

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Janine Pohlmann Strauch

ESTÍMULOS À CRIATIVIDADE EM EMPRESAS INOVADORAS GAÚCHAS

Porto Alegre, 2009

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Janine Pohlmann Strauch

ESTÍMULOS À CRIATIVIDADE EM EMPRESAS INOVADORAS GAÚCHAS

Dissertação de mestrado, apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para a Obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Ivan Antônio Pinheiro

Porto Alegre, Abril de 2009

Folha com integrantes banca

“A arte de ser sábio é a arte de saber o que ignorar”

(William James)

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todas as pessoas que contribuíram para o desenvolvimento dessa dissertação. Em especial:

Aos meus pais, pelo contínuo incentivo para finalizar todas as etapas do curso;

Ao Professor Ivan Pinheiro, pela paciência e por acreditar em meu trabalho;

Aos professores que, de alguma forma, foram significativos neste percurso;

Aos meus amigos e colegas de mestrado que tornaram alegres e interessantes as discussões, e que também contribuíram no incentivo da conclusão do curso;

Aos professores que se dispuseram a participar da banca e contribuir com sugestões ao trabalho;

Às empresas que se dispuseram a participar da pesquisa;

Aos amigos, pelo apoio em vários momentos durante a jornada.

RESUMO

A inovação é perseguida pela maioria das empresas que buscam sobreviver no mercado e obter vantagens competitivas, portanto esse é um tema seguidamente pesquisado e que conduz ao estudo da criatividade. Assim, o presente estudo tem como tema inovação e como foco a criatividade no âmbito da administração. A inovação é tratada como estratégia competitiva para empresas, portanto a criatividade assume um papel importante, pois é ela que permitirá aos executivos tomarem decisões no sentido de adaptar e renovar suas empresas. Segundo a literatura da área, empresas líderes em inovação elaboram estratégias no sentido de estimular a capacidade criativa de todos os seus trabalhadores para alcançarem inovações. Portanto, apesar de serem questões importantes para as empresas, estudos que analisam o tema da inovação e criatividade em empresas gaúchas são poucos. Assim, este trabalho tem a pretensão de buscar respostas para a seguinte questão: de que forma as empresas gaúchas líderes em inovação estimulam a criatividade dos recursos humanos? Para responder a pergunta, foi elaborado um roteiro de entrevista baseado nas abordagens de seis autores que lidam com o tema do fomento à criatividade em empresas. Com isto, realizaram-se entrevistas com seis empresas gaúchas líderes em inovação no sentido de analisar as práticas das empresas capazes de estimular a criatividade de seus funcionários. Ao final, ainda foram realizadas análises comparativas das estratégias identificadas nas empresas gaúchas líderes em inovação com as estratégias das empresas consideradas inovadoras pela literatura acadêmica. Como resultados, percebe-se que as empresas consideradas inovadoras gaúchas adotam um número restrito de estratégias para o estímulo da criatividade e, desta forma, pouco podem ser comparáveis à grandes empresas consideradas inovadoras pela literatura.

Palavras-chave: criatividade, estímulo, motivação, trabalhadores

ABSTRACT

The innovation is pursued by the majority of the companies whom search to survive in the market and to obtain competitive advantages, therefore this is a subject continuously investigated and it leads to the study of creativity. Thus, the present study takes innovation as a subject and creativity as a focus in the scope of Management. The innovation is treated as a competitive strategy for companies, therefore the creativity assumes an important role, since it is creativity who will allow the executives to take decisions in the sense of adapting and renewing its companies. According to the literature of Management, leader innovation companies elaborate strategies in the sense of stimulating the creative capacity of all its employees to reach innovations. So, in spite of being important questions for the companies, studies that analyzed the subject of innovation and creativity in the scope of Rio Grande do Sul's companies are little. Thus, this work has the pretension to search answers for the following question: of what forms, companies from Rio Grande do Sul, that are leader in innovation, stimulate the creativity of their human resources? To answer the question, a script of interview was elaborated based on the approaches of six authors who deal with the subject of creativity promotion in companies. With this, interviews with six companies had been done in the sense of analyzing the companies' practices that are capable to stimulate the creativity of its employees. To the end, it had been done a comparative analysis of the strategies identified on the leader innovation companies with the strategies of the companies considered innovative by the academic literature. As results, it is perceived that the companies from Rio Grande do Sul that are considered innovative adopt a restricted number of strategies for the creativity stimulation and, consequently, little can be comparable to the great companies considered innovative by the literature.

Key-words: creativity, stimulus, motivation, employee

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
2	REVISÃO DA LITERATURA	15
	2.1 Estudos sobre criatividade	15
	2.2 Estudos recentes sobre criatividade: o papel da motivação e do ambiente no processo criativo	18
	2.2.1 O modelo componencial de criatividade de Amabile	19
	2.2.2 A perspectiva de sistemas de Csikszentmihalyi	22
	2.2.3 A Teoria do investimento em criatividade de Sternberg e Lubart	25
	2.3 Estratégias de estímulo à criatividade	29
	2.3.1 Modelo de Alencar	29
	2.3.2 Abordagem de Kao	31
	2.4 Inovação e criatividade	39
	2.4.1 Brasilata	41
	2.4.2 Copesul.....	43
	2.4.2 3M	45
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	48
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS CASOS	56
	4.1 Puras	56
	4.1.1 Práticas Organizacionais da Puras relacionadas às Categorias de Análise das Estratégias de Estímulo à Criatividade	57
	4.1.2 Análise da contribuição das práticas organizacionais da Puras para o estímulo da criatividade	59
	4.2 Braskem	61
	4.2.1 Práticas Organizacionais da Braskem relacionadas às Categorias de Análise das Estratégias de Estímulo à Criatividade	62
	4.2.2 Análise da contribuição das práticas organizacionais da Braskem para o estímulo da criatividade	63

4.3 Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul	66
4.3.1 Práticas Organizacionais da PUCRS relacionadas às Categorias de Análise das Estratégias de Estímulo à Criatividade	67
4.3.2 Análise da contribuição das práticas organizacionais da PUCRS para o estímulo da criatividade	68
4.4 Hospital de Clínicas de Porto Alegre	70
4.4.1 Práticas Organizacionais do HCPA relacionadas às Categorias de Análise das Estratégias de Estímulo à Criatividade	71
4.4.2 Análise da contribuição das práticas organizacionais do HCPA para o estímulo da criatividade	72
4.5 Plaza São Rafael	74
4.5.1 Práticas Organizacionais do Plaza São Rafael relacionadas às Categorias de Análise das Estratégias de Estímulo à Criatividade	75
4.5.2 Análise da contribuição das práticas organizacionais do Plaza São Rafael para o estímulo da criatividade	77
4.6 Empresa X	79
4.6.1 Práticas Organizacionais da Empresa X relacionadas às Categorias de Análise das Estratégias de Estímulo à Criatividade	79
4.6.2 Análise da contribuição das práticas organizacionais da Empresa X para o estímulo da criatividade	81
4.7 Análise da motivação dos empregados frente às estratégias de estímulo à criatividade adotadas pelas empresas em estudo	87
5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	91
6 ANÁLISE COMPARATIVA DAS ESTRATÉGIAS	97
6.1 Análise Comparativa das Estratégias de Estímulo à Criatividade das Empresas Estudadas em Relação às estratégias da Brasilata	97
6.2 Análise Comparativa das Estratégias de Estímulo à Criatividade das Empresas Estudadas em Relação às estratégias da Copesul	99
6.3 Análise Comparativa das Estratégias de Estímulo à Criatividade das Empresas	

Estudadas em Relação às estratégias da 3M	100
7 CONCLUSÕES	103
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	107

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Estímulos intrínsecos e extrínsecos no processo criativo	28
Quadro 2. Estratégias de estímulo à criatividade dos indivíduos no ambiente de trabalho .	35
Quadro 3. Síntese das estratégias de estímulo à criatividade das empresas Brasilata, Copesul e 3M	47
Quadro 4. Empresas gaúchas inovadoras localizadas na região metropolitana de Porto Alegre	50
Quadro 5. Empresas gaúchas inovadoras que participaram do estudo	51
Quadro 6. Estratégias de estímulo à criatividade das empresas estudadas em relação às categorias de análise das estratégias propostas pelos autores referenciados	84

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1. Roteiro de entrevista	112
--------------------------------------	-----

1 INTRODUÇÃO

A busca pela inovação é uma questão de sobrevivência para a maioria das empresas, devido aos constantes desafios emergentes de um contexto globalizado e imprevisível. A rapidez e profundidade das mudanças trazem dúvidas e inseguranças que devem ser solucionadas pelos executivos sem o apoio de normas tradicionais preestabelecidas. Assim, a criatividade assume um papel importante, pois é ela que permite aos executivos tomar as decisões para adaptar e renovar suas empresas a fim de continuar competindo no mercado.

Toda a inovação começa com uma idéia criativa. Portanto, abrir espaço para a criatividade no ambiente de trabalho é fundamental para as empresas enfrentarem seus desafios. Para isto, empresas inovadoras elaboram uma série de estratégias no sentido de motivar seus empregados a desenvolver o pensamento criativo. Os empregados se libertam, assim, de um posto onde o que interessava aos executivos era a perfeição na execução de trabalhos padronizados, para uma nova categoria onde a autonomia e a flexibilidade são mais marcantes e desejadas pelos superiores.

Para que trabalhadores venham a pensar criativamente e propor suas idéias criativas, é necessário que o ambiente organizacional da empresa estimule e reconheça as idéias, pois a atividade criativa não é função unicamente do ser humano que cria. Assim, percebe-se que empresas consideradas inovadoras pela literatura que trata sobre o tema, buscam a criatividade diariamente; é uma meta estratégica. Utilizando todo o potencial criativo de seus empregados, essas empresas procuram descobrir quais estratégias podem ser capazes de despertar o potencial criativo dos seus empregados para que eles gerem e expressem suas idéias. Dessa forma, rompe-se com a abordagem tradicional de considerar a criatividade como um conjunto de traços individuais imutáveis, passando para o entendimento da criatividade como um fenômeno complexo que mantém relação com o ambiente onde os indivíduos se inserem. Portanto, entende-se que para a criatividade se expressar, características tanto dos indivíduos como dos ambientes onde eles estão inseridos devem ser observadas.

Apesar da importância do tema da criatividade na área da administração de empresas, não foram encontrados estudos que analisassem a questão da criatividade em empresas gaúchas – conforme apurado em pesquisas em bases de dados acadêmicas. Portanto, frente a esta verificação, e à constatação de que empresas consideradas inovadoras pela literatura adotam estratégias de estímulo à criatividade dos empregados, partiu-se do pressuposto que empresas inovadoras gaúchas também contam com estratégias que visam motivar seus empregados ao desenvolvimento do pensamento criativo. Para isto, foi levantada a seguinte

questão: de que forma as empresas gaúchas líderes em inovação estimulam a criatividade dos recursos humanos?

Portanto, tendo como foco de pesquisa um grupo de empresas gaúchas reconhecidas como inovadoras, o objetivo do presente trabalho foi identificar as estratégias de estímulo à criatividade dos empregados adotadas por empresas gaúchas líderes em inovação. Como objetivos específicos, adotou-se: (a) identificar práticas organizacionais das empresas inovadoras gaúchas que mantinham relação com a categorização das estratégias de estímulo à criatividade utilizada no trabalho; (b) analisar as práticas organizacionais identificadas nas empresas em relação as suas contribuições para o estímulo da criatividade dos empregados; (c) analisar a motivação dos empregados frente às estratégias de estímulo à criatividade adotadas pelas empresas; e, (d) analisar comparativamente as estratégias de estímulo à criatividade dos empregados utilizadas pelas empresas inovadoras gaúchas com as estratégias das empresas considerada inovadoras pela literatura. Para atingir tais objetivos, foi levantada uma série de variáveis contidas nas pesquisas de autores que abordam o tema da criatividade. Assim, testou-se a contribuição da literatura em um contexto ainda não estudado.

Além desta introdução, o trabalho conta com uma seção de Revisão da Literatura, onde são apresentadas considerações sobre o estudo da criatividade, novas perspectivas e estratégias para o estímulo da criatividade dos indivíduos, e exemplos de empresas inovadoras que adotam estratégias de estímulo à criatividade dos empregados. Após esta seção, são tratados os Procedimentos Metodológicos utilizados no desenvolvimento do trabalho. Na sequência, é realizada a Apresentação e Análise dos Casos em estudo, onde se identificam, em princípio, as práticas organizacionais adotadas por cada uma das empresas e, em seguida, é realizada a análise destas práticas em relação as suas contribuições para o estímulo da criatividade dos empregados. Ao final desta seção, é feita uma análise da motivação dos empregados frente às estratégias de estímulo à criatividade adotadas pelas empresas. Na seção seguinte, parte-se para uma Discussão dos Resultados, onde é realizada a análise cruzada dos dados coletados no trabalho. Na última seção de análise dos dados é realizada uma Análise Comparativa das Estratégias de estímulo à criatividade das empresas estudadas em relação às estratégias das empresas consideradas inovadoras pela literatura. Por fim, apresentam-se as Conclusões do trabalho.

2 REVISÃO DA LITERATURA

A revisão da literatura apresenta as contribuições de estudos sobre criatividade, bem como uma passagem sobre como ocorreu o início das discussões sobre o tema. As contribuições teóricas recentes sobre criatividade na perspectiva da área da administração de empresas são expostas e algumas destas são indicadas como bases para este trabalho. Ao final, há a apresentação de exemplos de empresas que são apontadas como inovadoras pela literatura acadêmica da área.

2.1 Estudos sobre criatividade

Os estudos sobre o fenômeno da criatividade sempre estiveram relacionadas às doutrinas filosóficas e científicas das épocas correspondentes. Assim, a interpretação do que se considera criativo ocorre em um contexto único, composto por fatores sociais, culturais e tecnológicos específicos. As definições e abordagens da criatividade atravessaram diferentes pontos de vista, desde o enfoque filosófico espiritual, nos tempos antigos, até as recentes pesquisas. Ainda hoje não há uma teoria universalmente aceita para a criatividade, entretanto consente-se que a criatividade é um privilégio dos seres humanos.

Até o início do século XX, pouco foi discutido academicamente sobre o poder de criar do homem. No contexto histórico da Antiguidade Clássica, a criatividade era considerada uma manifestação divina. O indivíduo considerado criativo era, para os filósofos da época, como um vaso vazio, onde um ser divino o encheria de inspiração (STERNBERG e LUBART, 1999). A criatividade era resultante de uma força intuitiva que gerava uma inspiração transcendental, na qual o criador perdia o controle sobre si mesmo. A criatividade foi ainda percebida como uma forma de loucura, dada sua aparente espontaneidade e irracionalidade, e, também, como uma categoria de gênio com desenvolvida capacidade intuitiva. Esta última interpretação, nascida no final do período do Renascimento, brindava à pessoa criativa como uma espécie rara na sociedade. Outra perspectiva da criatividade foi dada pelas teorias biológicas que dão continuidade à idéia de que a criatividade é um atributo que não pode ser ensinado, porém pode ser transmitido geneticamente (KNELLER, 1978; WHECHSLER, 1998).

As teorias filosóficas permaneceram até o surgimento do método científico quando, gradualmente, a criatividade começa a possuir fundamentações mais sólidas e verificáveis. Assim, a partir do século XIX, a criatividade passa a receber um tratamento científico proporcionado pelo desenvolvimento da Psicologia. As contribuições do Associacionismo,

Gestalt e Psicanálise são a base dos conceitos modernos sobre o tema, portanto muitas das conceituações encontradas sobre criatividade estão enraizadas nesta área do conhecimento (KNELLER, 1978 e WECHSLER, 1998). Como protesto à Psicanálise, que via no inconsciente as origens tanto da neurose como da criatividade, surge a Psicologia Humanista enfatizando que a tendência humana em sentido à auto-realização é a força motora da criatividade. Com o desenvolvimento de tais escolas, diversos estudos foram realizados na busca de medir os processos criativos de indivíduos criativos, determinar suas peculiaridades psicológicas e buscar os fundamentos neuróticos ou subliminares do ato criativo (GARDNER, 1999). Conforme observam Alencar e Fleith (2003), até os anos 70 o objetivo dos estudiosos era delinear o perfil do indivíduo criativo e desenvolver programas e técnicas para favorecer a expressão da criatividade.

Na área das organizações, as pesquisas são bem mais recentes e em menor número. Alguns estudiosos que investigam a criatividade percebem uma dificuldade de compreensão do tema por parte dos profissionais relacionados à gestão de empresas. Para Schlochauer (2006) isso acontece pelo fato de o termo criatividade aplicar-se mais facilmente à arte do que aos negócios. Outro motivo para esta incompreensão pode ser a inexistência de ajustes das pesquisas na área da administração, já que estas tendem a forçar os resultados obtidos nas investigações nas áreas das artes, psicologia, educação e história da ciência para a sua área de atuação (FORD e GIOIA, 1995 *apud* PAROLIN, 2003).

