar o sucesso nas tentativas de novas maneiras de realizar as tarefas, por via que esteja ao seu alcance. Encorajar abordagens divergentes, dando recursos e espaço suficientes;

2) Promover o valor das diferenças individuais, estilos e pontos de vista, permitindo o exercício de atividades e tarefas diferentes para muitos indivíduos;

3) Estabelecer uma atmosfera aberta e segura, comprometida com o desenvolvimento do pensamento criativo e exploratório, apoiando e reforçando idéias e respostas invulgares;

4) Encorajar indivíduos a fazer escolhas e a envolverem-se no estabelecimento de objetivos e processos de tomadas de decisão, promovendo a sensação de controlo individual sobre o que é feito e a melhor maneira de fazê-lo;

5) Estimular a aprendizagem e aplicação de técnicas específicas de resolução criativa de problemas no espaço de trabalho e na realização de tarefas próprias;

6) Propiciar o tempo adequado para o cumprimento das tarefas, estabelecendo prazos exequíveis;

11 Isaksen, S. G. Reconhecendo a compreensão e criatividade: O Surgimento de uma Disciplina, Paperback, 1994.

7) Zelar por um ambiente não punitivo, externando a confiança nas pessoas com quem se trabalha. Reduzir a preocupação com o insucesso, focando no aprendizado obtido com os erros, de forma positiva, para que os indivíduos se estabeleçam padrões aceitáveis e permitam um “*feedback*”¹² positivo do trabalho;

8) Desafiar os indivíduos a resolver problemas e a trabalhar em novas tarefas de diferentes maneiras. Fazer perguntas estimulantes, reconhecendo alguns potenciais, invulgares, até então desconhecidos;

9) Respeitar as necessidades do indivíduo de trabalhar sozinho ou em grupo e, ainda, procurar encorajar projetos de iniciativa pessoal;

10) Aceitar a convivência com a complexidade e a desordem, pelo menos durante um certo período de tempo. Mesmo a melhor organização e o melhor planejamento requerem um certo grau de flexibilidade;

11) Encorajar o sentimento de confiança interpessoal e de trabalho de equipe, criando um clima de respeito e aceitação mútua entre os indivíduos, a fim de permitir que eles partilhem, desenvolvam e aprendam em equipe.

12) Estimular o estabelecimento de relações interpessoais de grande qualidade e estar consciente da importância de fatores como: espírito de cooperação, encorajamento para exposição de idéias e confrontação aberta, na busca da resolução de conflitos.

Acrescenta-se, ainda, que não deve ser desconsiderado que o ambiente criativo existe enquanto lugar, situação, pressão etc. E é na interação dinâmica de todas as variáveis envolvidas que a criatividade ocorre, ou não.

1.4 O Produto

Produto criativo não significa exatamente algo que foi identificado como próprio para ocasião. Produto é o modo como a criatividade ocorre. Inclui tanto as fases do processo, como as operações específicas que são realizadas.

¹² Feedback (dinâmica de grupo), um método de dinâmica de grupo para melhorar a auto-percepção e percepção

São várias as vantagens de se medir a inovação, podendo se expressar em termos de custo, rentabilidade, status etc. Mas, há complexidade relacionada com a dificuldade em se usar e entender uma inovação e, por isso, talvez, quanto maior a complexidade, menor o grau de aceitação.

A identificação das características dos produtos criativos tem sido desenvolvida por diversos autores. BESEMER E O'QUINN (1987¹³) e ANDRADE (2006¹⁴) estudaram o uso da Matriz de Análise de Produtos Criativos (MAPC). A MAPC possui três famílias de características que são usadas para identificar produtos criativos:

✓ A primeira, chamada de “Novidade”, onde são analisadas três dimensões: a “inovação”, em que é examinado o grau de originalidade do produto; a “germinação”, ou seja, a quantidade de produtos que podem se desdobrar como resultado do produto criado; e a “transformação”, que é o grau de impacto que o produto tem sobre a sociedade e sobre a cultura.

✓ A segunda, denominada “Resolução”, em que se verifica qualidade, utilidade e característica de valor do produto.

✓ A terceira, conhecida por “Elaboração e Síntese”, que analisa expressividade, elegância, atratividade e complexidade, isto é, como o produto é apresentado.

Os produtos criativos podem ser encontrados nos mais diversos espaços ou situações - artes, ciências, em qualquer disciplina ou domínio humano - e tanto podem ser resultado dos esforços de um único indivíduo, como de um grupo de indivíduos. Contudo, para aqueles cujo principal enfoque se situa no âmbito do produto, mais do que no processo, há uma certa tendência para não identificar os traços comuns entre inovação e criatividade. É interessante notar, como em alguns discursos (políticos, empresariais ou educativos, em certos casos) o “elogio da inovação” não reflete a preocupação com a criatividade, que se desloca para outras áreas mais “artísticas”.

13 Besemer, SP & O'Quin, K.. Análise de produtos criativa: teste de um modelo através do desenvolvimento de um instrumento de julgar. No *Frontiers of Research Criatividade: Para além do básico*. Buffalo, New York: Bearly Limited, 1987.

14 ANDRADE, S. P. C. de. A cultura organizacional e a expressão da criatividade no produto moda vestuário infantil: um estudo de caso. Disponível em: www.tede.ufsc.br/teses/PCAD0712.pdf. Acesso em 08JAN2012.

2 A criatividade como diferencial

Estamos acostumados a considerar a criatividade como algo pessoal, intransferível e eloqüente. Eu tenho que ser criativo? Ser diferente? Ou, é apenas mais um requisito a ser exigido pelas empresas? Essas são algumas das primeiras perguntas que surgem na nossa consciência. Engano nosso! Como já foi dito, a criatividade é um fenômeno que se move entre os atributos dos homens e as exigências da sociedade e pode ser desenvolvido, fazendo parte da nossa vida, do nosso comportamento e da nossa competência. O ato de criar e inovar não deve se restringir apenas ao empreendedor, mas, sim, exigir a prática de ações conjuntas entre os colaboradores e empreendedores.