Um dos marcos do estudo da criatividade na área da Administração de empresas é o livro *Applied Imagination*, de Alex Osborn (1953). O livro circulou em várias escolas dos Estados Unidos ensinando aos alunos uma técnica quantitativa de geração de idéias: o *brainstorm*. Esta técnica é realizada reunindo-se um grupo de pessoas para discutir um problema e tentar encontrar uma solução. Os indivíduos participantes devem se sentir confortáveis e livres a expressarem suas opiniões, pois qualquer idéia expressa é válida e bem-vinda. Os participantes devem, portanto, livrar-se de quaisquer inibições e do uso do raciocínio lógico, já que este não possibilita uma diversidade de idéias¹. As idéias resultantes

¹ Além das características inerentes aos indivíduos, como a timidez e o hábito do raciocínio lógico, Osborn (1987, p. 35) lembra que existem características do meio que também afetam a produção de idéias. Para o autor, “a criatividade se revela flor tão delicada que o elogio tende a fazê-la desabrochar, enquanto o desânimo, muitas vezes, a faz murchar em botão”, assim o autor entende que mais e melhores idéias serão produzidas se os esforços dos indivíduos forem apreciados.

passam por uma avaliação de especialistas que buscam uma solução para o problema – atendendo a determinados critérios pré-estabelecidos, como critérios financeiros.

Outros autores também seguiram a forma de abordagem de Osborn. De Bono (2002) e Oech (1988) são autores que entendem a criatividade como um processo mental que pode ser estimulado com o uso de ferramentas. Para esses autores, a criatividade é uma forma de solucionar problemas e que pode ser alcançada com a utilização de determinadas ferramentas. De Bono (2002) indica o uso do pensamento lateral em oposição ao vertical, ou seja, ao pensamento analítico típico de resolução de problemas presente na sociedade ocidental que não busca geração de idéias, mas sim uma única e correta. Esta forma de pensamento, segundo o autor, é ineficaz à realidade competitiva característica dos dias atuais, pois inibe a criação de novas idéias². Assim, a técnica do pensamento lateral consiste em um processo deliberado e sistemático para ativar a capacidade mental na geração e desenvolvimento do pensamento criativo. Esta é uma prática para fazer a mente seguir caminhos diferentes daqueles aos quais está habituada, porém seu uso não é uma opção fácil, pois a educação ortodoxa que é transmitida à maioria dos indivíduos treina a mente para achar soluções comuns e previsíveis para problemas, ou seja, ao uso único do pensamento vertical³.

Oech (1988) também percebe as desvantagens do pensamento lógico e rotineiro. Deste modo, o autor lista, em seu livro, dez bloqueios mentais que impedem os indivíduos de serem mais criativos, indicando o que pode ser feito para acabar com esses bloqueios. Para o autor, o conhecimento é a matéria-prima das novas idéias, porém não é o bastante para tornar uma

² Os profissionais que tendem a utilizar com mais naturalidade o pensamento voltado para a geração de idéias, para De Bono (2002), são os jornalistas e os publicitários. Entre os indivíduos que usam o pensamento vertical em suas profissões encontram-se: os advogados, médicos e, em certa medida, os homens de negócios que preferem a rigidez, a inflexibilidade e o controle no trabalho. Segundo o autor, em organizações ortodoxas, o que se busca nos profissionais são as características pessoais de esforço, energia e uniformidade mental, e não a geração de idéias. De Bono, contrário a estas formas de organização, acredita que o pensamento lateral seja útil para a gerência geral, e não só para o departamento de pesquisa, e que empresas devem utilizar ao máximo pessoas de idéias – porém, isso raramente acontece.

³ Entre as técnicas listadas em seu livro (O Pensamento Lateral) para o estímulo do raciocínio criativo, De Bono (2002) sugere: distorcer as idéias dominantes até que estas percam sua identidade e deixem de ser um vício mental, pré-determinar um número de modos através dos quais situações podem ser interpretadas (com a prática esta técnica se torna mais fácil e a pessoa passa a acreditar que os modos alternativos são tão razoáveis quanto o pensamento primeiro e lógico), mudar a ênfase de um problema (ou seja, romper com o foco usual de atenção em um problema) e utilizar a técnica do *brainstorm* para estimular a geração e interação casual de idéias.

peessoa criativa: “o pensamento criativo supõe uma atitude, uma perspectiva, que leva a procurar idéias, a manipular conhecimento e experiência”. Na busca da criatividade, o indivíduo “usa idéias malucas, bobas e impraticáveis como trampolins para idéias novas [...] viola normas ocasionalmente e caça idéias em locais inusitados” (VON OECH, 1988, p. 18). A estratégia eficaz consiste em revolucionar e desafiar normas que foram transmitidas pela educação ortodoxa, segundo o autor.

Mais recentemente, destaca-se uma nova abordagem para os estudos da criatividade. Esta nova abordagem considera a criatividade como um fenômeno complexo onde múltiplos componentes devem convergir para que ela ocorra. Entre os pesquisadores que estão desenvolvendo estudos nesta nova abordagem destaca-se Amabile, Csikszentmihalyi, Sternberg e Lubart, para fins do presente trabalho. Nos estudos destes autores encontram-se pesquisas e discussões acerca dos estímulos motivacionais intrínsecos e extrínsecos dos indivíduos na perspectiva do trabalho criativo e da influência de fatores que estão presentes nos ambientes onde os indivíduos se inserem, além de investigações sobre os demais componentes envolvidos no fenômeno da criatividade⁴.

2.2 Estudos recentes sobre criatividade: o papel da motivação e do ambiente no processo criativo

A seguir são apresentadas três abordagens de autores que enxergam a produção criativa de forma complexa e sistêmica, estando relacionada a um conjunto de fatores referentes tanto ao indivíduo quanto ao ambiente onde se encontra inserido. Há, portanto, entre os autores, a preocupação com a questão dos estímulos motivacionais capazes de fazer com que os indivíduos venham a pensar criativamente e com o papel do ambiente para a produção criativa. Tais preocupações também são caracterizadas como fundamentais para que as pessoas venham a exprimir seu potencial criativo – para o presente trabalho.

⁴ Hill e Amabile (1993) comentam que esta nova abordagem surgiu além do desejo de buscar uma conceituação mais completa para se estudar a criatividade. Para os autores existe evidência considerável de que fatores sociais e ambientais representam papel crucial na *performance* criativa dos indivíduos. Estas evidências se originam de autobiografias, cartas, diários, e demais materiais pessoais de cientistas, artistas e escritores que são reconhecidos por suas conquistas criativas e que revelaram se encontrar em situações onde se sentiam sem motivação para executar seus trabalhos por influência de fatores sócio-ambientais.

2.2.1 O modelo componencial de criatividade de Amabile

Amabile⁵ entende a criatividade como um fenômeno de múltiplas faces e que ocorre pela interação de três componentes: (i) habilidades de domínio relevantes (*domain-relevant skills*), (ii) habilidades criativas relevantes (*creativity relevant skills*), e (iii) motivação intrínseca pela tarefa (*intrinsic task motivation*). Para que a criatividade ocorra é necessário que os três componentes existam e estejam em interação. Esta visão constitui o Modelo Componencial de Criatividade de Amabile (HILL e AMABILE, 1993).

O primeiro componente do modelo, habilidades de domínio relevantes, inclui elementos relacionados ao nível de conhecimento que um indivíduo possui em um determinado domínio (por exemplo, conhecimentos em química), habilidades técnicas necessárias e específicas para se trabalhar no domínio (como habilidades de laboratório), e um talento especial no domínio (como um talento para visualizar moléculas e suas interações). Para Amabile (1992), este primeiro componente do modelo depende de habilidades cognitivas, motoras e perceptivas e da educação formal e informal do indivíduo.

O segundo componente, habilidades criativas relevantes, abarca um estilo cognitivo marcado por uma habilidade em quebrar hábitos costumeiros de pensamento e por uma apreciação pela complexidade. Inclui ainda um estilo de trabalho caracterizado por uma destreza em se concentrar por longos períodos de tempo, sensibilidade em saber quando abandonar um problema por um período de tempo, alto nível de energia, persistência, e um conhecimento implícito ou explícito de heurísticas criativas. Essas características podem ser influenciadas por treinamento, pela experiência do indivíduo em gerar idéias e por sua personalidade⁶ (AMABILE, 1992; AMABILE, 1994) e são elas que determinam o que uma pessoa *pode* fazer (ou seja, o que é capaz de fazer) em um determinado domínio – entretanto, é a motivação que determina o que realmente *será* feito pela pessoa (AMABILE e CONTI, 1997).

⁵ A escolha em incluir as idéias de Amabile neste trabalho pode ser explicitada e evidenciada também pela seguinte citação: “*in the many articles that explore the factors that influence individual creativity, the work of Amabile is among the most cited*” (HANNAH, 2004).

⁶ As características de personalidade são relacionadas a traços de independência, disciplina, orientação para a tomada de risco, tolerância na ambigüidade, perseverança nos momentos de frustração e uma relativa indiferença por apreciação social (BARRON, 1955; FELDMAN, 1980; GOLANN, 1963; HOGARTH, 1980; MACKINNON, 1962; STEIN, 1974 *apud* AMABILE, 1994).

O terceiro componente, motivação intrínseca pela tarefa, determina o que poderá ser feito pelo indivíduo. As diferenças no resultado de uma atividade são influenciadas pelo tipo de motivação de cada pessoa, que pode ser de dois tipos: motivação intrínseca e estímulo extrínseco. A motivação intrínseca é aquela que surge do interesse, divertimento, envolvimento com a tarefa que está sendo realizada ou um sentimento de desafio pessoal no trabalho. Se relaciona, portanto, ao desejo interno da pessoa em se envolver em uma tarefa por entender ser interessante, desafiadora e prazerosa para ela. Já o estímulo extrínseco surge de objetivos que são alheios à tarefa em si, tais como alcançar uma recompensa prometida ou ganhar uma competição – assim, o envolvimento que a pessoa tem com a tarefa ocorre por motivos externos à atividade.

A motivação intrínseca reúne elementos como: interesse, competência e autodeterminação pela tarefa (AMABILE *et al.*, 2002). Quando o nível de motivação intrínseca é alto, as pessoas se envolvem e podem buscar mais informações sobre a atividade e, ainda, romper com estilos habituais de produção de idéias – levando a geração de idéias criativas (HILL e AMABILE, 1993). Na opinião de Collins e Amabile (1999, p. 298), a motivação intrínseca é a força que faz a diferença na produção criativa: “embora a criatividade possa nascer de uma complexa interação entre forças motivacionais, a motivação que se origina do envolvimento pessoal do indivíduo no trabalho – amor, se você preferir – é crucial para altos níveis de criatividade em qualquer domínio”.

Embora a motivação para a tarefa possa ser considerada uma característica própria, de cada indivíduo, ela pode ser cultivada em larga escala pelo ambiente social, entende Amabile. Nesse sentido, a autora explora o estímulo extrínseco como o elemento que exerce influência na motivação dos indivíduos. Tal estímulo se refere ao envolvimento de um indivíduo em uma tarefa, porém este envolvimento tem como objetivo alcançar alguma meta externa à tarefa, e não em realizar a tarefa por pura vontade própria.

Em seu modelo componencial de criatividade, Amabile (1994) defende o papel da motivação como o componente mais importante. Isso ocorre por dois motivos: (1) é o componente mais fácil de ter influência direta, pois é fortemente sujeito às forças ambientais, e (2) não há habilidades no domínio ou em métodos de pensamento criativo que podem compensar uma falta de motivação intrínseca para executar uma tarefa. Sem motivação intrínseca, o indivíduo realiza uma tarefa para satisfazer a objetivos extrínsecos – ou pode, até mesmo, não executar a tarefa. Uma pessoa com alto nível de motivação intrínseca busca

habilidades e conhecimentos de outros domínios para realizar seu trabalho⁷. Portanto, para tentativas de aumento da criatividade dos indivíduos no ambiente de trabalho pode ser melhor focar no componente motivação. Ao contrário dos outros dois componentes da teoria, a motivação pela tarefa pode ser influenciada de forma mais rápida, fácil e barata através de pequenas mudanças no ambiente (AMABILE, 1992).

Para o estímulo da criatividade dos indivíduos no ambiente de trabalho, Amabile (1983, 1989, 1996 *apud* ALENCAR e FLEITH, 2003) sugere:

- (1) encorajar autonomia do indivíduo, evitando controle excessivo;
- (2) cultivar a autonomia e independência enfatizando valores ao invés de regras;
- (3) ressaltar as realizações sem o uso de notas ou prêmios;
- (4) enfatizar o prazer no ato de aprender;
- (5) evitar situações de competição⁸;
- (6) encorajar comportamentos de questionamento e curiosidade;
- (7) usar *feedback* informativo;
- (8) dar opções de escolha aos indivíduos; e
- (9) apresentar exemplos de pessoas criativas.

Segundo Collins e Amabile (1999), a melhor maneira de ajudar a aperfeiçoar o potencial criativo dos indivíduos é permitir que eles façam algo que realmente amam. Escolher em que trabalhar faz com que os indivíduos busquem questões as quais eles se sentem verdadeiramente

⁷ Entretanto, a autora entende que os três componentes do modelo devem estar em interação, pois a motivação intrínseca não é o fator único necessário para se ter a produção de um trabalho criativo. Todos os componentes são importantes à criatividade, e esta ocorrerá pela força de cada um dos componentes em interação (AMABILE e HENNESSEY, 1992).

⁸ Amabile (1982 *apud* AMABILE, 1992) apresenta um exemplo sobre como a competição por prêmios pode ser prejudicial para a criatividade em crianças: a autora realizou um estudo com dois grupos de crianças que deveriam fazer trabalhos de colagem. Para um grupo de crianças foi dito que seus trabalhos estariam competindo por prêmios e, para o outro grupo, nada foi dito. As crianças que acreditavam que estavam competindo produziram trabalhos com um menor grau de criatividade comparado às crianças que não estavam competindo. Outro fator notado no experimento foi que as crianças que estavam no grupo sem competição utilizaram uma variedade muito maior de materiais em seus trabalhos que o grupo competitivo – neste, as crianças optaram por uma abordagem mais conservativa, utilizando um número moderado de cores e pedaços de materiais para desenvolver suas colagens.

motivados – o que servirá de base para um desempenho criativo no trabalho. Portanto, no ambiente de trabalho, os empregados (principalmente aqueles que atuam em tarefas as quais a criatividade é desejada) devem ser encorajados a explorar diferentes tarefas no sentido de descobrir quais são aquelas que sentem prazer em realizar.

2.2.2 A perspectiva de sistemas de Csikszentmihalyi

Ao se deparar com perspectivas estritamente antropocêntricas a respeito do estudo do fenômeno da criatividade, Csikszentmihalyi (1999) se viu forçado a adotar uma visão que abrangesse o ambiente no qual o indivíduo se insere. Assim, o autor entende que o fenômeno da criatividade não deve ser analisado somente em perspectiva das características do indivíduo criativo, mas sim incluir os elementos sociais contidos no ambiente que o rodeiam: "criatividade não ocorre dentro da cabeça das pessoas, mas sim pela interação entre os pensamentos das pessoas e o contexto sócio-cultural. A criatividade é um fenômeno sistêmico, ao invés de individual" (CSIKSZENTMIHALYI, 1996, p. 23).

Em relação à idéia ou ao produto criativo, Csikszentmihalyi (1996) entende que estes, para serem considerados criativos, têm que possuir algum tipo de reconhecimento pelo ambiente, pois a única condição de se saber se são realmente criativos é através de uma avaliação social. Este reconhecimento é feito por juízes ou avaliadores que julgam a originalidade das idéias e as declaram criativas ou não. Antes desta avaliação, a idéia ou produto é considerada potencialmente criativa (GARDNER, 1996, p. 31). Assim, uma idéia ou produto não depende unicamente de suas qualidades para ser criativa, mas sim no efeito que é capaz de produzir nas outras pessoas que está exposta. Dessa forma, Csikszentmihalyi declara que a criatividade é um fenômeno que ocorre através da interação entre o idealizador e a sua platéia: "a criatividade não é o resultado unicamente de indivíduos, mas sim de sistemas sociais que realizam julgamentos sobre os produtos dos indivíduos" (CSIKSZENTMIHALYI, 1999, p. 314).

Ao inserir o ambiente no estudo sobre a atividade criativa, Csikszentmihalyi (1999) levanta dois aspectos: um aspecto cultural ou simbólico que é chamado de domínio (*domain*), e um aspecto social que é chamado de campo (*field*). Assim, a criatividade é um processo que pode ser observado unicamente por uma intersecção, onde indivíduos, domínios e campos interagem (CSIKSZENTMIHALYI, 1999). Tem-se, portanto, três elementos centrais e interativos ao se tratar de criatividade, segundo o autor: (1) o talento individual ou a pessoa; (2) o domínio ou disciplina em que um indivíduo está trabalhando; e, (3) o campo circundante que faz julgamentos a cerca da qualidade dos indivíduos ou produtos.

O primeiro elemento do modelo de sistemas trata do indivíduo. Este é o agente capaz de produzir variações e introduzir mudanças no domínio ou área de conhecimento. As características mais acentuadas de indivíduos criativos são: curiosidade, entusiasmo, motivação intrínseca, abertura a experiências, persistência e flexibilidade em se adaptar a diferentes situações⁹. Csikszentmihalyi (1996 *apud* ALENCAR e FLEITH, 2003) diz ser importante que o indivíduo esteja inserido em um ambiente que estimule a produção criativa, ofereça oportunidades de acesso e atualização de conhecimentos, propicie o acesso a mentores e recursos como livros e computadores para que sua criatividade possa aflorar.

Quanto ao aspecto da motivação intrínseca e dos estímulos extrínsecos pela tarefa, ainda se referindo ao primeiro elemento do modelo, Csikszentmihalyi propõe que um estado intrinsecamente motivado é alcançado quando os indivíduos estão engajados em uma atividade em que os desafios se comparam ao nível de habilidade que possuem na tarefa (CSIKSZENTMIHALYI & CSIKSZENTMIHALYI, 1988 *apud* AMABILE e COLLINS, 1999). Este estado é chamado pelo autor de estado de fluência¹⁰ (*flow state*) e é descrito como uma experiência onde o envolvimento entre o indivíduo com a atividade atinge seu ponto máximo – os sentimentos de divertimento e concentração são intensificados tanto que a passagem do tempo pode parecer devagar. Já estimuladores extrínsecos no processo criativo podem fazer com que as pessoas dividam sua atenção entre as metas extrínsecas e a tarefa a ser realizada, resultando em uma ênfase menor na atividade – e, portanto, em menores níveis de atenção e o envolvimento¹¹.

⁹ Em relação às características dos indivíduos criativos, Csikszentmihalyi (1999, p. 331) acrescenta que estes são mais identificados pela sua diversidade de personalidade do que por características ou traços únicos de comportamento. Dessa forma, os criativos não são somente introvertidos, mas podem ser tanto introvertidos como extrovertidos – dependendo da fase do processo criativo em que estão envolvidos no momento. Para o autor: “o que dita o comportamento destes indivíduos não é uma estrutura interna rígida, mas sim o que a interação entre eles e o domínio em que estão trabalhando demanda”.

¹⁰ Csikszentmihalyi (1975, 1996 *apud* AMABILE *et al.*, 2005) sugere que o processo criativo é geralmente caracterizado por um estado de fluência; uma emergência psicológica temporária do indivíduo com a tarefa, a qual envolve sentimentos positivos como divertimento e entusiasmo. Conceitualmente esses sentimentos são similares àqueles da motivação intrínseca, como: sentir-se apaixonadamente envolvido com a tarefa, ter interesse profundo e positivamente desafiado por ela.

¹¹ Em relação ao papel da motivação intrínseca e extrínseca no desenvolvimento de atividades, Csikszentmihalyi entrevistou uma série de profissionais que são considerados criativos no campo onde atuam – a pesquisa abrangiu engenheiros, químicos, escritores, músicos, pessoas de negócio (*businesspersons*), historiadores,

O segundo elemento do modelo, domínio, se refere a um corpo organizado de conhecimentos associados a uma determinada área. É formado, então, por um conjunto de regras e procedimentos simbólicos estabelecidos culturalmente (ou seja, conhecimento estruturado, transmitido e compartilhado em uma ou várias sociedades) e que são tidos como referência para se estabelecer algo novo. As contribuições criativas geradas pelos indivíduos promovem mudanças nos domínios, porém para que isso seja possível é essencial que o indivíduo tenha conhecimentos acerca de tal domínio e esteja insatisfeito com o *status quo* (CSIKSZENTMIHALYI, 1999). Assim, uma idéia ou produto criativa tem maiores chances de ocorrer quando o indivíduo tem amplo acesso à informação relativa ao domínio. O acesso à informação pode ocorrer por meio de livros, revistas, internet, relatórios, vídeos, etc. Quando as informações pertinentes ao domínio são conectadas entre si, são claras, relevantes e aprofundadas, despertam o interesse do indivíduo e impulsionam o seu engajamento na área – e a possível mudança no domínio por suas contribuições criativas.

O campo, último elemento do modelo, inclui todos os indivíduos que julgam se uma nova idéia ou produto é criativo e, também se é útil e aplicável. O reconhecimento do campo é pelo caráter de utilidade e, assim, define se a idéia ou produto deve ser incluído em certo domínio. Os indivíduos julgadores constituem um grupo de *experts* que conhecem o domínio – e o seu saber é reconhecido por demais indivíduos. Assim, mudanças somente serão adotadas se forem sancionadas por este grupo (CSIKSZENTMIHALYI, 1999). Tem-se, assim, que o campo é a organização social do domínio.

O campo, no domínio das artes, por exemplo, é constituído por professores, curadores de museus, críticos e colecionadores. Já, em uma empresa, o campo pode ser os gestores que irão avaliar se uma determinada idéia pode vir a se tornar um produto ou serviço inovador. As novas idéias sugeridas pelos indivíduos somente serão aceitas se o perfil do campo for receptivo; caso o campo for defensivo, rígido e com um sistema social que não estimula a criatividade, as idéias não serão recebidas. Portanto, o campo deve estimular a produção de idéias novas. Segundo Csikszentmihalyi (1999, p. 327 *apud* ALENCAR e FLEITH, 2003), "o quanto de criatividade existe em um dado momento não é determinado somente por quantos indivíduos originais estão tentando mudar os domínios, mas também por quão receptivo à inovação é o campo. Assim, no caso de alguém desejar aumentar a freqüência de criatividade,

arquitetos, físicos, entre outros. O autor declara que todos os indivíduos respondentes colocam o prazer em realizar suas tarefas à frente de qualquer recompensa extrínseca que podem vir a receber (CSIKSZENTMIHALYI, 1996).

pode ser mais vantajoso trabalhar ao nível dos campos do que ao nível dos indivíduos". Entende-se, portanto, que se o ambiente social oferecer recursos, reconhecimento e oportunidades aos indivíduos, maior será a probabilidade de contribuições criativas serem geradas.

Pelo modelo de sistemas do autor, a criatividade somente será reconhecida se for operacionalizada em um sistema de regras culturais, e não poderá trazer nada de novo a não ser pelo apoio e suporte de seus pares. Assim, a criatividade deixa de ser uma função centrada no indivíduo (como nas abordagens mais antigas sobre criatividade) e passa para uma visão sistêmica a respeito de quão acessível os sistemas simbólicos são e quão receptível os sistemas sociais são com as idéias inovadoras. Faz mais sentido, portanto, dar ênfase para as comunidades (sistemas sociais, ambientes) que podem (ou não podem) criar indivíduos criativos que para o indivíduo sozinho (CSIKSZENTMIHALYI, 1999).

2.2.3 A Teoria do investimento em criatividade de Sternberg e Lubart

A teoria do investimento em criatividade de Sternberg e Lubart (1991, 1995, 1996 *apud* LUBART, 1999; STERNBERG e LUBART, 1999) inclui elementos do modelo componencial de Amabile e, também, elementos da abordagem sistêmica de Csikszentmihalyi, por considerarem relevantes para a produção criativa – demais autores também foram incluídos, tais como MacKinnon (1965), Barron (1969) e Simonton (1988). Segundo a teoria proposta por Sternberg e Lubart, a produção criativa é resultado da convergência de seis fatores distintos e inter-relacionados: (1) habilidades intelectuais, (2) estilos de pensamento, (3) conhecimento, (4) personalidade, (5) motivação e (6) contexto ambiental.

De acordo com os autores, a teoria do investimento afirma que as pessoas criativas são como investidores de sucesso no mercado financeiro: compram na baixa e vendem na alta (LUBART e RUNCO, 1999; STERNBERG e WILLIAMS, 1996). Isto ocorre da seguinte forma: a pessoa criativa possui os recursos necessários para a atividade criativa, ou seja, possui idéias novas ou que têm potencial de crescimento. Quando essas idéias são propostas ao mercado pela primeira vez elas, elas são geralmente rejeitadas pelo público, pois são vistas como idéias bizarras, inúteis ou mesmo tolas; é neste momento que a pessoa criativa compra na baixa, por apresentar ao público uma idéia ímpar e buscar convencer outras pessoas do valor desta idéia. Após desenvolver em uma idéia e convencer outras pessoas de seu valor, a pessoa vende a idéia na alta – apresentando-a ao público no momento certo de serem apreciadas e não serem copiadas (LUBART, 1999; STERNBERG e LUBART, 1999, p. 10).

A respeito dos seis fatores que compõem a teoria de Sternberg e Lubart, os autores explicam que cada um desses deve ser entendido de forma interativa com os outros. Existem, entretanto, situações onde um fator mais elevado pode compensar outro. Por exemplo, um alto nível do fator motivacional pode contrabalançar um contexto ambiental de baixo nível, ou seja, a motivação pode superar um ambiente menos propício à expressão da criatividade – os autores indicam que quando um fator se encontra ausente ou quase nulo esta situação é mais difícil de ocorrer (STERNBERG e LUBART, 1999). De forma que o presente trabalho preocupa-se com questões relacionadas aos estímulos motivacionais capazes de fazer com que os indivíduos venham a pensar criativamente e com o papel do ambiente para a produção criativa, os demais fatores propostos na teoria de Sternberg e Lubart serão brevemente analisados.

Existem três habilidades intelectuais particularmente importantes para a criatividade. A primeira é a habilidade sintética para enxergar problemas em novas formas e para escapar dos limites do pensamento convencional; a segunda é a habilidade analítica para reconhecer quais idéias valem à pena perseguir; e, por último, a habilidade prática para saber como *vender* idéias para o público – como persuadir outras pessoas do valor da idéia ou do produto criativo (LUBART, 1999; STERNBERG e LUBART, 1999).

Sobre o fator estilos de pensamento, os autores consideram importante para a criatividade que a pessoa pense de forma inovadora, ou seja, adote novas alternativas de pensamento. Além disso, a pessoa deve tentar enxergar o todo, bem como suas partes; tal como relatam os autores, a pessoa deve “pensar tanto globalmente como localmente, distinguindo a floresta das árvores e assim reconhecendo quais questões são importantes e quais não são” (STERNBERG e LUBART, 1999, p. 11).

Com relação ao fator conhecimento, é necessário que a pessoa possua conhecimento o bastante sobre um determinado campo para poder fazer alguma contribuição criativa. Entretanto, o fato de possuir conhecimento ou possuir conhecimento demais sobre um campo pode fazer com que a pessoa tenha uma perspectiva altamente fechada e consolidada, tornando-a incapaz de encarar os problemas de novas maneiras – adotando, assim, perspectivas usuais de resolução de problemas (LUBART, 1999; FRENSCH & STERNBERG, 1989 *apud* STERNBERG e LUBART, 1999). Não é suficiente, portanto, buscar altos níveis de conhecimento em certo campo para se realizar contribuições criativas dentro deste.

Quanto ao fator personalidade, Sternberg e Lubart (1999) acreditam que existem determinados atributos de personalidade que favorecem a expressão da criatividade. Esses

atributos são: perseverança, disposição para enfrentar riscos e obstáculos, disposição para tolerar ambigüidade, abertura a novas experiências e individualidade (LUBART, 1999).

O fator motivação para a criatividade se relaciona às forças impulsionadoras da *performance* criativa e pode ser tanto intrínseca quanto extrínseca. Ao explicar sobre os motivadores do ato criativo, os autores dão maior ênfase para o papel da motivação intrínseca. Logo, a motivação intrínseca focada na tarefa é de importância fundamental para o processo criativo. Isto ocorre porque as pessoas têm maiores chances de responder de forma criativa a uma tarefa quando elas estão motivadas pelo prazer de realizar tal tarefa, e não por alguma recompensa externa¹². Entretanto, os autores esclarecem que o estímulo extrínseco também se encontra presente e em interação com a motivação intrínseca, combinando-se de forma a fortalecer a criatividade (LUBART, 1999).

Segundo a teoria, o ambiente é considerado um recurso para a criatividade porque ele pode prover estímulos físicos ou sociais no sentido de ajudar na criação e desenvolvimento de idéias (LUBART, 1999). Assim, os autores entendem que ambientes encorajadores e reconhecedores de idéias são fundamentais para o desenvolvimento do pensamento criativo. Para os autores, o indivíduo pode ter todas as condições internas necessárias ao desenvolvimento do pensamento criativo, mas sem o estímulo do ambiente, sua criatividade nunca se manifestará (STERNBERG e LUBART, 1999). Dessa forma, os autores reforçam o fato de que o ambiente pode afetar a motivação intrínseca dos indivíduos para a criatividade, fazendo com que ela seja despertada ou reprimida.

Após discorrer sobre essas três abordagens a respeito do estudo da criatividade, têm-se uma base para a análise dos motivadores presentes nos indivíduos para o pensamento criativo e, conseqüentemente, para a análise de estratégias de estímulo à criatividade que podem ser adotadas em um ambiente de trabalho. Na sequência, é apresentado um quadro que resume as idéias desses três modelos quanto à questão dos fatores motivacionais existentes nos

¹² Este aspecto foi observado através de estudos revistos pelos autores que tinham como foco de pesquisa uma série de profissionais altamente criativos em seus trabalhos e que se diziam movidos pelo amor à tarefa – eles apresentavam um maior interesse pela tarefa em si do que em possíveis premiações ou reconhecimentos pela realização de tal tarefa (STERNBERG e LUBART, 1995 *apud* ALENCAR e FLEITH, 2003). Nesse sentido, os autores concordam com as pesquisas de Amabile que mostram a importância da motivação intrínseca para o trabalho criativo dada as observações de que as pessoas raramente são verdadeiramente criativas em uma área a não ser se realmente amarem o que estão desenvolvendo, focando sua atenção no trabalho e não em recompensas potenciais.

indivíduos – e, mais adiante, outro quadro será apresentado aludindo as questões sobre as estratégias de estímulo à criatividade no ambiente de trabalho destes e de outros autores.

Quadro 1. Estímulos intrínsecos e extrínsecos no processo criativo.

	estímulos intrínsecos	estímulos extrínsecos
Amabile	Satisfação e envolvimento do indivíduo com a tarefa: - tarefa interessante; - tarefa desafiadora; - tarefa prazerosa. Motivação intrínseca assume papel central no processo criativo.	Envolvimento com a tarefa para alcançar meta externa à tarefa: - recompensas; - reconhecimento.
Csikszentmihalyi	- tarefa desafiadora. Motivação intrínseca é caracterizada como típica do indivíduo criativo.	
Sternberg e Lubart	- tarefa interessante; - tarefa prazerosa; - obter domínio na tarefa. Motivação intrínseca assume papel central no processo criativo.	- recompensas; - reconhecimento. O estímulo extrínseco se encontra em interação com a motivação intrínseca – para fortalecer a criatividade.

Os autores destacados no trabalho que tratam sobre as questões dos motivadores para o processo criativo percebem a importância da motivação intrínseca, em relação à extrínseca, na busca pela criatividade¹³. Indivíduos que se envolvem em suas tarefas porque as entendem como prazerosas, interessantes ou desafiadoras tendem a desenvolver a sua criatividade – dado motivos internos às pessoas. Já os estímulos externos que levam o indivíduo a realizar a tarefa tendem a ser o reconhecimento e recompensas financeiras – motivos externos às tarefas. Assim, ao compreender quais os motivadores dos indivíduos para a produção criativa, têm-se, conseqüentemente, modos de elaborar determinadas estratégias que podem ser estimulantes para as pessoas.

Na seqüência do texto, serão apresentados dois autores que explanam sobre estratégias de estímulos adotadas por empresas para o fomento da criatividade dos trabalhadores. Após a apresentação desses autores, um quadro síntese é exibido com a união das idéias de todos os autores em destaque e que servem como base teórica para o alcance dos objetivos pretendidos.

¹³ Para Amabile *et al.* (2005), a motivação intrínseca é considerada por um número considerável de autores como o tipo de motivação que mais de aproxima com a criatividade.

2.3 Estratégias de estímulo à criatividade

Empresas inovadoras desenvolvem estratégias capazes de estimular a capacidade criativa de seus recursos humanos no sentido de desenvolverem produtos ou serviços inovadores. Alencar (1996) e Kao (1997) são autores representativos na literatura sobre criatividade e desenvolveram estudos com empresas inovadoras e identificaram estratégias utilizadas por essas empresas para o incremento da criatividade dos empregados. A seguir serão dispostas as principais análises desses autores, bem como as estratégias apontadas por eles. Tais considerações também serão utilizadas como base para a presente proposta de trabalho.

2.3.1 Modelo de Alencar

Alencar (1996, p. 90) considera o ambiente de trabalho como de fundamental importância na vida dos indivíduos, pois o trabalho substitui um conjunto de relacionamentos que as pessoas possuíam em fases anteriores de suas vidas. A autora cita como relacionamentos importantes que se desfazem durante a vida a convivência com os vizinhos, parentes e mesmo com a família. Assim, o ambiente de trabalho muitas vezes vem a substituir “as necessidades íntimas de envolvimento, apoio, apreço e reconhecimento social” que os indivíduos possuem, além de disponibilizar espaço para crescimento e amadurecimento.

A autora enxerga a criatividade como um fenômeno complexo e multifacetado e que envolve elementos que interagem dinamicamente. Estes elementos são relativos ao indivíduo e ao ambiente em que está inserido. Em relação ao fator referente ao indivíduo, incluem-se características de personalidade, auto-motivação e habilidades de pensamento¹⁴, já quanto ao fator ambiental, neste estão os valores e as normas da cultura, o clima psicológico e as oportunidades para a expressão de idéias criativas. Assim, a criatividade sofre influência tanto das características de cada indivíduo como das especificidades do contexto social que este se encontra¹⁵.

¹⁴ Para Alencar (1998), as características que têm sido observadas em profissionais que se destacam pela produção criativa, são: iniciativa, independência de pensamento e ação, flexibilidade, persistência e autoconfiança. Pessoas com tais características têm maiores chances de aproveitar as oportunidades para expressar e desenvolver idéias criativas nos ambientes de trabalho. Outras características também destacadas pela autora é a disposição para correr riscos e o aprender com os próprios erros.

¹⁵ A criatividade ocorre imersa em um contexto social e depende de determinados processos de pensamento que têm suas raízes mais profundas na cultura estabelecida neste contexto. Assim, as normas, tradições, valores, tabus, sistemas de incentivo e punições são fatores que afetam a expressão da criatividade de um indivíduo.