Como visto, no capítulo anterior, a criatividade está relacionada aos processos de pensamento, à imaginação, à intuição e à originalidade. São características importantes para um profissional de sucesso, que devem ser aliadas, é claro, aos conhecimentos técnicos e demais habilidade necessária para o exercício de suas tarefas. Aí reside a importância das organizações investirem em cursos que não só despertem a imaginação e a experimentação nos seus colaboradores, como também objetive proporcionar melhorias nos processos, racionalização de mão-de-obra, de materiais e tecnologia e, ainda, uma comunicação eficaz, a fim de se obter a inovação como produto final.

Há o entendimento de que não há hora marcada para criar e que o estímulo à sua prática deve ser desenvolvido pelas empresas, através de uma sistemática preparação das mesmas para a construção de um cenário propício. É preciso criar estratégias de ação e soluções diferentes para os mais diversos problemas e estimular a criação de novos produtos, ou mesmo a melhoria dos já existentes. Essa mudança de metodologia no processo diário de trabalho permite, pouco a pouco, que as empresas se tornem criativas e competitivas.

Estimular a criatividade é estimular também a flexibilidade, a visão de futuro, buscar soluções alternativas, o trabalho em equipe etc., o que deve ser feito com o envolvimento de toda a organização, desde a presidência até os cargos operacionais mais simples. Ou seja, os programas que visem à implantação e o desenvolvimento com conceitos de criatividade, devem fazer parte tanto da estratégia, quanto da cultura da organização.

Nesse mundo de mudanças e transformações, marcado por turbulências e incertezas, tudo isso se torna fundamental e, indubitavelmente, propicia uma grande revolução e quebra de paradigmas, e clama pela necessária compreensão de que não apenas os chefes podem ser criativos. Ao contrário, todos os integrantes da organização devem corroborar na construção de processos de criatividade e inovação, muito embora a socialização e a cultura de algumas organizações, ainda, tendam a diminuir esta potencialidade, principalmente pelas práticas de ações rotineiras.

A criatividade humana é um patrimônio, não é temporal e deve ser compartilhada em sua sociedade. Afinal, o produto ou serviço criado e/ou inovador deve sempre ser aproveitado pela sociedade. Esse recurso valioso de que dispomos, a criatividade, necessita ser cultivado pelas organizações. O que pode ser feito através de técnicas de geração de idéias, de resolução criativa de problemas, com analogias não usuais e com respeito aos pensamentos, sejam eles divergentes ou convergentes. Dessa forma, todos poderão "sonhar", analisar e testar, e a sociedade poderá usufruir a concretização da idéia inicial.

2.1 Fatores que facilitam a criatividade

Sem grandes investimentos o empreendedor pode propiciar ações criativas, dando a liberdade de opinar, errar, aprender com estes erros e, principalmente, de buscar alternativas de diferenciação nos produtos e serviços. O que de maneira alguma diminui a importância das empresas investirem em cursos que despertem no empregado a sua imaginação, o gosto pela experimentação e a busca pela constante melhoria dos processos.

A criatividade estimula a capacidade de ver o novo onde todos os demais enxergam apenas o óbvio, talvez esta seja uma das razões que fazem da criatividade uma característica tão importante para o sucesso hoje em dia. Em um cenário competitivo, em que muitos possuem acesso à informação em doses cada vez mais cavalares, pensar diferente se torna uma característica bem mais valorizada.

Essa capacidade de ver o que ninguém viu antes tem gerado respostas para novos problemas, mas, principalmente, respostas novas para os antigos problemas. Apesar de não haver uma fórmula mágica para ser mais criativo, a bibliografia concernente ao assunto reconhece três fatores predominantes que, se reunidos, podem ajudar bastante, são eles:

1. **Bom humor** – é possível raciocinar logicamente de mau humor, mas jamais se pode ter uma idéia criativa assim;

2. **Irreverência** – as pessoas criativas não levam nada demasiadamente a sério. Elas têm consciência de que no mundo nada é 100% “assim”, e não importa o que signifique esse “assim”. A história da ciência mostra que em função da criatividade, somos libertos de todas as crenças absolutas.

3. **Pressão** – Sem pressão não há criação. Esse fator pode parecer negativo, mas não é. A pressão, aqui, é “valorativa”: O bom líder coloca pressão em sua equipe, valorizando os erros de cada colaborador e fazendo com que ele se sinta motivado e instigado para produzir criativamente.

Há, ainda, que se considerar que a motivação e a paixão pelo que se pretende fazer ou pela profissão que escolhida são aspectos de grande relevância. Ou seja, não há uma fórmula mágica para criatividade, em linhas gerais, existem, sim, fatores que auxiliam e outros que atrapalham o processo criativo. A criatividade humana se revela a partir de associações e combinações inovadoras de modelos, sentimentos, experiências e fatos. Assim sendo, é plenamente possível fazer com que uma pessoa se torne mais criativa, pois os principais resultados criativos não advêm de exercícios mentais que prometem aumentar o potencial de criação dos indivíduos de forma isolada, a exemplo de exercícios mentais com CDs ou de fórmulas mirabolantes. O que realmente funciona é propiciar oportunidades e incentivar os indivíduos a buscar novas experiências, testar hipóteses e, principalmente, a estabelecer novas formas de diálogos, sobretudo, com pessoas de outras formações, tipos de experiências e cultura.

Alguns indivíduos altamente criativos já apresentam naturalmente esse padrão de comportamento curioso, investigativo, voltado à experimentação, à inovação e à busca persistente de pequenas e grandes nuances, seja em suas áreas de interesse ou em terrenos nem tão familiares, envolvendo outras culturas, tecnologias, idiomas, etc. São pessoas que intuitivamente fazem o melhor exercício possível para o cérebro ao investir, de maneira consistente, no aprendizado e no estímulo a diferentes capacidades cognitivas e sensoriais.

Em suma, embora seja impossível modificar algumas características essenciais das pessoas, podemos incentivar comportamentos, estilo de vida e formas de interação com o mundo que permitam o desenvolvimento de novos padrões cognitivos e facultem aos indivíduos oportunidades de geração de “*insights*” criativos. O mais importante, no entanto, está no fato de que, no contexto organizacional, o que vale mesmo é a capacidade criativa coletiva. Aumentar a criatividade é exercitar o pensamento!

2.2 Fatores que dificultam a criatividade:

Da mesma forma que é importante perceber como se “desenha” uma pessoa criativa, também é preciso e não menos importante, compreender o que, com frequência, impede a criatividade. Pessoas com essas características, de forma consciente ou não, acabam se posicionando de maneira contrária ao desenvolvimento das potencialidades existentes. Por isso, GRACIELA ALDANA (1996¹⁵), também apresenta descreveu um conjunto de bloqueios, frequentemente presentes tanto nas pessoas como nas organizações:

1. **Pouco respeito pela diversidade** – quando não há entusiasmo frente a situações de diversidade, como fonte de sinergia, e de descoberta. Talvez isso se deva ao fato da educação ainda colocar ênfase na uniformidade, no apego a rotinas e nos procedimentos distantes dos interesses dos educandos.

¹⁵ Aldana de Conde, Graciela. La travesía creativa Asumiendo las riendas del cambio, Bogotá, Creatividad e Innovación Ediciones, 1996.

2. **Desrespeito pelo subjetivo e intuitivo** - a valorização excessiva do científico e do técnico, como única fonte de certeza, leva também à desvalorização da intuição, essencial em processos de pioneirismo, que se alimenta da sabedoria mais profunda e da nossa verdade pessoal.

3. **Medo da imaginação, da mudança** - faz desenvolver a capacidade de argumentação para encontrar razões pelas quais as coisas não vão funcionar. O medo generalizado da mudança prende-nos em zonas de comodidade (ainda que temporárias).

4. **Facilismo como sinônimo de felicidade** - o gosto exagerado pelo conforto, a atitude paralisante frente aos problemas, impedem desenvolver uma atitude de tolerância limitada frente às frustrações e a capacidade de se aprender com o erro e com as experiências. Deve-se atentar também para ênfases exageradas de resultados e avaliação e, ainda, o condicionamento exclusivo para o êxito.

5. **Relações baseadas em normas pré-estabelecidas** - o apego ao “sempre foi assim” ou ao “já não é para a minha idade” empobrecem a espontaneidade e conduzem ao estabelecimento de relações estereotipadas¹⁶ com os outros e conosco. Não se pode esquecer que a imposição de estilos e normas de comportamento e de relações, parte da pressuposição que conhecemos perfeitamente as outras pessoas.

6. **A hiperatividade, a ausência de espaços de sentido** - perceber as próprias prioridades, descobrir metas significativas. A corrida contra relógio, em que a maior parte das nossas vidas se encontra, nos impede de desfrutar a vida, e deixar que “a realidade supere os sonhos”.

¹⁶ adj. Marcado, caracterizado por um estereótipo: gestos estereotipados. Fig. Sem originalidade, repetido, esquematizado: fórmulas estereotipadas.

7. **Autoestima deficiente** - a desvalorização constante dos nossos próprios pontos de vista, transformam-se em estratégias permanentes de auto-sabotagem. A presença de um crítico interno ativo e perfeccionista nos leva à dúvida constante, ao medo do fracasso e a perda das oportunidades de crescimento e desenvolvimento pessoal.

8. **Medo do risco** – fomos educados para sacralizar a ordem existente (“não toques”, “não desarrumes”) e não para assumir riscos e romper esquemas - isto é, não se “aprendem” as qualidades vitais para se sobreviver no nosso tempo. Quem cria as normas do futuro em matéria de inovação e desenvolvimento (tanto em termos pessoais como organizacionais) é quem se arrisca a ser pioneiro e a antecipar-se às necessidades da época.

3. Inovação

Inovação significa novidade ou renovação. A palavra é derivada do termo latino “*innovatio*”, e se refere a uma idéia, método ou objeto que é criado e que pouco se parece com padrões anteriores. Hoje, a palavra inovação é mais usada no contexto de idéias e invenções e a exploração econômica vinculada, diferenciando a inovação como a invenção que chega no mercado.

A inovação se dá por um processo complexo, que inclui as atividades técnicas, concepção, desenvolvimento, gestão e que resulta na comercialização de novos ou melhorados produtos, na construção de novos modelos de negócio ou, ainda, no estabelecimento de novos processos e métodos organizacionais. Em linhas gerais, é a abertura de novas possibilidades, apresentando um retorno concreto, seja com a possibilidade de aumento do faturamento da empresa, seja com a abertura de novos mercados ou, ainda, com a valorização da marca, enfim, sempre permitindo um reflexo positivo para a empresa.

Algumas organizações confundem inovação com processos de melhoria contínua, que, a bem da verdade, são exigências administrativas, de caráter exclusivamente interno, com o intuito de permitir melhoras na estrutura da empresa. A grande diferença que se observa é que as inovações causam impacto nas receitas das organizações e/ou na sua participação no mercado, enquanto que as melhorias contínuas, normalmente, não são capazes de criar vantagens competitivas de médio e longo prazo e, quando muito, permitem apenas manter a competitividade dos produtos existentes, em termos de custo.

Peter Drucker¹⁷, na sua obra *The Essential Drucker*, defende que existem pelo menos três condições a serem cumpridas para que uma inovação tenha sucesso. As condições apresentadas a seguir são óbvias, mas são frequentemente negligenciadas.

¹⁷ Drucker, P. F. *The Essential Drucker: The Best of Sixty Years of Peter Drucker's Essential Writings on Management*, 2001.