No livro *A gerência da criatividade*, Alencar (1996) discorre sobre elementos das empresas que são capazes de influenciar a motivação do trabalhador em cultivar sua criatividade. Para a autora, as empresas que buscam estimular a criatividade no trabalho devem fazer com que os trabalhadores se sintam seguros e livres para explorar idéias e, também, responsáveis pela execução de seu trabalho. Além disso, o clima da empresa deve ser marcado pelo interesse em examinar e explorar diferentes opiniões, correr o risco de inovar e estar aberto ao novo e desconhecido. Portanto, ambientes de trabalho onde existem relações de desconfiança, normas rígidas e comunicação precária constituem climas adversos para a geração de idéias criativas. A pessoa que acredita que possa ser criticada, ridicularizada, punida, ameaçada ou mesmo que se sente pouco valorizada no trabalho dificilmente vai ter vontade ou interesse em expressar idéias novas e fazer uso de suas potencialidades criativas (ALENCAR, 1998). Nesse sentido, Srour (1994, p. 41 *apud* ALENCAR, 1996, p. 90) relembra que: “querer obter dos funcionários comportamento criativo em ambiente politicamente fechado, sem o oxigênio libertário da polêmica e das críticas, sem o cultivo das diferenças ou o reconhecimento da sua legitimidade, é sonhar acordado”.

A aceitação das diferenças e diversidade entre os membros são outros elementos capazes de estimular a criatividade na organização, já que idéias criativas ocorrem em maior número em ambientes onde há divergência de opiniões e sugestões (ALENCAR, 1996). Assim, cada pessoa deve ser reconhecida e valorizada dentro da empresa e as relações interpessoais marcadas pelo respeito, confiança e cooperação. Para Alencar, as empresas que apóiam os empregados e reconhecem seus esforços levam a sentimentos de satisfação e motivação por parte dos empregados, fazendo com que estes se empenhem pela empresa.

Segundo Alencar (1996), para alcançar um ambiente ideal para a criatividade, é necessário que o comportamento das pessoas situadas nos setores-chave da empresa assuma diretrizes como: motivar a produção de idéias; tolerar o fracasso e encorajar as pessoas a correr riscos ao fazer experimentos; não impedir e mesmo facilitar que os empregados realizem um segundo trabalho; criar espaços para que os empregados possam expressar seus pontos de vista; e, fazer com que os empregados percebam que a empresa confia neles. Os gestores devem ainda ter controle sobre críticas, punições ou ameaças.

Segundo Alencar (1998, p. 21) “até mesmo o que é considerado criativo sofre influência do contexto histórico-social”.

Fatores considerados estímulos à criatividade no ambiente de trabalho foram observados em uma pesquisa feita por Bruno-Faria e Alencar (1998):

(1) clima social favorável entre colegas de trabalho: relacionamentos entre colegas estimular novas idéias, reuniões para troca de experiências, clima de confiança e respeito mútuos;

(2) incentivo a idéias novas: colegas que estimulam uns aos outros a expor o que pensam e chefes que parabenizam o bom desempenho, solicitam sugestões, estimulam novas idéias bem como novas formas de realização do trabalho;

(3) liberdade de ação: liberdade para agir de forma diferente, realizar as tarefas e expor idéias;

(4) atividades desafiantes: tarefas que exigem a busca de novos modos de executá-las e novos conhecimentos;

(5) salário e benefícios condizentes com o trabalho, recompensas ao bom desempenho e às idéias inovadoras, e possibilidade de treinamentos para criatividade¹⁶;

(6) ações da chefia e da organização em apoio a idéias novas: chefes que valorizam as iniciativas dos empregados, dizem o que esperam destes, fazem críticas construtivas, parabenizam o bom desempenho, aceitam idéias diferentes das deles, e que desenvolvem um planejamento e definição de metas de trabalho de forma clara e a consideram a inovação como uma das metas; e,

(7) disponibilidade de recursos materiais: existência de equipamentos e informações que facilitem o processo de geração de idéias.

Para Alencar (1998), as características presentes no ambiente de trabalho podem tanto estimular quanto bloquear a expressão e o desenvolvimento da criatividade. Assim, cabe às empresas se preocuparem em desenvolver um ambiente que seja favorável à criatividade e, também com a utilização de políticas de incentivo para além da valorização profissional.

2.3.2 Aborgagem de Kao

Kao (1997), em seu livro *Jamming: a arte e a disciplina da criatividade na empresa*, analisa a forma como empresas bem-sucedidas estruturaram seus ambientes de trabalho para resolver os problemas causados pelas mudanças marcantes da era atual e como ajudaram a criatividade a florescer nas organizações. O autor trata, portanto, sobre como empresas

¹⁶ Se os funcionários enxergarem o sistema de recompensa como justo e apropriado e que se baseia em competência e desempenho (e não em sorte ou em relações com pessoas de níveis superiores), haverá motivação para atender aos ideais da organização (BRUNO-FARIA e ALENCAR, 1998).

conseguem transformar a mentalidade gerencial tradicional em uma mentalidade que acolhe e usa a criatividade em seu benefício. Para o autor, existem três elementos inter-relacionados no processo criativo, segundo Kao (1997): o indivíduo que cria, a tarefa ou projeto no qual o indivíduo trabalha e o contexto organizacional que é composto pelos demais indivíduos que estão inseridos no mesmo contexto. Percebe-se que a visão do autor é semelhante aos dos outros autores referidos neste trabalho, já que não entende a criatividade como um processo centrado no indivíduo.

O gerenciamento das idéias na empresa deve ser tão rigoroso quanto o gerenciamento de números e ativos tangíveis, na opinião de Kao. Seu texto é voltado para os gerentes que querem fazer parte do futuro, pois ajuda a: libertar o potencial criativo dos membros da empresa; ampliar a capacidade de fomentar a criatividade; e, transformar as empresas em fontes de criatividade. Por todo o livro há exemplos de grandes empresas, como: Kodak, Canon, The Body Shop, General Eletric, Xerox, PepsiCo, Sony, Senco, AT&T, Coca-Cola, Matsushita, Toshiba, IDEO, Samsung, Hallmark, entre outras.

Kao (1997, p. 19) acredita que o estímulo e a promoção da criatividade fazem parte do currículo obrigatório dos gerentes, já que hoje os responsáveis pelas decisões nas empresas sabem que não podem esperar pelo futuro, mas devem, sim, inventá-lo por conta própria – a escolha se torna criar ou fracassar. Portanto, as empresas buscam a vantagem da criatividade para conquistarem inovações capazes de mantê-las competindo. E, para isso, devem priorizar o potencial criativo de seus recursos humanos no sentido de fomentar sua criatividade, pois mentes talentosas são o que distinguem as organizações, acredita o autor. Assim, a meta dos novos líderes se torna a “liberação de recursos e talentos para que possam se expressar de formas ainda mais flexíveis e criativas” – e as empresas bem sucedidas já mostram que se concentram em encontrar formas de fomentar seu capital criativo.

A criatividade é uma função tão natural da mente como a respiração ou a digestão são funções naturais do corpo, entende Kao (1997), assim, todas as pessoas possuem potencial natural para a criatividade. Algumas pessoas, entretanto, “são mais talentosas do que outras, mas todas [...] têm energia criativa” (KAO, 1997, p. 83). Desse modo, o autor acredita que líderes de empresas que buscam a criatividade no trabalho devem mostrar aos trabalhadores que eles valorizam sua energia criativa e têm interesse em aproveitá-la. Para alcançar potencial criativo em suas empresas, os líderes devem instigar a capacidade criativa de todos

os seus trabalhadores, e não somente das áreas relacionadas à P&D, pois “o operário ou a operária do chão-de-fábrica também têm muito potencial criativo¹⁷” (KAO, 1997, p. 69-70).

A boa gerência da criatividade, segundo Kao (1997), pode estimular a fé e a coragem dos trabalhadores para que eles arrisquem em suas próprias idéias e pensamentos criativos. Para isso, a gerência deve estabelecer e proporcionar um ambiente que maximize oportunidades para a criatividade e inspire confiança aos trabalhadores, ressaltando que, para cada nova idéia criativa capaz de resultar em inovações, existirão outras que resultarão em fracassos. Conclusões prematuras e julgamentos excessivos das idéias são pecados capitais, diz o autor.

Através de exemplos citados por toda a extensão do livro, Kao (1997) sugere maneiras de como estimular a criatividade no ambiente de trabalho. Estas são:

- (1) dar liberdade aos empregados fazerem experimentações e assumirem riscos;
- (2) permitir aos trabalhadores fazerem não só a tarefa para a qual foram contratados, mas também o que lhes interessa em outras áreas;
- (3) manter uma pessoa encarregada do controle da gestão da criatividade;
- (4) permitir que os empregados tenham um tempo e local para relaxar a mente;
- (5) projetar locais para facilitar o diálogo e troca de idéias;
- (6) permitir acesso a recursos e informações;
- (7) recompensar monetária e não-monetariamente os empregados pelas contribuições;
- (8) contratar pessoas com habilidades e pensamentos diferentes dos existentes na empresa;
- (9) estimular o debate, atrito e troca de idéias, fazer sessões de *brainstorming* e utilizar técnicas de projeção de cenários;
- (10) não exaltar símbolos como *status* e títulos; e,
- (11) buscar a criatividade diariamente.

¹⁷ Kao (1997) crê que o homem executa um trabalho fundamentalmente para criar e, só por decorrência, trabalha para comer.

A seguir é apresentado o Quadro 2, onde é feita a união das três abordagens da criatividade que foram destacadas anteriormente (modelos de Amabile, Csikszentmihalyi, e Sternberg e Lubart), juntamente com as análises feitas por Alencar e Kao recém mencionadas.

Assim, no Quadro são dispostas as estratégias de estímulo à criatividade em ambientes de trabalho apresentadas por todos os autores que servem de base teórica para o presente trabalho. Os dados expostos neste quadro servirão como base para a elaboração do instrumento de coleta de dados do trabalho.

Portanto, ao reunir e analisar as estratégias de estímulo à criatividade dos indivíduos em ambientes de trabalho que foram tratadas pelos autores mencionados no trabalho, seis dimensões puderam ser formadas: (1) Ambiente Físico (recursos); (2) Empregado; (3) Recompensas; (4) Clima Organizacional; (5) Apoio da Gerência; e, (6) Estrutura Organizacional. Para cada dimensão há estratégias de estímulo à criatividade que foram propostas pelos autores e, ao lado das estratégias, os referentes autores. Adota-se tal escalonamento com o intuito de tornar mais eficaz a elaboração do instrumento de coleta de dados que será aplicado nos casos analisados neste trabalho.

Quadro 2. Estratégias de estímulo à criatividade dos indivíduos no ambiente de trabalho.

categorias	estratégias de estímulo à criatividade dos indivíduos no ambiente de trabalho	autores
Ambiente físico (recursos)	- existência de locais (e momentos) para descansar a mente;	Kao
	- disponibilidade de informações e recursos para facilitar a geração de idéias (equipamentos e informações);	
	- realização de debates, <i>brainstorming</i> e projeção de cenários;	
	- existência de locais que facilitam a troca de idéias;	Alencar
	- escritório aberto, porém com locais de refúgio;	
	- existência de espaços para os funcionários expressarem opiniões;	
	- disponibilidade de recursos materiais (existência de equipamentos e informações que facilitem o processo de geração de idéias);	
- disponibilidade de acesso e atualização de conhecimentos (acesso a mentores, livros, internet, revistas, relatórios e vídeos);	Csikszentmihalyi	
Empregado	- autonomia na tarefa;	Amabile
	- permissão para realizar (ou explorar) outras tarefas na busca de encontrar algo que realmente ame;	Kao
	- autonomia na tarefa (liberdade ao empregado realizar experimentações e assumir riscos);	
	- permissão para realizar não só a tarefa para a qual foi contratado, mas também o que lhe interesse em outras áreas;	Alencar
	- autonomia na tarefa (liberdade para agir de forma diferente, realizar as tarefas e expor idéias);	
- realização de tarefas desafiadoras;		
Recompensas	- existência de recompensas monetárias e não-monetárias às contribuições e às idéias inovadoras sugeridas pelos empregados e, também, ao bom desempenho destes;	Kao
Clima organizacional	- cultivo da autonomia do empregado enfatizando valores;	Amabile
	- ênfase no prazer no ato de aprender;	
	- situações de competição são evitadas;	
	- busca diária da criatividade;	Kao
	- confiança e oportunidades aos empregados;	
	- não exaltação de símbolos como títulos e <i>status</i> ;	Alencar
	- reconhecimento e valorização das idéias;	
	- clima de harmonia, respeito, confiança e cooperação entre membros (marcado pela liberdade e interesse em examinar e explorar diferentes opiniões);	
	- tolerância aos fracassos e encorajamento aos empregados correrem riscos ao fazer experimentos;	Sternberg e Lubart
- ambiente encorajador e reconhecedor de idéias criativas;		
Apoio da gerência	- encorajamento da autonomia dos empregados;	Amabile
	- encorajamento de comportamentos de questionamento e curiosidade;	
	- uso de <i>feedback</i> informativo;	
	- apresentação de exemplos de pessoas criativa aos empregados;	
	- ressaltar as realizações sem o uso de notas ou prêmios ;	Kao
	- contrato de pessoas com novas habilidades e pensamentos;	

Apoio da gerência	- encorajamento e facilitação para que os empregados realizem um segundo trabalho;	Alencar
	- incentivo de novas idéias (parabenizar o bom desempenho dos empregados, estimular novas formas de realização do trabalho, solicitar sugestões, estimular idéias e soluções para problemas);	
	- mostrar confiança nos empregados e motivar a produção de idéias;	
	- valorização das iniciativas, aceitação de diferentes opiniões, definição de metas claras e que considerem a inovação;	
	- abertura e reconhecimento, por parte dos gestores, às contribuições criativas dos empregados;	Csikszentmihalyi
- receptividade à inovação;		
Estrutura organizacional	- existência de uma pessoa responsável pelo controle da gestão da criatividade.	Kao

Continuação Quadro 2. Estratégias de estímulo à criatividade dos indivíduos no ambiente de trabalho.

Ao analisar o quadro, percebe-se que na dimensão Ambiente Físico as estratégias se relacionam principalmente: à adequação do ambiente de trabalho no sentido de facilitar a geração e o desenvolvimento de idéias; e, à disponibilidade de recursos e informações, também no sentido de fomentar o pensamento criativo dos membros da empresa. A preocupação com as características do ambiente de trabalho inclui a existência de locais onde os empregados possam expressar e trocar idéias uns com os outros, bem como com aspectos de ventilação, iluminação e mobiliários adequados – que é mencionada por Alencar e Kao. Estes autores entendem que o ambiente de trabalho deve proporcionar tanto conforto como adequação às atividades, pois tais aspectos podem impulsionar a geração de idéias criativas. Já quanto aos fatores relacionados à existência de recursos e informações, estes são indicados por Kao, Alencar e Csikszentmihalyi. Estes autores concordam, portanto, que ao tornar disponível informações relevantes, claras e coerentes, os empregados poderão ter uma capacidade maior de fazer conexões mentais que levem a idéias criativas. Características específicas do ambiente como espaços para a troca de idéias, escritórios abertos e locais para descanso e isolamento foram citados por Alencar (1996) e Kao (1997).

Para a dimensão Empregado, Alencar, Amabile e Kao (1997) concordam que o trabalhador deva possuir maior autonomia em suas tarefas, o que resulta em estímulo à geração de novas idéias. O empregado que tem mais responsabilidade e poder de decisão em relação a sua tarefa se apropria desta e é capaz de fazer conexões criativas para facilitar suas atividades. Além disto, Amabile e Kao sustentam que deve ser permitido ao empregado explorar outras atividades, no sentido de explorar e encontrar algo que lhes seja interessante. Nesta exploração os indivíduos podem aflorar a criatividade ao encontrar um trabalho que os motive intrinsecamente. Kao relembra ainda da importância de possibilitar aos empregados momentos para desanuviar a mente do trabalho – o autor acredita que, ao descansar, o indivíduo é capaz de libertar a sua mente facilitando o processo criativo.

Em relação à dimensão Recompensas, Kao é o autor que menciona de uma forma mais clara e com maior ênfase que os demais sobre este aspecto. O autor acredita que os empregados devem receber recompensas monetárias e não-monetárias por suas contribuições criativas, às idéias inovadoras e ao bom desempenho apresentado, pois estas são maneiras de estimular a criatividade destes. Recompensas monetárias justas e reconhecimento dos indivíduos por suas idéias parecem estimular a criatividade no momento em que os trabalhadores, ao entender que o pagamento que recebem é justo, não se tornam infelizes ou contrários a executar suas atividades. E, quanto ao oferecimento de recompensas não-

monetárias, os trabalhadores poderão perceber, com isso, que seus esforços criativos são reconhecidos pelos superiores das empresas, levando a um aumento de sua motivação para gerar idéias criativas. Assim, as recompensas podem fazer com que as pessoas se motivem a alcançar suas metas ou a dar sugestões de idéias.

A dimensão Clima Organizacional é abordada pela maioria dos autores referenciados no texto. Os estímulos aqui indicados se relacionam à questão do clima de trabalho da empresa, o qual pode propiciar aos seus membros um trabalho em cooperação e com ânimo em realizar criações. Os estímulos à criatividade nesta dimensão se referem principalmente ao incentivo e reconhecimento por parte dos líderes pelas contribuições criativas dos empregados, o que resulta em um ambiente encorajador do pensamento criativo. Os autores relembram ainda sobre o reconhecimento e a exaltação das realizações criativas dos empregados, pois, como mostrou a literatura, os indivíduos parecem se motivar quando são reconhecidos por seus colegas e seus superiores. Outra estratégia mencionada se relaciona ao cultivo da autonomia do empregado no ambiente de trabalho. Para os autores, o indivíduo deve ter autonomia na realização de suas atividades e, também, ter liberdade para fazer experimentos. A empresa que utiliza tais estratégias é marcada por um ambiente de confiança entre seus membros e de busca por novas idéias. Por fim, o clima deve ser de harmonia, sem exacerbação de títulos ou *status* dos membros, bem como situações de competição.