1. **Inovação é trabalho.** Ressalta-se que os inovadores raramente trabalham em mais do que uma área. Tomemos como exemplo Thomas Edison, que apesar de sua enorme capacidade inovadora, trabalhava apenas na área da eletricidade. Na inovação, assim como em qualquer outra iniciativa, é necessário que haja talento, engenho e predisposição. Mas, a bem da verdade, a inovação é o resultado de um trabalho difícil, centralizado e intencional, enfim, um trabalho de persistência e de muito empenho. Caso essa dedicação ao trabalho não exista, não haverá talento, engenho ou conhecimento que consiga ser inovador.

2. **Os inovadores têm que se basear nos seus pontos fortes,** para obterem sucesso. Isso é importante devido aos riscos da inovação, do aumento do conhecimento sobre o assunto e da capacidade de desempenho resultante. Os inovadores precisam estar em sintonia com a oportunidade inovadora, que precisa ser importante para eles e tem que fazer sentido. De outra forma, não estarão disponíveis a investir trabalho persistente, árduo e frustrante que a inovação sempre exige.

3. **A inovação é um efeito da economia e da sociedade.** Uma mudança no comportamento dos clientes, dos educadores, dos agricultores, enfim, da sociedade em geral, normalmente, está associada a uma mudança de processo, isto é, à forma como se trabalha e se produz alguma coisa. Por conseguinte, a inovação tem que estar sempre próxima do mercado, centrada no mercado. Ela tem que ser impulsionada pelo mercado.

3.1 A importância de inovar

A inovação tem, por essência, a capacidade de acrescentar valor aos produtos e/ou serviços de uma empresa, diferenciando-a, mesmo que momentaneamente, no seu ambiente competitivo.

A importância da inovação cresce em relevância, principalmente, em dois tipos de mercados: aqueles que se caracterizam por serem comoditizados e os que apresentam alto nível de competição, onde os produtos são popularmente reconhecidos como paralelos. As organizações que possuem a possibilidade de inovar em mercados muito competitivos, seja de forma incremental ou radical, diferenciando o seu produto ou serviço, conseguem ficar em posição de destaque e, por conseguinte, de vantagem em relação aos concorrentes.

Os benefícios da inovação não se limitam apenas às organizações e seus reflexos são sentidos, em função da alavancagem do consumo, no aumento da oferta de emprego, que melhora o nível de renda da sociedade local, o que, por sua vez, estimula o consumo em outros segmentos, estabelecendo um processo de efeito cascata, com aumento de circulação da moeda. Esse aquecimento do comércio local representa a abertura de novos postos de trabalho e, por conseguinte, estabelece, pouco a pouco, um círculo positivo e vicioso que pode ser percebido pelo município, pelo Estado, pelo país, enfim, pela sociedade como um todo.

3.2 Tipos de Inovação

A inovação pode ser observada sob várias formas, sejam elas vinculadas, especificamente, ao desenvolvimento da capacidade intelectual do homem ou à praticidade exigida pelo trabalho meramente mecânico. Ela pode ser associada a abertura de novos mercados ou a novos modelos de negócio; a novos produtos; a novos processos e métodos organizacionais etc, enfim, a inúmeras segmentos ou variantes, que podem ser analisados e explorados sob os mais diversos enfoques. Dentro desse contexto, as diferentes formas de inovação podem ser classificadas de diversas maneiras, em particular, destacaremos três formas de classificar a inovação: quanto a gestão, quanto ao objetivo focal e quanto ao seu impacto.

3.2.1 A gestão da inovação

Ao analisar o comportamento histórico das grandes empresas, ao longo do séc. XX, percebe-se que o modelo de gestão da inovação utilizado era bastante fechado, no que se refere ao surgimento das ideias e sua aplicação no mercado. Duas premissas fundamentais mantinham esse modelo: “nós detemos os melhores talentos e nossas ideias são melhores que a dos demais” e “se nós inventamos, nós comercializamos”.

Entretanto, essas premissas ruíram com as transformações sociais sofridas, trazendo reflexos na disseminação do conhecimento. Entre elas, destacam-se: a crescente mobilidade de mão-de-obra, o surgimento de centros de formação de excelência em todo o mundo e, ainda, o surgimento de nações emergentes, como China, Índia e Brasil, comprometendo a hegemonia dos EUA, Europa e Japão.

Hoje, se uma boa ideia é rejeitada por uma empresa, está cada vez mais fácil para aquele funcionário ou equipe responsável pela criação dessa ideia sair e buscar alternativas externas para viabilizá-la. Dentro desse contexto, a gestão da inovação está, nos dias atuais, fundamentada em dois modelos: o “Closed Innovation” (inovação fechada) e o “*Open Innovation*” (inovação aberta).

I. “**Closed Innovation**” - refere-se ao processo de limitar o conhecimento ao uso interno de uma empresa e não fazer uso ou somente um pequeno uso do conhecimento exterior. As empresas que adotam um modelo de inovação fechado, limitam-se a utilizar seus recursos internos, investem apenas nos talentos de suas próprias empresas, têm grande preocupação em ser pioneiros e com a originalidade de seus lançamentos, e controlam suas patentes, impedindo que terceiros as utilizem. Em linhas gerais, as ideias e invenções são geradas no interior dos próprios laboratórios da empresa, e depois desenvolvidos em produtos comercialmente tratados pelo próprio departamento de engenharia da empresa. A difusão das inovações no mercado é feita pelos próprios departamentos de marketing e vendas da empresa, por canais próprios da empresa.

Essas empresas esporadicamente compartilham seus resultados inovadores com outros, como um meio de gerar competitividade. A opinião de pesquisadores e administradores de empresas com esse perfil de gestão, é que a inovação de sucesso precisa de controle. Mas, por várias razões, tais como o aumento da competitividade, da complexidade tecnológica, da disponibilidade e da mobilidade de recursos humanos qualificados em P&D (Pesquisa e Desenvolvimento), entre outros, a mentalidade “do-it-yourself” (fazer você mesmo), da inovação fechada, tem se tornado insustentável. Por consequência, a importância do controle total está diminuindo, passou-se a reconhecer que que idéias valiosas e tecnologias não tem que ser originadas dentro da própria empresa e, ainda, que os lançamentos no mercado não necessitam ser acompanhados pelas atividades das empresas.

Chesbrough (2003)¹⁸, citou alguns fatores que têm levado à erosão da inovação fechada, dos quais destacaremos dois: o primeiro se reporta ao aumento, ao longo dos anos, da disponibilidade e mobilidade de recursos humanos altamente qualificados. Como consequência, existe uma grande quantidade de conhecimento existe fora dos laboratórios de P&D das grandes empresas. Além disso, deve ser considerado que quando empregados mudam de emprego, eles levam seus conhecimentos consigo, o que gera um fluxos de conhecimento entre as empresas. O segundo fator, refere-se ao aumento da disponibilidade de novos recursos, os quais fazem com que se torne possível que novas e promissoras idéias sejam desenvolvidas fora da empresa, em outros laboratórios ou mesmo na forma de empresas empreendedoras. Acrescenta-se, ainda, o aumento de parcerias com instituições de pesquisa, normalmente através de acordos de licenciamento, aumento a possibilidade de desenvolvimento de idéias e tecnologias fora das empresas.

II. “**Open Innovation**” - refere-se ao processo de usar também fontes e informações externas (como licenças, patentes etc.), melhorando a gestão do conhecimento e, entre outros, o conhecimento tácito da empresa, com o objetivo de acelerar o processo de inovações.

¹⁸ Chesbrough, H. "Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology", Harvard Business School Press, 2003.

A idéia central é que, em um mundo com tanta oferta de informações, as empresas não devem aplicar integralmente a confiança no sucesso e os recursos disponíveis apenas em suas pesquisas. Ao contrário, devem comprar ou licenciar processos de inovação disponibilizados (como patentes) por outras empresas. E, de maneira análoga, as invenções internas que não forem usadas pelos negócios das empresas devem ser licenciadas para o mercado, de maneira que outras empresas tenham oportunidades de utilizá-las.

Assim sendo, a inovação aberta se refere a um fluxo aberto, no qual os recursos se movem, facilmente, na fronteira porosa entre empresa e mercado. Hoje, há uma tendência de que a inovação aberta venha a induzir empresas a reverem seus paradigmas, sobre os modelos de gestão adotados, para gerir seus recursos humanos, tecnológicos e financeiros. As relações empregado-empregador e a do profissional com sua capacidade produtiva, certamente serão revistas, à luz deste novo modelo de gestão.

O principal desafio na adoção do modelo de inovação aberta está em encontrar as pessoas certas e fomentar o trabalho colaborativo entre elas. Uma outra preocupação reside na busca pela integração das descobertas científicas de forma inovadora, na forma de uma nova experiência de consumo. As síndromes do “não inventado aqui”, na qual a organização descarta produtos que não sejam desenvolvidos internamente, e do “não vendido aqui”, pela qual a organização se recusa a adotar idéias que sejam originadas externamente ou, ainda, insiste na exclusividade no uso de sua tecnologia, restringindo-o aos seus próprios canais de venda, são alguns dos principais fatores impeditivos à adoção de uma estratégia de inovação aberta.

A inovação aberta significa mais do que uma opção de gestão, é uma mudança de paradigma, onde as empresas têm que nem todas as boas idéias são desenvolvidas dentro da própria empresa, como também, nem todas as idéias devem necessariamente serem desenvolvidas dentro das fronteiras da própria empresa. Isto significa que dentro de uma empresa deve haver uma mudança na forma em que as pessoas vêem a empresa e seu ambiente, entendendo que a inclusão de parceiros quando do desenvolvimento de outros produtos, tecnologias ou serviços, pode agregar muito valor.

A empresa deve considerar a possibilidade de estabelecer cooperação com instituições de pesquisa, universidades, com seus fornecedores e mesmo com os usuários de seus produtos. O modelo de negócio possui um papel fundamental nesse processo, pois a maneira como e quando o conhecimento externo é requerido e utilizado, é determinada por ele. O modelo de negócio descreve, ainda, qual valor pode ser criado a partir de inovações e com quais elementos podem ser buscados dentro ou fora da empresa.

3.2.2 Objetivo focal da inovação

Abordaremos a seguir quatro enfoques dos objetivos focais da inovação da inovação: a inovação de produtos ou tecnológica; a inovação de processo; a Inovação de modelo de negócio ou organizacional; e a Inovação de marketing.

1. **Inovação de produto ou, de uma maneira mais ampla, inovação tecnológica):** é introdução no mercado de novos, ou significativamente melhorados, produtos ou serviços. Isso significa a inclusão de alterações significativas nas suas especificações técnicas, componentes, materiais, software incorporado, interface com o utilizador ou outras características funcionais. Esse tipo de inovação consiste em modificações nos atributos do produto e/ou serviços, implicando em mudanças na forma como ele é percebido pelos consumidores. Exemplo: automóvel com câmbio automático em comparação ao “convencional”.

2. **Inovação de processo:** fundamenta-se na implementação de novos, ou significativamente melhorados, processos de produção ou logística de bens ou serviços. Inclui alterações significativas de técnicas, equipamentos ou software inerentes às mudanças no processo de produção do produto ou de prestação do serviço. Esse tipo de inovação não gera necessariamente impacto no produto final, mas produz benefícios no processo de produção, geralmente com aumentos de produtividade e redução de custos. Exemplo: automóvel produzido por robôs em comparação ao produzido por operários humanos.

3. **Inovação de modelo de negócio ou organizacional:** considera mudanças no modelo de negócio e está associada à implementação de novos métodos organizacionais na prática do negócio, organização do trabalho e/ou relações externas. Ou seja, na forma como o produto ou serviço é oferecido ao mercado. Não implica necessariamente em mudanças no produto ou mesmo no processo de produção, mas na forma como que ele é levado ao mercado. Exemplo: automóvel pode ser alugado ao consumidor, que passa a pagar uma mensalidade pelo uso do veículo, com direito a seguro, manutenção e troca pelo modelo mais novo a cada ano. Observa-se, neste exemplo, uma grande diferença entre o modelo de negócio proposto e o modelo tradicional de financiamento, no qual, embora o consumidor assuma o compromisso de mensalidades, o veículo é vendido.