A dimensão Apoio da Gerência consiste no auxílio, por parte da gerência, à busca pela criatividade na empresa. Tal dimensão foi citada por quatro autores e revela a importância da gerência encorajar seus subordinados a investirem em idéias criativas no ambiente de trabalho e reconhecê-los (e parabenizá-los) por tal atitude. Assim, as estratégias indicadas são o incentivo, por parte dos líderes, à curiosidade e ao questionamento através da realização de outras tarefas, bem como a apresentação de pessoas criativas ou contrato de empregados com diferentes habilidades e pensamento. Essas estratégias são capazes de fazer os indivíduos enxergarem de novas maneiras suas tarefas, podendo resultar em feitos criativos. Outra estratégia citada é referente à questão do *feedback* que evidencia a importância do retorno das idéias, pois é desta forma que os trabalhadores poderão saber o quanto a empresa realmente se importa com as sugestões dadas por eles. Os autores também recomendam que a gerência estabeleça expectativas apropriadas e esteja receptiva à inovação. Assim, os indivíduos que se sentem estimulados e amparados por uma liderança que busca a criatividade terão maiores condições e vontade na busca de seu potencial criativo.

Por fim, na dimensão Estrutura Organizacional, a estratégia para estimular a criatividade é relacionada à existência de uma pessoa responsável pelo controle da gestão da criatividade na empresa, pois assim os indivíduos poderão se sentir amparados e menos ressabiados quanto aos propósitos de incremento do pensamento criativo no ambiente de trabalho. Essa dimensão é analisada por Kao.

Os dados aqui ressaltados foram utilizados como base para a elaboração do instrumento de pesquisa deste trabalho. Detalhes maiores serão apresentados na sessão de metodologia. Na seqüência, parte-se para uma revisão sobre o tema da inovação e criatividade, com a inclusão de alguns exemplos de empresas reconhecidas como inovadoras pela literatura da área.

2.4 Inovação e criatividade

Inovação e criatividade são conceitos que possuem uma correlação clara, embora seus significados sejam diferentes. Criatividade pode ser entendida como a arte de gerar idéias, enquanto a inovação corresponde à implementação das idéias, desde que estas sejam aceitas como algo de valor por outras pessoas. Para Schlochauer (2005), criatividade é o processo de geração das grandes idéias e inovação é a criatividade implementada, ou seja, inovar é apanhar aquelas idéias criativas que podem ser concretizadas e que possuem valor para outras pessoas, e lança-las no mercado – ou mesmo utilizá-las na própria empresa, na forma de inovações estruturais ou processuais, por exemplo. A inovação, portanto, só pode ser entendida como tal no momento em que ela é aceita por um determinado público.

Inovar implica em mudança de paradigma, rompimento de padrões pré-estabelecidos, aceitar o desconhecido. Assim, inovar é uma marca constante do atual mundo competitivo dos negócios, onde as mudanças são cada vez mais constantes e os antigos métodos de solução de problemas não são mais suficientes para a sobrevivência das empresas. Para Porter (1998), a única maneira de uma empresa desenvolver e sustentar uma vantagem competitiva sobre as concorrentes é inovando. O autor entende, portanto, que a inovação não deve ser como um projeto com tempo pré-determinado e relacionado a uma única área da empresa, mas sim fazer parte da estratégia organizacional. Jonash e Sommerlatte (2001) concordam com Porter (1998), pois entendem que as empresas, para prosperarem em um ambiente de concorrência cada vez mais feroz, precisam reorganizar estratégias, recursos e processos, ou seja, a organização inteira, para focar diretamente na inovação. Assim, a inovação é vista como uma estratégia organizacional que engloba a empresa inteira, não sendo restrita a uma área de P&D, dizem os autores. Tal constatação pode ser observada em empresas reconhecidas como

inovadoras pela literatura que, para alcançarem inovações, não se valem apenas de um departamento formal de P&D interno, mas sim se utilizam da capacidade criativa de todos os membros da empresa disponíveis.

A utilização da capacidade criativa dos membros da empresa é uma estratégia utilizada por empresas que acreditam que novas idéias são possíveis de ser estimuladas e podem ser originada da mente de qualquer trabalhador da empresa. Assim, determinadas idéias criativas podem resultar em diferentes formas de inovação, tais como a descoberta de novos mercados, novas maneiras de produzir determinado produto, diferentes fontes de captação de recursos, outras formas de organização da empresa e novos produtos e/ou serviços (SCHUMPETER, 1985). Tem-se, assim, uma série de formas de inovação em benefício à sua sustentação e desenvolvimento. As inovações podem ser caracterizadas como inovações incrementais, radicais e semi-radicais, segundo Davila, Epstein e Shelton (2003). Inovações incrementais são inovações que conduzem a pequenos desenvolvimentos em produtos ou serviços já existentes. Já, as inovações radicais são aquelas que resultam em novos produtos ou serviços e que provocam transformações na empresa. E, por fim, as inovações semi-radicais são inovações tanto em relação à tecnologia quanto aos negócios da empresa.

Em relação a pequenas empresas, Davila Epstein e Shelton (2003) explicam que as inovações acontecem como algo natural, pelo talento e interação de um pequeno grupo de pessoas. Entretanto, quando as empresas se expandem, essa naturalidade pode não ocorrer mais, pois as pessoas podem mudar a maneira de interagir umas com as outras, a informação pode não fluir para os lugares certos ou, ainda, a motivação para assumir riscos pode diminuir. Assim, na opinião dos autores, são necessários sistemas para administrar a inovação na empresa. Esses sistemas seriam utilizados para aumentar a eficiência do processo de inovação, criar linhas de comunicação e, entre outras vantagens, reforçar os comportamentos (dos indivíduos e dos grupos) no sentido de criar performances otimizadas de inovação através de sistemas de incentivo e recompensas.

No caso de empresas inovadoras, segundo Cunha e Santos (2006), é fundamental que o trabalhador esteja estimulado a desenvolver suas competências, busque desenvolver relações interpessoais e, assim, troque experiências e conhecimento com outras pessoas, pois é esse conjunto de fatores que vai induzi-lo a ter idéias criativas para a empresa. Para isso, as empresas adotam algumas estratégias de estímulo à criatividade que dão maior flexibilidade ao trabalhador. Um exemplo se relaciona ao horário de trabalho. Esta prática permite ao trabalhador equilibrar suas atividades internas e externas à empresa, tendo total

responsabilidade pelo cumprimento de suas tarefas (DE MASI, 2000). “A flexibilidade de horário proporciona liberdade de ação para o trabalhador e, conseqüentemente, disponibilidade para pensar sobre a empresa e as possíveis idéias que poderão ser desenvolvidas” (CUNHA E SANTOS, 2006, p. 6).

A busca da criatividade para a inovação pode ser influenciada também pela forma de estruturação das empresas. Conforme Burn e Stalker (1961 *apud* ÁLVARES e BARBIERI, 2003), o tipo e a velocidade de elaboração de inovações são relacionados às características dos ambientes das diferentes formas de organização da empresa. Assim, organizações muito estruturadas, com forte divisão de trabalho, rotinas detalhadamente descritas e cadeia de comando rígida, não são adequadas para ambientes que apresentam mudanças técnicas e mercadológicas rápidas e que almejam a inovação.

A seguir são apresentados casos reconhecidos pela literatura de empresas inovadoras que cultivam a criatividade no ambiente de trabalho. Estas empresas empreendem esforços direcionados a manterem um processo permanente de inovação e, para tal feito, adotam, de forma implícita ou explícita, o estímulo à criatividade na organização – além de outras estratégias. O primeiro caso é o da empresa Brasilata, cujo estudo foi feito pela FGV por Antonio Carlos Álvares, José Carlos Barbieri e Denise Del Pra Machado (2003). O segundo é o caso da empresa Copesul, também estudado pela FGV (por Wilson Nobre Filho e Eduardo Vieira Guaragna, 2003). O último caso é o da empresa 3M que é tida como uma das maiores empresas inovadoras do mundo (KANTER *et al.*, 1998). Estas empresas foram selecionadas dado o seu reconhecimento, pela literatura acadêmica da área, de que se trata de empresas exemplarmente inovadoras.

2.4.1 Brasilata

A empresa Brasilata é uma empresa consolidada no mercado brasileiro como produtora de embalagens de aço complexas (isto é, embalagens que possuem mais de três componentes: tampa, anel, corpo e fundo) e que se destinam a embalar produtos de consumo progressivo, como latas para o armazenamento de tintas e óleos que precisam ser abertas e fechadas várias vezes conservando a qualidade do produto. A empresa busca como estratégia competitiva manter-se na vanguarda do desenvolvimento de novas embalagens, principalmente as de aço, pois com a diferenciação em inovações nos produtos, a empresa pode ter sucesso. O modelo de gestão da empresa é bastante flexível (gestão participativa de todos os níveis hierárquicos) e com a intenção de preservar seus empregados. Tal modelo de gestão é a base dos processos de inovação da empresa.

No decorrer dos anos, a Brasilata apresentou uma evolução no número de inovações. Entretanto, a empresa não possui um centro ou unidade formal de P&D. A empresa possui o Sistema Brasilata de Sugestões, que funciona como um sistema de gestão da criatividade, implantado em 1987, e que estimula os empregados a apresentarem suas idéias aos superiores. No decorrer dos anos, muitas idéias criativas se tornaram inovações: novos produtos, aprimoramentos dos sistemas administrativos e de condições do trabalho. No ano de 1999, foram registradas 834 idéias, o que representou uma média de 0,93 idéias por empregado. Em 2006, foram recebidas 105.102 idéias, representando a média de 121 idéias enviadas por empregado¹⁸.

Esse número expressivo de idéias sugeridas na Brasilata ocorre porque os empregados sentem confiança em expressar suas opiniões, pois percebem que os gestores têm preocupação com os recursos humanos que trabalham na empresa. Qualquer empregado pode entrar a qualquer momento na sala da diretoria e falar com o presidente da empresa. O contato pessoal entre todos os níveis da empresa é estimulado. Além disso, todas as idéias sugeridas são apreciadas e agradecidas, mesmo quando não se traduzem em nada de prático. As sugestões são recompensadas, mesmo que de forma simbólica, e consideradas como um investimento pela diretoria. As recompensas, quando em dinheiro, são distribuídas a todos os empregados, pois a empresa se considera um time que participa de um jogo coletivo.

Nos casos de reestruturação administrativa e operacional realizadas pela Brasilata, estas foram desempenhadas com os empregados – estes participaram dos processos decisórios de enxugamento da estrutura da empresa, decidindo sobre demissões e cortes de cargo. Tal situação contribuiu para criar um clima de segurança por parte dos empregados, pois os compromissos antigos da empresa (com a preservação dos trabalhadores) foram mantidos ao máximo mesmo em momentos de crise, o que contribuiu para formar um sentimento de maior liberdade no trabalho.

Todos os empregados são considerados inventores e o reconhecimento é feito publicamente. Além de receber esse reconhecimento por parte dos gestores, os empregados são instigados a realizar os experimentos das idéias, sendo considerados auxiliares de laboratório. Assim, a empresa acredita no espírito de equipe e incentiva todos os empregados a trabalharem juntos e darem o máximo de idéias que puderem. Portanto, o ambiente de trabalho é favorável ao surgimento de iniciativas individuais ou grupais voltadas para o

¹⁸ Os dados referentes ao ano de 2006 foram retirados do site da empresa.

alcance de inovações em produtos e processos. Segundo Álvares, Barbieri e Machado (2003), outras fontes de idéias da Brasilata, além daquelas oriundas dos empregados, são: clientes, fornecedores, artigos técnicos e científicos, normas e legislação.

2.4.2 Copesul

O segundo caso de empresa inovadora é o da Copesul. Esta empresa está inserida no setor petroquímico do Rio Grande do Sul. O seu principal negócio é a produção, distribuição e comercialização de produtos petroquímicos básicos para o início da cadeia petroquímica, sob a forma líquida ou gasosa. É tida como uma empresa inovadora em seu ramo de atuação, porém não diretamente na inovação em produtos, mas na inovação tecnológica dos processos produtivos¹⁹.

Com a privatização da Copesul em 1992, esta passou por um processo de inovação organizacional do tipo radical que resultou em uma nova estrutura e cultura organizacional – fundamentais para o estabelecimento do meio inovador característico da empresa²⁰. Entre as inovações implantadas desde a privatização, têm-se: (i) a redução dos níveis hierárquicos, de oito para três níveis – diretoria, executivo e colaboradores, todos envolvidos em um modelo sistêmico de gestão; (ii) a mudança no sistema de gestão, que antes era por controle, cedeu lugar à gestão por compromisso – cabendo ao trabalhador dedicar-se para conseguir evoluir na empresa; e, (iii) a adoção de times semi-autônomos para propiciar maior autonomia aos empregados e maior agilidade na tomada de decisões – os líderes encorajam as iniciativas das equipes, delegando responsabilidade, dando *feedback*, priorizando o cumprimento da tarefa e os relacionamentos e disponibilizando informações de forma ágil e confiável. Especificamente em relação aos times semi-autônomos, estes têm a responsabilidade de recrutar, selecionar, treinar, promover e monitorar a satisfação dos trabalhadores, e participar das decisões de desligamento. Estas responsabilidades são apoiadas por um gestor de recursos humanos da empresa.

¹⁹ Segundo Filho e Guaragna (2003), a empresa não tem o foco principal de inovação em produtos porque estes são percebidos pelo mercado como *commodities*.

²⁰ Como resposta à privatização, a empresa investiu em tecnologia de produção e optou por uma reestruturação organizacional para se tornar mais eficiente. Com esses investimentos a Copesul adotou um modelo próprio de gestão da tecnologia de processos, diferindo-se do que as demais empresas do seu ramo fazem: adotam pacotes tecnológicos de um fornecedor externo (FILHO e GUARAGNA, 2003)

A reestruturação da área de recursos humanos foi parte importante no processo de inovação organizacional da empresa. Foi tal área a responsável pela: (i) introdução dos conceitos de times semi-autônomos; (ii) desenvolvimento do *empowerment* para enxugamento dos oito níveis hierárquicos (com a participação dos trabalhadores e dos times); (iii) e reparos no clima organizacional da empresa e no nível de satisfação dos empregados; e (iv) introdução da gestão por compromisso. Além destas alterações, cada empregado passou a ser educado para ser responsável pelo resultado de seu trabalho, com liberdade para solucionar problemas e inovar.

Criou-se, nessa reestruturação organizacional, um clima de valorização do ser humano e interação entre as pessoas. A utilização de símbolos como títulos e *status* deixaram de ter a importância que possuíam no passado. Foram implementados novos programas, como o plano de desenvolvimento profissional e remuneração (é um plano de desenvolvimento profissional que remunera o empregado conforme ele atinge o conjunto de habilidades descritas para sua carreira e há a distribuição de um bônus por resultado que atinge todo o conjunto de empregados). Houve melhoria na comunicação interna da empresa através da edição de uma revista semanal e um jornal trimestral, em papel ou virtual, com linguagem ágil e objetiva, visando: atender as demandas por informação, reduzir a circulação de informações distorcidas, expor reconhecimento a trabalhadores e disponibilizar informações sobre clientes e negócios. Entende-se, na empresa, que os erros são possibilidades de aprendizado, não de punição – porém, caso alguma punição for necessária, recairá sobre o grupo, e não sobre um indivíduo.

Um dos projetos considerados inovadores criados pela Copesul se relaciona à questão da educação. O objetivo foi fornecer suporte para a ampliação do sistema de gestão por meio da reeducação dos empregados – para que esses compreendessem a importância do compartilhamento de idéias, conhecimentos, habilidades e valores, além da aceitação das mudanças. Como exemplos das atividades de educação, pode-se citar: treinamento de executivos em programas similares ao MBA (proposta de capacitação gerencial), e o conceito de *learning organization*, no sentido de formar redes de interação entre pessoas para que estas ensinem e aprendam umas com as outras, com a participação de líderes. Com a realização destas ações, notou-se uma maior interação intra e intertimes e uma melhoria no modo como os empregados percebiam a liderança dos executivos.

No processo de reestruturação da Copesul, houve a inclusão da participação de empregados nas decisões sobre o planejamento estratégico da empresa, o que contribuiu para a

percepção por parte dos indivíduos de que a empresa valoriza suas idéias e opiniões. Tal participação é tão efetiva que, segundo os autores do estudo, a empresa não precisou adotar programas de geração de idéias com premiação, uma vez que os empregados estão continuamente motivados a encontrar melhorias em todas as atividades – a geração de idéias se caracteriza como uma parte rotineira do trabalho.

2.4.3 3M

O terceiro caso de empresa inovadora é o da 3M (*Minnesota Mining and Manufacturing Company*), que é visto frequentemente na literatura acadêmica que trata sobre empresas inovadoras. Na 3M a inovação é a principal estratégia; sua meta é ser criativa e inovadora – que é consolidada desde os primeiros dias de funcionamento da empresa. A 3M não tem interesse em fabricar produtos que sejam parecidos ou cópias de seus concorrentes ou, mesmo, em realizar extensões de produtos. Para a 3M, a vantagem é inovar, pois apesar de existir muito risco em lidar com o novo e não-experimentado, há mais riscos em confiar no que já é existente e familiar. A empresa possui diversos laboratórios de pesquisa por todo o mundo, tanto locais como de classe mundial. Atualmente, a empresa emprega 75.000 pessoas em mais de 60 países e conta com quase 50 mil produtos que são comercializados em diversos países²¹.