4. **Inovação de marketing:** que se reporta a implementação de novos métodos de marketing, envolvendo melhorias significativas no design do produto ou embalagem, preço, distribuição e promoção.

3.2.3 O Impacto da inovação

Veremos neste tópico, dois enfoques concernentes aos impactos da inovação da inovação: a inovação incremental e a Inovação radical.

1. **Inovação Incremental:** este tipo de inovação reflete um processo de continuidade na evolução do produto, de maneira que pequenas melhorias lhe são gradativamente associadas, representando pequenos avanços nos benefícios percebidos pelo consumidor. Ressalta-se que a inovação incremental não modifica de maneira expressiva a forma como o produto ou o modelo de negócio são apresentados ao consumidor. Um exemplo simples, para compreendê-la, foi a evolução do CD comum para CD duplo, que passou a significar a capacidade de armazenar o dobro de faixas musicais.

2. Inovação Radical: é aquela que está associada a uma mudança drástica na maneira como o produto ou serviço é apresentado ao consumidor. Normalmente, apresenta novos paradigmas ao segmento de mercado, que acabam por modificar os modelos de negócios vigentes. Como exemplo desse tipo de evolução pode-se citar a passagem do disco de vinil para o CD de música e, um outro exemplo, foi a passagem do CD de música para os arquivos digitais, em MP3.

3.3 A dinâmica da inovação

De um modo geral, as empresas são o centro da inovação. É por meio delas que as tecnologias, invenções, produtos, enfim, as idéias chegam ao mercado, ao consumidor. Boa parte das grandes empresas possui áreas inteiras dedicadas à inovação, inclusive com laboratórios de pesquisa e desenvolvimento. Apesar deste papel central exercido pelas empresas, a interação entre parceiros é fundamental, pois diante da sua inexistência as inovações são sempre muito dificultadas.

Esses parceiros têm diversas funções, desde a realização de pesquisa externa para a verificação da necessidade e da aceitação do produto, até o seu desenvolvimento, passando pela definição das fases e processos que se fazem necessários para alcançá-lo. A parceria também é importante na captação de recursos e, principalmente, na sua aplicação e na viabilização de sua prototipação, com o fito de avaliar o nível de aprovação do mercado e o escalonamento de sua produção.

Dentro desse contexto se encontra o que é conhecido por sistema de inovação, formado por um conjunto de instituições, entre universidades, centros de pesquisa, agências de fomento, investidores, governo e empresas. Essas, por sua vez, acrescentam a esses conjuntos, os seus clientes, os fornecedores, outros parceiros e, acrescenta ainda, os seus concorrentes. E não acaba por aí, há uma tendência que está se tornando cada vez mais forte, que segue um modelo inovação aberta (ou *open innovation*), onde as empresas vão buscar, fora de seus centros pesquisas, idéias e projetos que possam ajudá-las e agregar diferenciais competitivos.

3.4 Como inovar

Para que as organizações realizem inovações faz-se necessário que elas, em primeiro lugar, tomem consciência da importância de inovar no cenário competitivo vigente. Não há como se tornar uma empresa inovadora sem dar a devida importância ao tema.

Em seguida, as empresas devem entender o que é inovação e qual é a sua dinâmica. A partir daí, elas podem definir uma estratégia que deve estar alinhada aos objetivos da organização e à sua visão de futuro. Assim, é possível identificar outro conceito essencial: a atenção para o futuro é uma premissa para que a organização assuma o papel de inovadora.

O passo seguinte está consubstanciado no desenvolvimento e internalização das ferramentas de gestão do processo de inovação. Essas soluções devem ser customizadas para cada realidade e, para isso, devem ser levados em consideração o tamanho da empresa, o setor de atuação, a cultura e a estrutura organizacional e, principalmente, a sua visão de futuro e seus objetivos.

O tema em torno da inovação é complexo. Permite interpretações e também adaptações. Inovar envolve uma série de competências tecnológicas, mercadológicas e gerenciais. Entender o conceito de inovação e praticá-lo demanda tempo, dedicação e investimentos. Entretanto, o que se pode perceber é que as organizações que se transformam verdadeiramente em inovadoras, não se arrependem de ter tomado esse caminho.

3.5 A inovação no Brasil

O governo brasileiro, através da chamada Lei de Inovação Tecnológica, procurou estimular a criação de ambientes especializados e cooperativos de inovação entre empresas e instituições científicas e tecnológicas. Por oportuno, cabe elucidar que Inovação tecnológica é um termo comumente aplicável a inovações de processos e de produtos.

A Lei de Inovação Tecnológica, lei no 10.973, de 2 de dezembro de 2004, que dispõe sobre incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo e dá outras providências, definiu, em seu art. 2º, alguns conceitos importantes, a saber:

- **Agência de fomento:** órgão ou instituição de natureza pública ou privada que tenha entre os seus objetivos o financiamento de ações que visem a estimular e promover o desenvolvimento da ciência, da tecnologia e da inovação;
- **Criação:** invenção, modelo de utilidade, desenho industrial, programa de computador, topografia de circuito integrado, nova cultivar ou cultivar essencialmente derivada e qualquer outro desenvolvimento tecnológico que acarrete ou possa acarretar o surgimento de novo produto, processo ou aperfeiçoamento incremental, obtida por um ou mais criadores;
- **Criador:** pesquisador que seja inventor, obtentor ou autor de criação;
- **Inovação:** introdução de novidade ou aperfeiçoamento no ambiente produtivo ou social que resulte em novos produtos, processos ou serviços;
- **Instituição Científica e Tecnológica - ICT:** órgão ou entidade da administração pública que tenha por missão institucional, dentre outras, executar atividades de pesquisa básica ou aplicada de caráter científico ou tecnológico;
- **Núcleo de inovação tecnológica:** núcleo ou órgão constituído por uma ou mais ICT com a finalidade de gerir sua política de inovação;
- **Pesquisador público:** ocupante de cargo efetivo, cargo militar ou emprego público que realize pesquisa básica ou aplicada de caráter científico ou tecnológico; e
- **Inventor independente:** pessoa física, não ocupante de cargo efetivo, cargo militar ou emprego público, que seja inventor, obtentor ou autor de criação.

A lei externaliza a preocupação do governo brasileiro em estimular a inovação, permitindo que a União, os Estados, os Municípios e as agências de fomento estimulem e apoiem a constituição de alianças estratégicas e o desenvolvimento de projetos de cooperação envolvendo empresas nacionais, ICT e organizações de direito privado sem fins lucrativos, desde que estas estejam voltadas para atividades de pesquisa e desenvolvimento, que objetivem a geração de produtos e processos inovadores. Especifica que o apoio poderá contemplar as redes e os projetos internacionais de pesquisa tecnológica, bem como ações de empreendedorismo tecnológico e de criação de ambientes de inovação, inclusive incubadoras e parques tecnológicos e, ainda, orienta como estimular as empresas e o inventor independente.

Para as empresas, ela estabelece que a União, as ICT e as agências de fomento promoverão e incentivarão o desenvolvimento de produtos e processos inovadores em empresas nacionais e nas entidades nacionais de direito privado sem fins lucrativos voltadas para atividades de pesquisa, mediante a concessão de recursos financeiros, humanos, materiais ou de infraestrutura, destinados a apoiar atividades de pesquisa e desenvolvimento. E define como de competência da União, fomentar a inovação na empresa mediante a concessão de incentivos fiscais com vistas na consecução dos objetivos estabelecidos na Lei.

Ao inventor independente que comprove depósito de pedido de patente, ela faculta solicitar a adoção de sua criação por ICT, que decidirá livremente quanto à conveniência e oportunidade da solicitação, visando à elaboração de projeto voltado a sua avaliação para futuro desenvolvimento, incubação, utilização e industrialização pelo setor produtivo. E estabelece que compete ao núcleo de inovação tecnológica da ICT avaliar a invenção, a sua afinidade com a respectiva área de atuação e o interesse no seu desenvolvimento, devendo informar ao inventor independente, no prazo máximo de 6 (seis) meses, a decisão quanto à adoção. Em sendo adotada, a invenção por uma ICT, o inventor independente comprometer-se-á, mediante contrato, a compartilhar os ganhos econômicos auferidos com a exploração industrial da invenção protegida.

Esses dois últimos parágrafos sintetizam o foco do governo brasileiro, que não é diferente, na questão do autodesenvolvimento, de nenhuma outra nação, pois em contrapartida as importações maciças de tecnologias, reside o cerne do instituto dos royalties. É fácil inferir que essas compensações financeiras estão, indubitavelmente, atreladas àqueles países que se encontram na vanguarda tecnológica, do desenvolvimento da ciência, da pesquisa, bem como da constante busca pela inovação, em todas as áreas do conhecimento.

Os benefícios para estas nações se traduzem em vultosas quantias financeiras, recebidas a título de royalties, que restarão em promover o constante aprimoramento e evolução daqueles que optaram por romper a barreira da aquisição das tecnologias importadas, estimulando cada vez mais suas economias internas. Torna-se evidente os extremos em que se encontram os países que são produtores de inovações, daqueles que não dispõe da mesma estrutura para fazê-lo.

4 Conclusão

A presente monografia buscou mostrar a criatividade como um fenômeno, que flutua entre os atributos dos homens e as exigências da sociedade. Como as organizações também são parte da sociedade, o incentivo à criatividade resulta em benefícios criados para a mesma. A criatividade, de uma maneira mais ampla, de acordo com alguns autores, pode ser observada sob a ótica de quatro dimensões, que são:

- 1) a pessoa: que é o centro de toda a atividade criativa;
- 2) o processo criativo: é desenvolvido com base nos erros da arquitetura humana cognitiva em se adaptar a problemas complexos;
- 3) o ambiente criativo: que se refere a relações entre os indivíduos e o seu ambiente em suas organizações, podendo ser favorável, quando as organizações propiciam a liberdade individual e a coletiva, incentivando seus colaboradores, estimulando, etc; ou não, quando inexistem estímulos; e
- 4) o produto: que não significa exatamente algo que foi identificado como próprio para ocasião.

Como foi visto, há fatores que facilitam a criatividade, tal como investimentos feitos pela organizações, em cursos e treinamentos de colaboradores. Hoje, há mais consciência da necessidade de se estimular a criatividade e já se sabe que existem pessoas com a capacidade em ver o que ninguém antes viu. Isto faz com as oportunidades sejam mais diversificadas e democráticas, a fim de encontrar os que possuem esse perfil, o que facilita, por conseguinte, a comunicação entre os colaboradores e sua organização.

Por outro lado, existem também fatores que tendem a dificultar a criatividade dentro de qualquer organização. Segundo alguns autores, eles se devem, entre outras coisas, ao desprezo às diferenças e a falta de respeito pelas pessoas, o que são comportamentos inerentes à sociabilização e a cultura de algumas organizações. Isso implica na diminuição a potencialidade criativa, principalmente pelas práticas de ações rotineiras, que são comuns às estruturas rigidamente hierarquizadas.

Criatividade e inovação são conceitos inseparáveis, uma vez que não existe inovação sem criatividade, ela é a aplicação prática da criatividade. Porém, são conceitos integralmente independentes. A criatividade se reporta a um processo individual, derivante da idéia que surgiu na cabeça de alguém. A inovação é um processo complexo e coletivo, que inclui as atividades técnicas, a concepção, o desenvolvimento, a gestão etc. A resultante desse processo é a comercialização de novos ou melhorados produtos, a construção de novos modelos de negócio ou, ainda, o estabelecimento de novos processos e métodos organizacionais, que conduzem a uma mudança de percepção da sociedade, com fulcro no novo produto e/ou serviço.