O sucesso desta empresa, segundo Kanter *et al.* (1998), é a capacidade que tem de atrair pessoas imaginativas e produtivas, de criar um ambiente desafiador a estas pessoas, de projetar uma organização que não impõe obstáculos aos empregados e de oferecer recompensas tanto financeiras como de valorização da auto-estima. Em relação aos clientes, a 3M se preocupa não só em atender suas necessidades, mas sim em prever tais necessidades e disponibilizar as soluções inovadoras no mercado.

A empresa busca inovações diariamente. Para atingir tal anseio, a 3M implantou a regra 15%, que permite ao pessoal técnico dedicar 15% de seu tempo para trabalhar em projetos que eles escolhem, sem necessitar de aprovação e ou de informar à gerência no que estão trabalhando – é como uma licença criativa. A empresa entende que, agindo dessa forma, existirão erros, porém estes não serão tão sérios se comparados com o erro de regular exatamente como os empregados devem realizar seu trabalho. Frequentemente, os indivíduos cruzam fronteiras de seus departamentos para ajudar outras pessoas a resolver problemas e compartilhar informações, o que estimula o pensamento criativo.

²¹ Os dados numéricos foram extraídos do site da empresa.

A empresa encoraja conversas formais e informais entre o pessoal de diferentes departamentos, pois entende que os trabalhadores podem ajudar em problemas alheios aos de sua própria área. Uma forma utilizada pela 3M para reunir os empregados é através do Fórum Técnico que, além de apresentar palestras, faz uma sessão de solução de problemas, na qual divisões da empresa mostram seus problemas aos demais colegas no sentido de encontrarem idéias de possíveis soluções. Outra forma de incitar a cooperação e o conhecimento na empresa é pela estratégia de criar subgrupos responsáveis pelo estudo e abordagem de determinadas disciplinas científicas. Ao realizar tal estratégia a empresa faz com que seus trabalhadores busquem informações e, quando um indivíduo necessitar ter conhecimento sobre um assunto específico (por exemplo, de química de polímeros ou processos de revestimento), este se deslocará até o subgrupo responsável pela pesquisa de tal assunto.

À direção cabe cultivar uma cultura que encoraje a criatividade e a inovação para o sucesso da empresa. A 3M entende que todas as idéias devem ter a chance de provar sua validade, sem pré-julgamentos, críticas ou punições pelos fracassos – os fracassos são entendidos como oportunidades de aprendizado. Além disso, os gerentes passam as metas aos empregados, porém os deixam livres para decidir como irão atingir tais metas. Atuando dessa forma, a empresa acredita que estará promovendo o pensamento criativo dos trabalhadores, pois estes irão buscar suas próprias maneiras para resolver os problemas. As recompensas e os estímulos pela criatividade são aumentos de salário, e promoções e premiações para que os empregados saibam o quanto a empresa os valoriza e aprecia seu pensamento criativo.

Na seqüência, tem-se um quadro síntese das estratégias de estímulo à criatividade que foram identificadas nas empresas consideradas inovadoras pela literatura acadêmica.

Quadro 3. Síntese das estratégias de estímulo à criatividade das empresas Brasilata, Copesul e 3M.

Empresas inovadoras	Estratégias de estímulos à criatividade
Brasilata	<ul style="list-style-type: none"> - valorização e preservação dos empregados na empresa; - todos os empregados são estimulados a expressar suas idéias criativas; - as sugestões dos empregados, mesmo quando não dão resultados, são recompensadas; - as recompensas em dinheiro são distribuídas a todos os empregados; - o reconhecimento é feito publicamente; - os empregados são denominados inventores e suas idéias consideradas como investimentos; - empregados podem falar diretamente com o diretor sobre sua idéia a qualquer momento; - contato pessoal é estimulado (com colegas de trabalho e superiores); - gestão participativa (empregados participam dos processos decisórios da empresa); - clima de confiança.
Copesul	<ul style="list-style-type: none"> - adoção de times semi-autônomos para proporcionar autonomia aos empregados e maior agilidade na tomada de decisão. - líderes encorajam empregados delegando responsabilidade, dando <i>feedback</i>, priorizando o cumprimento da tarefa e relacionamentos e disponibilizando informações de forma ágil e confiável; - clima de valorização do ser humano e interação entre as pessoas; - adoção de uma revista semanal para atender as demandas por informação, reduzir a circulação de informações distorcidas e expor reconhecimento a empregados; - programa de reeducação dos empregados (para a compreensão da importância do compartilhamento de idéias, conhecimentos, habilidades e valores, além da aceitação das mudanças) - erros são encarados como aprendizados; - inclusão dos empregados nas decisões sobre o planejamento estratégico; - cada funcionário possui liberdade para solucionar problemas e inovar; - símbolos de títulos e <i>status</i> não são importantes;
3M	<ul style="list-style-type: none"> - inovação é o foco estratégico desde a consolidação da empresa; - capacidade de atrair pessoas imaginativas e produtivas; - ambiente desafiador; - a empresa não impõe obstáculos aos funcionários; - funcionários dedicam 15% do tempo de trabalho para se dedicar a projetos de sua própria escolha; - clima de cooperação (conversas interdepartamentais); - recompensas e estímulos à criatividade através de aumentos de salário, promoções e premiações; - recompensas não-monetárias; - gerência cultiva um clima de estímulo à inovação; - os funcionários são livres em buscar os meios para atingir as metas dadas pela gerência; - todas as idéias têm chance de provar a validade, sem pré-julgamentos, críticas ou punições; - existência de laboratórios de pesquisa por todo o mundo; - os fracassos são entendidos como oportunidades de aprendizado.

Apesar de diferenciarem-se quanto ao tipo de inovação, as três empresas mantêm algumas estratégias de estímulo à criatividade semelhantes. A valorização do empregado, a utilização de recompensas monetárias e/ou não-monetárias, e a existência de um clima de trabalho receptivo à inovação, são exemplos de estratégias utilizadas nas três empresas analisadas. Na Copesul e na Brasilata os empregados são responsáveis por decisões importantes relacionadas ao planejamento estratégico e demais resoluções da empresa. Nos três casos, os empregados são ainda estimulados a manterem conversas interdepartamentais e a expressarem suas idéias – o que é considerado como parte da rotina do trabalho, sendo que as idéias não aproveitadas, não são tratadas com desprezo ou punições pelos superiores das empresas.

As semelhanças entre as estratégias de estímulo à criatividade apontadas aqui serão comparadas ao final da análise dos dados de pesquisa deste trabalho, para que assim se tenha conhecimento a respeito da consonância das estratégias das empresas inovadoras gaúchas com as estratégias das empresas inovadoras indicadas pela literatura. Na seqüência é apresentada a metodologia utilizada no desenvolvimento deste trabalho.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A proposta deste trabalho é considerada um estudo exploratório-descritivo, de natureza qualitativa, e com análise de múltiplos casos. O estudo é caracterizado como exploratório por não terem sido encontrados trabalhos referentes à inovação e criatividade em empresas inovadoras gaúchas²² e, é caracterizado como descritivo, por pretender descrever a unidade de análise, ou seja, as estratégias desenvolvidas pelas empresas inovadoras gaúchas para o estímulo à criatividade de seus empregados. Assim, para responder a questão de pesquisa do presente trabalho foi utilizado o método de múltiplos casos²³.

As empresas inovadoras gaúchas que constituem a unidade de análise do trabalho foram selecionadas através de uma pesquisa realizada pela Revista Amanhã. Tal revista desenvolve, desde o ano de 2004, uma pesquisa anual com empresas da região Sul do país. Esta pesquisa da revista tem como base teórica a metodologia proposta por De Bono e é realizada em parceria com a consultoria Edusys – representante oficial no Brasil da metodologia do autor²⁴. Assim, a Revista Amanhã elege, a cada ano, um grupo de empresas da região Sul do país que são consideradas como as mais inovadoras desta região. Para fins deste trabalho, analisou-se os casos das empresas vencedoras localizadas especificamente no estado do Rio Grande do Sul, eleitos pela revista, no ano de 2007.

A pesquisa feita pela Revista Amanhã elegeu o número de 30 empresas, em 2007, como as mais inovadoras da região Sul. Dentre estas empresas, 20 estão localizadas no estado do Rio Grande do Sul. Dado o fato de que algumas dessas empresas se localizam em cidades distantes à região metropolitana de Porto Alegre, e de que não existem recursos para eventuais

²² Busca realizada nos anais do ENANPAD entre os anos 2000 a 2006.

²³ Para Yin (2005), o estudo de caso pode ser único ou coletivo, ambos envolvendo a estratégia de pesquisa aplicada à compreensão de diversas dimensões de determinado fenômeno – a diferença reside na quantidade de casos em que este fenômeno será estudado. Para estudos de casos múltiplos, é necessário que todos os casos sejam semelhantes em relação à capacidade de representação do fenômeno que é o foco de estudo.

²⁴ Durante a fase de desenvolvimento do trabalho, procurou-se a Revista Amanhã com a intenção de obter informações sobre a metodologia de pesquisa utilizada pela revista e, por conseguinte, a relação desta com o autor De Bono. Contatou-se, por email e por telefone, representantes da revista, explicando-lhes as características do trabalho, porém como resposta foi dito que a pesquisa é confidencial.

deslocamentos geográficos neste projeto²⁵, a proposta de pesquisa do trabalho se limitou àquelas empresas que se inseriam na região metropolitana de Porto Alegre. Estas são:

Quadro 4. Empresas gaúchas inovadoras localizadas na região metropolitana de Porto Alegre.

empresas	ramo	localização
1) Altero	metais sanitários	Porto Alegre
2) Banrisul	financeiro	Porto Alegre
3) BR Equipamentos	máquinas e equipamentos	Novo Hamburgo
4) Braskem	petroquímico	Triunfo
5) Grupo Plaza Hotéis	hoteleiro	Porto Alegre
6) Grupo Puras	refeições coletivas	Porto Alegre
7) Hospital de Clínicas de Porto Alegre	saúde	Porto Alegre
8) PUCRS	educacional	Porto Alegre
9) Springer Carrier	eletroeletrônico	Canoas
10) Terra Networks Brasil	internet	Porto Alegre

Fonte: Revista Amanhã, novembro 2007.

Assim, dez empresas foram contatadas para participarem do trabalho. Os ramos de atuação destas empresas são: máquinas e equipamentos, petroquímico, financeiro, educacional, refeições coletivas, internet, metais sanitários, eletroeletrônicos, hoteleiro e saúde. O contato inicial com as empresas ocorreu, em um primeiro momento, por *e-mail* e, em alguns casos, dado que algumas empresas não responderam ao *e-mail* enviado, efetuaram-se telefonemas com o intuito de se estabelecer uma maior aproximação entre as partes e passar maior fidedignidade dos propósitos da pesquisa. Houve casos em que, pelo fato de não terem sido encontrados telefones específicos, e os *e-mails* não terem sido respondidos, partiu-se diretamente para o local das sedes das empresas e, também, alternativas diferenciadas de acesso às empresas²⁶.

Em todos os contatos feitos com as empresas foram clarificados o caráter científico da pesquisa, bem como os seus propósitos. Além disso, foi solicitada uma indicação de uma pessoa que possuísse condições de responder a questões relacionadas ao tema da inovação e criatividade na empresa. Assim, de posse do contato de tal pessoa (telefone ou *e-mail*), marcou-se, em cada caso, uma reunião para que se realizasse a aplicação do instrumento de pesquisa. As reuniões foram realizadas nos locais de trabalho dos entrevistados, com exceção

²⁵ Entende-se como fundamental a interação entre pesquisadora e pesquisado, neste trabalho. Assim, buscou-se realizar entrevistas presenciais durante a fase de coleta de dados.

²⁶ As alternativas diferenciadas de acesso às empresas se referem aos casos em que a pesquisadora buscou auxílio de pessoas desconhecidas em um *site* de relacionamento na internet, bem como auxílio de professores da universidade que já haviam realizado pesquisas com as referidas empresas e, também, auxílio de amigos que trabalhavam ou conheciam pessoas das empresas em estudo.

de uma, na qual a entrevistada colocou-se a disposição para responder às perguntas por *e-mail*, já que a localização da empresa não é de acesso fácil²⁷. Dentre as dez empresas contatadas para realizar a pesquisa, seis efetivaram a participação no estudo²⁸. Estas são:

Quadro 5. Empresas gaúchas inovadoras que participaram do estudo.

empresas	ramo	localização
1) Grupo Puras	refeições coletivas	Triunfo
2) Braskem	petroquímico	Porto Alegre
3) PUCRS	educacional	Porto Alegre
4) Hospital de Clínicas de Porto Alegre	saúde	Porto Alegre
5) Grupo Plaza Hotéis	hoteleiro	Porto Alegre
6) Empresa X	-	-

Acredita-se que, com tal número de casos em análise, os resultados obtidos são pertinentes, pois, para Yin (2005), uma pesquisa com mais de dez casos dificulta o trabalho pelo volume e pela complexidade dos casos. Para fins de análise dos dados e conclusão, o nome da sexta empresa participante do trabalho não é divulgado, conforme foi solicitado pela entrevistada da empresa.

O período que se estabeleceu inicialmente para a busca das empresas foi do mês de maio a agosto de 2008. Porém, devido à dificuldade de conseguir a adesão das empresas no estudo, bem como de agenda e de determinação da pessoa a ser entrevistada nas empresas, este período de coleta de dados foi prorrogado. A última entrevista realizada ocorreu na primeira quinzena de outubro, e ainda assim existiam possibilidades de que outras empresas pudessem conceder a entrevista futuramente. Entretanto, estabeleceu-se que esta última entrevista encerraria a fase de coleta de dados, pois novas prolongações de tempo poderiam prejudicar as fases seguintes do estudo.

O instrumento de coleta de dados aplicado nas empresas se constituiu em um questionário semi-estruturado (Anexo 1) que funcionou como um roteiro para a execução das entrevistas. O questionário foi elaborado com base no referencial teórico destacado no decorrer do trabalho. Durante a fase de elaboração do instrumento de coleta de dados,

²⁷ Esta entrevistada, entendendo as dificuldades de se realizar uma pesquisa científica com a ausência do contato pessoal, mostrou-se aberta a prestar qualquer esclarecimento (por *e-mail* ou telefone) à pesquisadora sobre suas respostas. Porém, não havendo dúvidas da parte da entrevistada, bem como da pesquisadora, não foram necessários outros contatos. Este resultado positivo (de que a entrevistada compreendeu todas as perguntas do questionário) pôde servir como um caso-piloto do instrumento de coleta de dados.

²⁸ Tal resultado pode revelar que, a idéia preconcebida de que empresas com nomes conhecidos no mercado entendem o caráter científico de pesquisas e que contribuem para o incremento do conhecimento, nem sempre é verdadeira.

decidiu-se por realizar uma pré-categorização da teoria, por acreditar que, desta maneira, a construção do questionário ocorreria de forma mais eficaz. Mesmo assim, após a coleta de dados das entrevistas, retornou-se à categorização inicialmente realizada com o intuito de verificar se uma nova ordenação não seria necessária.

Outro procedimento de coleta de dados foi a pesquisa documental que teve por intuito o levantamento de informações sobre os casos em análise no trabalho. Tal busca de dados ocorreu em *sites* das empresas e matérias impressas, e serviram de apoio à coleta dos dados primários, pois agindo assim a pesquisadora se abasteceu previamente de informações a respeito do caso estudado – antes de partir para a entrevista. Além deste propósito, os dados documentais, juntamente com eventuais documentos que foram entregues à pesquisadora no momento das entrevistas nas empresas, serviram de apoio à análise dos dados. E, durante a realização da entrevista, utilizou-se a observação direta como outra forma de coleta de dados – observando-se características da empresa, comportamentos dos entrevistados e dos empregados no ambiente de trabalho.

Na aplicação do instrumento de coleta de dados foi entrevistada a pessoa considerada a mais indicada para responder a questões relacionadas aos temas inovação e criatividade em cada empresa. Durante a realização das entrevistas, existiram ocasiões em que os entrevistados pareciam não compreender o motivo das questões que estavam sendo realizadas, não entendendo a razão de tanta preocupação com o tema criatividade. Acredita-se que isso possa ter ocorrido pelo fato do tema criatividade não ser frequentemente explorado em trabalhos científicos na área empresarial ou mesmo ser o alvo de discussão neste meio. Entretanto, houve ocasiões em que os entrevistados se mostravam compreensíveis quanto ao assunto das perguntas e discursaram prazerosamente – muitas vezes respondendo a questões que ainda seriam feitas. Um dos entrevistados pediu uma cópia do questionário antes da entrevista ser efetivada, porém este, no momento de realização da entrevista, não parecia ter analisado o conteúdo das questões e, solicitou ainda, uma cópia da dissertação quando estivesse concluída.

Na empresa em que ocorreu a primeira aplicação do instrumento de coleta de dados, não foi possível realizar a gravação da entrevista. Já, durante a realização da entrevista na empresa seguinte em que se aplicou o instrumento, foi realizada a gravação da entrevista, bem como foram anotadas as respostas dos entrevistados em um bloco de notas. As anotações realizadas foram importantes, pois a gravação da entrevista foi interrompida por algum problema do aparelho eletrônico que estava sendo utilizado. Assim, dado que em duas

entrevistas já tinham sido descartada a técnica de gravação dos dados, julgou-se que nas demais empresas as entrevistas também não iriam utilizar tal técnica. Ao final de cada sessão de entrevista, a pesquisadora partia para transcrever as respostas dos entrevistados bem como observações realizadas, pois assim a memória ainda guardaria informações que não puderam ser anotadas – não havendo, desta forma, perdas significativas de conteúdo das respostas e de observações comportamentais e do ambiente.

Para analisar os dados coletados nas entrevistas foi utilizada a análise de conteúdo (BARDIN, 1977). Segundo Bardin, a metodologia da análise de conteúdo oscila entre os dois pólos que envolvem a investigação científica: o rigor da objetividade, e a riqueza da subjetividade, resultando na elaboração de indicadores quantitativos e/ou qualitativos que levam o pesquisador a uma segunda leitura da comunicação, baseada na dedução, na inferência. Assim, para o presente trabalho, busca-se inferir as estratégias de estímulo à criatividade utilizadas pelas empresas em estudo.

A análise de conteúdo empregada no trabalho utilizou-se da técnica da categorização temática (ou categorial). Conforme explica Bardin (1977), fazer uma análise temática consiste em realizar operações de desmembramento do texto com o intuito de descobrir os núcleos de sentido (categorias) que compõem a comunicação – e cuja presença (ou frequência) podem significar alguma coisa para o objetivo analítico escolhido²⁹. De maneira que já havia sido realizada uma categorização do quadro teórico utilizado no trabalho (Quadro 2), partiu-se, durante o desmembramento das transcrições, para a averiguação da existência de tais categorias, bem como da busca de novas categorias temáticas de análise oriundas da análise de conteúdo das entrevistas. Assim, não foram suprimidas nem encontradas novas categorias nesta averiguação.

Para atingir o objetivo de análise do conteúdo das entrevistas realizadas, seguiu-se as etapas sugeridas por Bardin (1977): (i) organização da análise; (ii) codificação; (iii) categorização; e, (iv) inferência. Tais etapas são abordadas na seqüência.

A organização da análise dos dados foi realizada através da leitura flutuante dos textos referentes às transcrições das entrevistas, escolha dos documentos a serem analisados, e a preparação destes materiais. Assim, esta foi a fase de organização e sistematização das idéias, onde os documentos utilizados na análise dos dados foram escolhidos, as hipóteses e os

²⁹ A vertente utilizada no presente trabalho é a da semântica, ou seja, o enfoque da análise é sobre os significados, ao invés de inferências estatísticas – dada a natureza qualitativa do trabalho.

objetivos do trabalho retomados, e os documentos preparados para se partir para a fase de codificação.

Na fase de codificação dos dados brutos das transcrições das entrevistas foram realizados procedimentos de recortes em nível semântico. Conforme esclarecido, foram buscados registros temáticos nos textos que se relacionavam às idéias propostas pelos autores indicados no texto, bem como a presença de novos registros que não foram indicados no quadro teórico. A fase de categorização dos dados acabou não sendo realizada, dado que não foram encontrados novos registros temáticos presentes nos textos das entrevistas. Assim, não existindo novas categorias de análise, continuou-se com as categorias que estavam classificadas previamente no texto: (1) Ambiente Físico; (2) Empregado; (3) Recompensas; (4) Clima Organizacional³⁰; (5) Apoio da Gerência; e, (6) Estrutura Organizacional.

Após categorizados os dados, pôde-se passar para a última etapa: a inferência. Nesta fase buscou-se “estabelecer uma correspondência entre o nível empírico e o teórico, de modo a assegurar-nos que o corpo de hipóteses é verificado pelos dados do texto” (BARDIN, 1977, p. 69). Assim, procurou-se deduzir o significado das mensagens que estavam por trás das palavras dos entrevistados (realçar um sentido que se encontrava em segundo plano) para assim poder interpretar tais inferências à luz do corpo teórico e dos objetivos do trabalho³¹. Na inferência dos dados buscou-se também, sempre que entendido como fator importante, comportamentos dos entrevistados e dos empregados, bem como suas expressões de linguagem.

Com a realização destas etapas foi possível identificar um grupo de práticas organizacionais adotadas pelas empresas estudadas. A partir desta identificação, analisou-se, primeiramente, como as práticas organizacionais de cada empresa contribuem para o estímulo da criatividade dos seus empregados. Em seguida, partiu-se para uma análise da motivação dos empregados frente às estratégias adotadas pelas empresas³². Ao final dessas fases,

³⁰ - As características sobre clima organizacional foram buscadas nas observações e nas entrelinhas das respostas dos entrevistados.

³¹ É com base nos dados que foram tratados que o pesquisador propõe inferências e realiza suas interpretações, suportado pelo quadro teórico e pelos objetivos propostos pela pesquisa.

³² Esta análise ocorreu pelos dados das entrevistas e das observações do comportamento dos empregados no ambiente de trabalho. Nesse sentido, como o presente trabalho tem como foco principal a análise das entrevistas concedidas pelos líderes das empresas, a análise realizada nesta seção não se referiu a todas as estratégias de

realizou-se uma análise cruzada dos dados, onde foram envolvidos os dados coletados nas entrevistas, as observações, e os dados secundários da pesquisa documental. Nesta última seção foram inclusas as opiniões dos entrevistados sobre o papel dos gerentes no estímulo à criatividade de empregados, questionadas nas entrevistas realizadas nas empresas.

Para o fechamento da análise dos dados, foi realizada uma comparação das estratégias de estímulo à criatividade das empresas estudadas com as estratégias das empresas consideradas inovadoras pela literatura acadêmica (Quadro 3). Assim, buscou-se, as semelhanças e as diferenças entre as estratégias de estímulo à criatividade utilizadas pelas empresas em estudo com as indicadas pela literatura. Com isso, obteve-se conhecimento sobre a existência de consonância entre as estratégias adotadas pelas empresas inovadoras gaúchas e as empresas inovadoras indicadas pela literatura.

estímulo à criatividade identificadas no trabalho, mas sim àquelas em que foi possível observar a motivação dos empregados frente às estratégias.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS CASOS

A análise dos dados é realizada em seis seções, de forma a apresentar cada caso de empresa estudada. Para cada empresa há um breve histórico e, então, passa-se para a identificação de suas práticas organizacionais em relação às categorias de análise das estratégias de estímulo à criatividade proposta no texto. Após a identificação, é feita a análise da contribuição das práticas organizacionais para o estímulo da criatividade. Ao final do capítulo é realizado um quadro síntese das estratégias de estímulo à criatividade que foram identificadas nas empresas analisadas em relação às categorias de análise propostas e, ainda, é realizada uma análise da motivação dos empregados frente às estratégias adotadas pelas empresas em estudo.

4.1 Puras

A história da Puras teve início em Porto Alegre, há 29 anos, como uma empresa familiar. Na época, a empresa atendia a um cliente que se localizava na mesma cidade. Durante os anos de atividade, a Puras consolidou-se como uma das maiores empresas do país de seu setor. Atualmente, está presente em 21 estados e no Distrito Federal. A visão da empresa é ser a melhor opção em serviços de alimentação e *facility services* para seus clientes e consumidores. Entre seus clientes, estão: Gerdau, Volkswagen, Petrobras, Vale, Votorantim, AmBev, Brastemp, Wal-Mart, Pão de Açúcar, Aracruz, Bunge, Klabin, Fiat do Brasil, Honda, Avon e Grupo RBS. Entre seus fornecedores, citam-se: Nestlé, Tramontina, AmBev, Unilever, Unimed, Elegê, etc. Aos seus clientes, a empresa oferece serviços diferenciados através de suas marcas de produtos e serviços. Em 2008, a empresa alcançou o nível de 98% na retenção de seus clientes.

O faturamento da Puras, sobre o ano de 2007, apresentou um crescimento de 27%. Os investimentos realizados pela empresa são aplicados, em sua maior parte, em tecnologia, melhorias operacionais e modernizações que visam o cliente final da empresa. A estrutura organizacional da empresa é descentralizada, operando com um escritório central e doze sedes regionais. Atualmente a empresa conta com cerca de 18.800 profissionais distribuídos em suas unidades.

Durante seus anos de existência, a Puras se mostrou, em parte, uma empresa inovadora. Ao ter o seu alcance de atuação estendido a demais regiões do país, a Puras conquistou certificações ainda não obtidas pelas demais empresas do setor – o que resultou em solidez à oferta de seus produtos e serviços. Entre as diferentes certificações, a Puras foi a

primeira a obter o certificado da ISO 14001 (Meio Ambiente) e, mais recentemente, o selo FUNCOR, pela Sociedade Brasileira de Cardiologia – também sendo a primeira empresa do setor a receber este selo. Outras inovações que podem ser destacadas são: a elaboração de um novo conceito de serviço criado pela empresa, a criação de empresas prestadoras de serviços (devido à solicitação de seus clientes) e a criação de diversas marcas de produtos para atender às necessidades dos clientes.

As inovações da Puras renderam-lhe o título, reconhecido pela Revista Amanhã, de uma das empresas mais inovadoras da Região Sul do país. As inovações citadas pela revista são as criações de dois novos produtos oferecidos ao mercado consumidor. A revista relembra que a empresa foi a primeira de seu setor a obter a certificação da Sociedade Brasileira de Cardiologia – em 2003.

Na sequência, parte-se para a apresentação de práticas adotadas pela Puras que puderam ser identificadas pela análise das entrevistas e das observações. A apresentação destas práticas segue a categorização proposta no trabalho.

4.1.1 Práticas Organizacionais da Puras relacionadas às Categorias de Análise das Estratégias de Estímulo à Criatividade

A partir da análise da transcrição da entrevista realizada na Puras e das observações realizadas, foi possível identificar algumas práticas organizacionais que se relacionam com as estratégias sugeridas no referencial teórico do trabalho. Estas práticas são apresentadas na sequência, conforme a categorização sugerida – sem haver explicações adicionais sobre as categorias de análise, pois estas já foram realizadas anteriormente.

A Puras possui um ambiente de trabalho do modelo do escritório aberto, ou seja, não existem barreiras físicas entre os trabalhadores ao executarem suas tarefas. As atividades dos empregados são executadas em conjunto, em um amplo salão, visível a qualquer pessoa que entra na empresa. A única sala fechada que existe neste ambiente é a do diretor da empresa, porém esta se apresenta de portas abertas. Os trabalhadores circulam e se comunicam livremente pelas instalações da empresa. O horário de pausa dos trabalhadores se refere ao almoço e, neste horário, é permitido a utilização de uma sala reservada para relaxar. Desta forma, a Puras faz uso de determinadas práticas que podem ser relacionadas às estratégias de estímulo à criatividade inerentes à categoria Ambiente Físico.

Os empregados considerados como trabalhadores do chão-de-fábrica possuem total autonomia no desenvolvimento de suas tarefas, enquanto os demais possuem procedimentos

padrões pré-estabelecidos. Tal prática têm relação com as estratégias de estímulo à criatividade inclusos na categoria Empregado.

A Puras faz uso de práticas de recompensas monetárias e não-monetárias para o estímulo da criatividade de seus trabalhadores. Assim, para estimular que os trabalhadores expressem suas idéias, a empresa realiza um evento anual que divulga e premia as idéias consideradas interessantes para a empresa. O diretor da empresa, nesta ocasião, apresenta os *cases* de sucesso sugeridos pelos empregados, e entrega prêmios, como viagens, aos seus criadores. Esta prática adotada pela empresa tem relação com a categoria Recompensas.

Com a realização desse evento, a Puras suscita um clima encorajador e reconhecedor das idéias criativas dos empregados na empresa. Tais características de clima podem ser relacionadas às estratégias de estímulo à criatividade que estão na categoria Clima Organizacional. Além disso, o fato de o diretor da empresa participar do evento e divulgar as idéias vencedoras pode ser considerado como uma prática adotada pela empresa de apoio, por parte da gerência, à criatividade. Dessa forma, esta prática relaciona-se com a categoria Apoio da Gerência.

A Puras conta com uma área de pesquisa e desenvolvimento (denominada DMPS – Desenvolvimento de Melhorias Contínuas em Produtos e Serviços) que é responsável pelas inovações da empresa. Nesta área atua uma equipe multidisciplinar para a criação de novos produtos, *design*, mobiliários e equipamentos e, além destes trabalhadores, existem analistas de projetos e analistas de criação – todos envolvidos na função de inovação. Todos estes indivíduos se comunicam de forma ágil e informal e as decisões podem ser feitas rapidamente. As inovações são oriundas, principalmente, das necessidades dos clientes da empresa. Ainda assim, os empregados que desejam expressar suas idéias criativas devem enviá-las por *email* aos superiores. Tais práticas podem ser relacionadas à categoria Estrutura Organizacional.

Ao se identificar as práticas organizacionais da Puras é possível realizar uma análise de suas contribuições para o estímulo da criatividade dos empregados. Portanto, na seqüência parte-se para a análise da contribuição dessas práticas organizacionais adotadas pela Puras para o estímulo da criatividade dos trabalhadores.

4.1.2 Análise da contribuição das práticas organizacionais da Puras para o estímulo da criatividade

A partir da identificação das práticas organizacionais da Puras, foi possível tecer análises sobre a contribuição destas para o estímulo da criatividade dos empregados. Sendo assim, percebe-se a existência de uma ação principal da empresa que mobiliza os trabalhadores a expressarem suas idéias aos superiores: o oferecimento de recompensas monetárias e não-monetárias às idéias consideradas interessantes à empresa.

Recompensar as idéias criativas dos empregados é considerado uma estratégia de estímulo à criatividade, conforme foi observado pelas abordagens dos autores indicados no texto. Além de mobilizar o trabalhador a expressar idéias que poderiam não ter sido reveladas por diferentes motivos, o indivíduo pode partir em busca de novos conhecimentos objetivando ter idéias. Essa busca de novas informações é essencial para a geração de idéias criativas, pois novas conexões de pensamento podem ser estabelecidas e, também, novos interesses podem ser descobertos.

A recompensa oferecida aos empregados da Puras é tanto monetária quanto não-monetária. Ao discorrer sobre as abordagens dos autores referenciados no texto, percebe-se uma inquietação quanto à verdadeira capacidade de motivar um indivíduo a ter ideias criativas através de recompensas monetárias – Kao (1997) é o único a assumir que tais recompensas são, sim, importantes para o estímulo da criatividade. Esta inquietação também pode ser percebida por Davenport, Prusak e Wilson (2003, p. 47), que reconhecem que, assim como qualquer trabalhador, os indivíduos que sugerem idéias à empresa devem ser recompensados e reconhecidos, entretanto “despejar sobre eles uma quantidade exagerada de dinheiro e de poder pode ser contraproducente”. Tal como os autores indicados no texto, Davenport, Prusak e Wilson também acreditam que a motivação básica de um “praticante de idéias não é o dinheiro ou poder”, mas sim o prazer do estímulo intelectual e de ver suas idéias em prática.

No caso da Puras, o ato de recompensar as idéias em um evento comemorativo onde o diretor da empresa está presente acarreta em outras estratégias consideradas estimuladoras da criatividade. Estas são: o incentivo e o reconhecimento das idéias criativas, por parte da gerência da empresa e, conseqüentemente, um clima organizacional encorajador e reconhecedor das ideias dos empregados. Essas estratégias fazem com que os indivíduos se enxerguem com maior liberdade para expressarem suas opiniões, pois estão inseridos em um ambiente de trabalho em que seus líderes demonstram o interesse na produção de idéias criativas dos empregados, fazendo com que o clima organizacional seja favorável ao estímulo

do pensamento criativo. Sobre esta situação, De Masi (2000) entende como importante que os líderes das empresas sejam carismáticos, incutindo entusiasmo nos empregados e promovendo a inovação pela empresa. A gerência deve valorizar as iniciativas dos empregados, parabenizando o bom desempenho destes (BRUNO-FARIA e ALENCAR, 1998). Para Csikszentmihalyi (1999), as idéias criativas se tornam disponíveis às empresas na medida em que os gestores estão receptíveis à inovação, pois idéias criativas surgem pela interação entre indivíduo e fatores presentes no ambiente.

O modelo de escritório aberto utilizado pela Puras é favorável ao estímulo da criatividade (KAO, 1997). Os empregados que desenvolvem suas tarefas inseridos neste ambiente possuem liberdade de circulação e de comunicação entre os colegas, sendo um comportamento importante para a geração de idéias. Assim, como a Puras busca a inovação em seus objetivos estratégicos, considera-se esta forma de organização do ambiente de trabalho uma estratégia capaz de estimular a criatividade dos empregados.

A existência de uma área formal de pesquisa e desenvolvimento responsável pelas inovações da empresa é considerada como uma estratégia de estímulo à criatividade, pois Csikszentmihalyi (1996) sugere, como estratégia, manter uma pessoa encarregada do controle da gestão da criatividade nas empresas. Assim, foi identificado que, na Puras, existe uma área destinada à pesquisa e desenvolvimento, onde atua uma equipe multidisciplinar responsável por todas as inovações da empresa. Pode-se dizer, portanto, que há uma preocupação, por parte da empresa, em gerir suas inovações, o que é favorável ao estímulo da criatividade entre os empregados.

Por fim, a autonomia na realização do trabalho que um grupo de empregados da empresa possui, não é considerada como uma estratégia de estímulo à criatividade. Isto ocorre porque a autonomia destes indivíduos só existe dada a incapacidade de fiscalização e controle integral da execução do trabalho desse grupo de empregados – o que resulta em trabalhadores executando suas tarefas da forma que quiserem. Para os demais trabalhadores existem procedimentos padronizados que não permitem uma maior autonomia na tarefa, o que não é considerado como estimulador da criatividade (MASI, 2000).