Este trabalho focou três condições essenciais, a serem observadas, para que a inovação tenha sucesso: o trabalho, pois sem dedicação ao trabalho não haverá talento, engenho ou conhecimento que consiga ser inovador; a capacidade dos inovadores se basearem em seus pontos fortes, pois precisam ser persistentes, ousados e assumir riscos, uma vez que, quase sempre, o trabalho é árduo e pode ser frustrante; e, por último, a capacidade da inovação de provocar um efeito na economia e na sociedade.

Além do foco nas condições essenciais, expostas acima, fez-se também uma análise dos tipos de inovação, destacando-os quanto a origem, o objetivo focal e o impacto da inovação. Quanto a origem, a inovação pode ser distinguida entre “Open Innovation” (inovação aberta) e “Closed Innovation” (inovação fechada). No que concerne ao objetivo focal, foram apresentados quatro desdobramentos: o primeiro, quanto a introdução no mercado de novos produtos; o segundo, concernente à implantação de novos processos; o terceiro, que se reporta à forma como os produtos ou serviços são oferecidos no mercado e, por fim, a inovação de marketing, referente ao design dos produtos, preços etc. E, por último, mostrou-se que a inovação pode ser incremental ou radical, sob a ótica do impacto, sendo o produto totalmente modificado na inovação radical. Em ambos os casos o objetivo é o mesmo, a melhoria do produto e, por conseguinte, o aumento da satisfação do consumidor.

A presente monografia conclui que a dinâmica do processo para estímulo à criatividade e, por conseguinte, para a obtenção de seu produto final, que é a inovação, é complexa. Não pode ser considerada como uma mera observação da evolução tecnológica, com invenções de novos produtos e/ou serviços. Muito mais do que isso, ela agrega novos modelos de gestão, com a inclusão de diversos parceiros e incentivo a vários segmentos do mercado, a começar pela área de ensino, com investimentos em cursos. Esse processo mobiliza a sociedade acadêmica e pesquisadores, no desenvolvimento de projetos inovadores e, acrescenta-se, ainda, que ele atrai múltiplos investimentos, necessários para que as organizações cheguem ao ponto de alcançar seus objetivos. Ou seja, é uma dinâmica que envolve uma significativa parcela da sociedade, mesmo antes de apresentá-la o resultado final do processo, que são os novos produtos e/ou serviços.

Dentro desse contexto, fica intrínseco, nesta monografia, o entendimento de que a superação do desafio de se adaptar ao cenário em que se encontra, sempre focando na compreensão do significado de inovar e na visão de futuro, coloca as organizações na vanguarda de seus tempos. Aquelas que estimulam o desenvolvimento da criatividade e conseguem assumir a postura de inovadora, tornam maiores as possibilidades de estar à frente aos seus concorrentes.

5. Referências Bibliográficas

ANDRADE, S. P. C. de. A cultura organizacional e a expressão da criatividade no produto moda vestuário infantil: um estudo de caso. Disponível em: www.tede.ufsc.br/teses/PCAD0712.pdf>. Acesso em 08JAN2012.

Besemer, SP & O'Quin, K.. Análise de produtos criativa: teste de um modelo através do desenvolvimento de um instrumento de julgar. No *Frontiers of Research Criatividade: Para além do básico*. Buffalo, New York: Bearly Limited, 1987.

Chesbrough, H. "Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology", Harvard Business School Press, 2003.

Churba, J. O compromisso de Washington , University Press of America , 1995.

Da Criatividade À Inovação Como Adaptar-se As Mudanças

Autor: Ligia Carvalho Rocha: Editora LTC.

Drucker, P. F. *The Essential Drucker: The Best of Sixty Years of Peter Drucker's Essential Writings on Management*, 2001.

Graciela Aldana, de C. *La travesía creativa Asumiendo las riendas del cambio*, Bogotá, Creatividad e Innovación Ediciones, 1996.

Graham Wallas (1858-1932). Inglês, socialista, psicólogo social, pedagogo e co-fundador da London School of Economics.

Guilford, J. P., *Muito além do QI*, Buffalo, NY, Criativo Education Foundation, Inc, 1977.

Isaksen, S. G. *Reconhecendo a compreensão e criatividade: O Surgimento de uma Disciplina*, Paperback, 1994.

KAO, John. *Jamming: A Arte e a Disciplina da Criatividade na Empresa*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

4Cs: Para Competir Com Criatividade E Inovação

Autor: Maria Inês Felipe: Editora LTC.

Roberto Duailibi & Harry Simonsen Jr. Criatividade & Marketing. Editora M Books, 2008.

Torrance, E. P. e Torrance, J. P. Pode-se ensinar criatividade? São Paulo: Pedagógica e Universitária, 1974.

Vangundy, A. B. Gerenciamento de Criatividade Grupo: uma abordagem modular para Solução de Problemas, Amacom Books, 1984.

Wallas, G., The Art of Thought Nova York:. Harcourt Brace, 1926.

<http://www.dec.ufcg.edu.br/biografias/Heraclit.html>

<http://www.iacat.com/1-cientifica/criatividade.htm>

ÍNDICE

Introdução.....	8
1 Criatividade.....	10
1.1 A Pessoa	11
1.2 O Processo	12
1.3 O Ambiente.....	14
1.4 O Produto	16
2 A criatividade como diferencial.....	18
2.1 Fatores que facilitam a criatividade.....	19
2.2 Fatores que dificultam a criatividade:.....	21
3. Inovação	24
3.1 A importância de inovar	25
3.2 Tipos de Inovação.....	26
3.2.1 A origem da inovação.....	27
3.2.2 Objetivo focal da inovação	30
3.2.3 O Impacto da inovação	31
3.3 A dinâmica da inovação	32
3.4 Como inovar	33
3.5 A inovação no Brasil	33
4 Conclusão.....	37
5. Referências Bibliográficas.....	40