Além desta constatação, o fato de a empresa oferecer uma sala reservada para os empregados descansarem também não é considerado como uma estratégia de estímulo à criatividade. Embora os autores referenciados no texto indiquem ser uma estratégia a existência de espaços para os indivíduos poderem relaxar (KAO, 1997), os mesmos consideram que não devem ser estipulados horários em que as pessoas podem freqüentar esses

locais. Dessa forma, como a Puras permite que seus empregados utilizem a sala somente no horário de almoço, considerou-se que esta não é uma estratégia que visa o estímulo da criatividade dos indivíduos. Nesse sentido, De Masi (2000) acredita que quanto maior o tempo que um trabalhador passa encerrado no escritório, menos produtivo ele se torna e menos idéias terá. Assim, permitir momentos de descanso em horários não previamente fixados determinados pela gerência, é favorável ao pensamento criativo, pois nestes momentos os indivíduos descansam, libertam suas mentes, e diferentes conexões mentais podem ocorrer.

A apresentação e análise das práticas da Puras evidenciam que a empresa adota uma prática organizacional principal que promove um ambiente e um clima organizacional favoráveis à expressão da criatividade – esta prática é considerada uma estratégia de estímulo à criatividade dos empregados da empresa. Além desta, a empresa conta com uma área específica que lida com as questões de inovação na empresa – o que também é considerado uma estratégia de estímulo à criatividade. No entanto, as demais práticas organizacionais não são utilizadas pela empresa com o propósito do fomento à criatividade, mas sim para atender a demais objetivos organizacionais.

4.2 Braskem

A Braskem foi fundada no ano de 2002, a partir de um longo processo de fusão entre empresas. A sede da empresa é localizada na cidade de São Paulo e as demais unidades industriais estão distribuídas em quatro estados brasileiros. A Braskem mantém elevados padrões de excelência em seus produtos, processos e gestão e é comprometida com os princípios do desenvolvimento sustentável. Adota como estratégia a autonomia tecnológica, investindo permanentemente em pesquisa e desenvolvimento – com o desafio de crescer, inovar e melhorar cada vez mais seu desempenho. Como resultado desses objetivos, a empresa é considerada a líder do mercado em seu segmento de atuação desde sua formação.

O lucro líquido da Braskem, em 2007, excedeu o valor do ano anterior em aproximadamente quatro vezes o montante. No ano de 2008, a empresa bateu recordes de produção e vendas, ampliou o número de produtos, investiu em modernização e maior competitividade das plantas industriais, fez aquisições importantes e integrou novos grupos e pessoas. Assim, todos os processos industriais da empresa estão em constante evolução.

A estrutura organizacional da Braskem está baseada na integração competitiva de suas operações e na criação de valor para seus acionistas. Toda a estrutura organizacional está

orientada para a inovação, um dos objetivos principais da empresa. Em relação aos seus trabalhadores, a empresa procura atrair, motivar e reter os melhores talentos do mercado. Ao final de 2007, a empresa contava com cerca de 3.400 empregados.

O investimento em pesquisa e desenvolvimento de novos produtos, processos, aplicações em novos mercados é prioridade da Braskem, desde sua origem. Tais investimentos, somados à qualificação dos empregados, resultaram no lançamento de diversos produtos no mercado e no depósito de 21 pedidos de patente – no ano de 2007. As atividades de pesquisa e desenvolvimento são realizadas no Centro de Tecnologia e Inovação que é considerado o mais moderno e equipado da América Latina no setor. Os investimentos dos ativos deste centro ultrapassam a faixa de R\$ 330 milhões e são utilizados por uma equipe de 195 pessoas, entre pesquisadores e técnicos.

Entre as mais recentes inovações da empresa está a criação de um produto ecológico com matérias-primas totalmente renováveis. A criação deste produto e todo o investimento realizado pela empresa em pesquisa e desenvolvimento foram fatores que tornaram a empresa como uma das mais inovadoras da Região Sul pela Revista Amanhã.

A seguir são apresentadas práticas organizacionais que foram identificadas pela análise dos dados da entrevista e das observações da Braskem. As práticas serão detalhadas conforme a categorização proposta no trabalho.

4.2.1 Práticas Organizacionais da Braskem relacionadas às Categorias de Análise das Estratégias de Estímulo à Criatividade

Com a realização da análise dos dados e das observações da Braskem, identificou-se práticas organizacionais que têm relação com as estratégias de estímulo à criatividade de empregados indicadas no trabalho. Assim, parte-se para a apresentação das práticas da Braskem seguindo a categorização das estratégias que foi indicada no trabalho.

A Braskem disponibiliza recursos, em seu Ambiente Físico, para que os trabalhadores possam atingir a um dos objetivos principais da empresa: inovar. Para isto, a empresa mantém um ambiente adequado que possibilita aos trabalhadores o acesso a recursos de alta tecnologia. Além disso, a Braskem dispõe de locais de descanso para seus trabalhadores.

Os empregados da Braskem possuem autonomia planejada na realização de suas tarefas. Em relação à troca de funções, os trabalhadores são transferidos para outros cargos conforme as competências que demonstram e as oportunidades que surgem. Ainda assim, a empresa concede liberdade àqueles empregados que desejam participar de iniciativas em um

setor diferente do seu. Essas práticas organizacionais são relacionadas com as estratégias de estímulo à criatividade da categoria Empregado e Apoio da Gerência.

As práticas organizacionais em relação à categoria Empregado conferem um clima de confiança na empresa. A Braskem, ao delegar autonomia e permitir que os trabalhadores de diferentes áreas tenham contato uns com os outros, mantém um clima de cooperação entre seus membros. Além disso, o clima organizacional é marcado por uma atmosfera de constante busca de idéias criativas, já que a empresa tem por objetivo o alcance de inovações diárias. Dessa forma, essas práticas organizacionais influenciam o Clima Organizacional da empresa.

Em relação a práticas de recompensas específicas para as idéias dos empregados, a Braskem não faz uso de tais métodos. A Braskem entende que o esforço criativo faz parte das atividades dos trabalhadores, já que a inovação é uma das estratégias-chave da empresa. Esta prática adotada pela empresa tem relação com a categoria Recompensas.

A Braskem, por ter a busca pela inovação como um dos seus pilares estratégicos, conta com uma área de pesquisa e desenvolvimento para cada Unidade de Negócio que possui. Essas áreas contam com um número entre 15 a 160 trabalhadores que formam uma equipe – que se comunicam informalmente. A maior parte das inovações da empresa é coordenada por essas áreas. Entretanto, a geração de idéias, a análise preliminar, o desenvolvimento, a validação e a implementação da inovação é resultado do envolvimento de todas as equipes da empresa que trabalham como gestores da criatividade. Tais práticas adotadas pela empresa podem ser relacionadas à categoria Estrutura Organizacional das estratégias de estímulo à criatividade.

Na seqüência do texto, parte-se para uma análise da contribuição práticas organizacionais que foram identificadas na Braskem para o estímulo da criatividade dos empregados.

4.2.2 Análise da contribuição das práticas organizacionais da Braskem para o estímulo da criatividade

Com a identificação das práticas organizacionais adotadas pela Braskem, pode-se perceber que as práticas estão em consonância com a estratégia base da empresa: a busca pela inovação. Assim, para alcançar seu objetivo de inovar, a empresa faz uso eficaz de suas práticas organizacionais, pois estas contribuem para o estímulo da criatividade dos empregados.

A Braskem disponibiliza um Ambiente Físico que permite aos empregados buscarem novas informações e terem acesso à tecnologia de ponta. Esta preocupação com a infraestrutura é primordial segundo Alencar (1996), Csikszentmihalyi (1996) e Kao (1997), pois se o ambiente de trabalho não possui recursos que facilitem a geração de idéias, estas poderão se tornar menos freqüentes. Outra prática adotada pela empresa, e que também é considerada uma estratégia para estimular o pensamento criativo, é a existência de locais onde as pessoas se desligam por alguns minutos de seus trabalhos. Tais locais, além de permitirem que os empregados possam descansar por alguns momentos, o que é benéfico para a geração de idéias criativas, favorecem o encontro entre os trabalhadores. Esta troca de informações é, também, favorável à criatividade (KAO, 1997).

A autonomia na tarefa que os empregados da Braskem possuem é outra política da empresa considerada um estratégia de estímulo à criatividade. Permitir algum grau de autonomia pode fazer com que o indivíduo se sinta responsável pela empresa, pois este entende que a empresa deposita confiança no seu trabalho. Tal sentimento leva a uma atmosfera que favorece à expressão da criatividade, pois não existindo regras para a execução de todo o trabalho, o empregado está livre para realizar seu trabalho da forma que desejar – e, é neste momento que a criatividade pode aflorar. Uma vez que o indivíduo não possui procedimentos pré-determinados para realizar suas atividades, ele poderá utilizar sua imaginação para solucionar problemas e desenvolver seu trabalho. Assim, idéias criativas podem surgir no momento em que se permite maior autonomia aos empregados (AMABILE *apud* ALENCAR e FLEITH, 2003, ALENCAR, 1996, KAO, 1997).

Outra prática que corresponde a uma estratégia para estimular a criatividade é a permissão concedida pela empresa para que os trabalhadores desenvolvam outras atividades em áreas diferentes das que atuam (ALENCAR, 1996, COLLINS e AMABILE, 1999). Assim, esta estratégia está vinculada tanto à categoria Empregado como Apoio da Gerência. Quando a empresa concede liberdade ao indivíduo conhecer outras funções, ela permite que o indivíduo experimente novas sensações e acabe por descobrir uma atividade que lhe motive. Para Collins e Amabile (1999), tal prática é a melhor maneira de aperfeiçoar o pensamento criativo dos empregados. Indivíduos que fazem aquilo que realmente gostam têm maiores chances de terem idéias criativas.

A disponibilidade de recursos para inovação, a confiança depositada nos indivíduos, a existência de locais para a troca de informações e a permissão para o indivíduo participar de atividades em outras áreas fazem com que o clima organizacional da Braskem seja de

cooperação. Este clima resulta em trabalhadores não oprimidos pela empresa e encorajados em alcançar suas metas e as metas da empresa, o que é considerado como um clima estimulador de idéias criativas (AMABILE *et al.* 2002, ALENCAR, 1998, STERNBERG e LUBART, 1999, KAO, 1997).

Kao (1997) indica como estratégia de estímulo à criatividade dos empregados a existência de um responsável pela gestão da criatividade na empresa. Na Braskem existem áreas de pesquisa e desenvolvimento, onde equipes são responsáveis pela maior parte das inovações da empresa. Assim, como um dos objetivos principais da empresa é a inovação, a Braskem possui uma área de pesquisa e desenvolvimento em cada uma de suas Unidades de Negócio. A gestão da criatividade é coordenada por estas áreas, porém a geração de idéias, a análise preliminar, o desenvolvimento, a validação e a implementação de novas idéias ocorre em toda a empresa. Este envolvimento que a Braskem mantém com grupos de trabalhadores é considerado importante para o fomento do pensamento criativo no momento em que os empregados se sentem peças importantes da empresa.

Entre as práticas organizacionais levantadas nos dados da Braskem, a única que não contribui para a expressão da criatividade é o fato de a empresa não recompensar os indivíduos pelas idéias criativas. O ato de recompensar monetariamente e/ou não-monetariamente os empregados é considerado uma estratégia para estimular a criatividade, pois pode levar o indivíduo a manter pensamentos em prol da empresa e mesmo buscar novos conhecimentos, dada a recompensa que pode possuir. Esta estratégia, como importante para o estímulo da criatividade dos empregados, é indicada em todas as abordagens dos autores destacados no texto. Davenport, Prusak e Wilson (2003) também concordam com a utilização de estratégias de recompensas e acreditam que a melhor recompensa que um gestor pode oferecer a um empregado que contribui com uma idéia criativa é o reconhecimento, em público, da importância do indivíduo para a empresa.

Com a apresentação das práticas adotadas pela Braskem, e a análise da contribuição destas para o estímulo à criatividade dos empregados, é possível perceber que a empresa está em consonância com seus objetivos. Ao buscar a inovação, a empresa adota uma série de práticas que são consideradas como estratégias de estímulo à criatividade, portanto atua de forma condizente com seus propósitos. A única prática que não condiz com as estratégias indicadas pelos autores do texto é em relação às recompensas aos empregados.

4.3 Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul

A Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS) é uma importante empresa privada de ensino superior do estado do Rio Grande do Sul. Foi reconhecida como universidade em 1948, porém iniciou suas atividades no ano de 1931. Atualmente é constituída por um Campus Central, que se localiza na cidade de Porto Alegre, e outros dois *campi*: um na cidade de Viamão e outro em Uruguaiana. À sociedade, a PUCRS oferece cursos de graduação e de pós-graduação *stricto e lato sensu*. No ano de 2006, houve um aumento de 84%, sobre o ano anterior, no oferecimento dos cursos de pós-graduação.

Os recursos da PUCRS são destinados ao cumprimento dos objetivos definidos no seu estatuto. Entre os objetivos da empresa, estão: preparar profissionais competentes e habilitados ao eficiente desempenho de suas funções; manter e desenvolver a educação, o ensino e a pesquisa; e, estender à sociedade, sob a forma de recursos e serviços, as atividades de ensino e pesquisa com vistas à elevação do nível de educação e cultura do povo.

A PUCRS conta com 26 faculdades, que oferecem 69 opções de cursos de graduação, 23 cursos de mestrado e 16 cursos de doutorado. Possui, atualmente, cerca de 30 mil alunos (entre todos os *campi*) e já formou mais de 125.000 profissionais. O corpo de trabalhadores técnico, administrativo é constituído por, aproximadamente, 6.000 profissionais e, o de corpo de professores, por 1.700 profissionais – dados de 2006. Destes últimos, 83% possuíam titulação de mestre e doutores.

Em relação a práticas de inovação e empreendedorismo, a PUCRS criou uma rede que congrega ações e pessoas envolvidas com esses assuntos – denominada INOVAPUC. O objetivo desta rede é promover o processo de inovação e empreendedorismo na instituição através da articulação dos atores que pertencem às unidades do núcleo acadêmico e dos atores pertencentes às suas unidades periféricas - estes últimos são voltados à interação com a sociedade, mais especificamente, com as empresas e o governo. Para promover esta articulação, existe um fórum constituído pelos responsáveis de cada uma das unidades participantes da rede. Estas pessoas têm a função de comunicar as ações de inovação em desenvolvimento e as oportunidades e demandas da sociedade. Como resultados, a rede busca o incremento do conhecimento e o atendimento das necessidades da sociedade.

A rede INOVAPUC foi a razão principal da PUCRS ser considerada como uma das empresas mais inovadoras da Região Sul, pela pesquisa da Revista Amanhã. A busca, por parte da empresa, por soluções e respostas às demandas da sociedade, em termos de

desenvolvimento econômico, social, ambiental e cultural, dissemina o conhecimento e estimula a criatividade pelas unidades institucionais. Desta relação surgem projetos inovadores que podem ser transformados em empreendimentos. A PUCRS realiza, anualmente, investimentos de 10% de suas receitas totais em projetos de pesquisa.

As práticas organizacionais que foram identificadas na análise dos dados da entrevista e nas observações da PUCRS são apresentadas na seqüência. As práticas serão detalhadas conforme a categorização das estratégias de estímulo à criatividade proposta no trabalho.

4.3.1 Práticas Organizacionais da PUCRS relacionadas às Categorias de Análise das Estratégias de Estímulo à Criatividade

A análise dos dados da entrevista e das observações realizadas na PUCRS C permitiu identificar práticas organizacionais que se relacionam com as estratégias de estímulo à criatividade que foram indicadas no trabalho. Deste modo, a apresentação destas estratégias é feita a seguir, seguindo a categorização das estratégias de estímulo à criatividade indicada no trabalho.

A PUCRS disponibiliza recursos e informações, em seu Ambiente Físico, para a utilização de sua comunidade acadêmica no desenvolvimento do conhecimento científico. Os recursos e informações são disponibilizados tanto em bibliotecas como em laboratórios de pesquisa e, além destes espaços, a empresa disponibiliza locais onde as pessoas podem descansar durante seu turno de trabalho. Para que a comunidade acadêmica expresse suas idéias, a PUCRS disponibiliza um banco de idéias virtual, onde todos os integrantes da comunidade podem acessar e declarar suas idéias. Estas práticas adotadas pela PUCRS são relacionadas com as estratégias de estímulo à criatividade pertencentes à categoria Ambiente Físico.

Quanto às práticas relacionadas à autonomia do empregado na tarefa, a PUCRS permite certa autonomia, já que se trata de uma instituição de ensino superior. Os professores, por exemplo, possuem autonomia em como irão desenvolver suas atividades. Existem, entretanto, metas de desempenho para cada unidade, além de metas gerais. Estas características estão relacionadas à categoria Empregado – entre as estratégias de estímulo à criatividade expostas no trabalho.

Em relação às práticas de Recompensas, a PUCRS não faz uso de tais formas de práticas. O que existe, na empresa, são Congressos e Feiras Científicas que os professores

participam, porém não são consideradas práticas de recompensas ao trabalho de um indivíduo, por exemplo.

As práticas adotadas pela PUCRS conferem ao Clima Organizacional determinadas percepções do ambiente de trabalho. Foi identificada uma busca pelo desenvolvimento de novos trabalhos, por parte dos professores, para o incremento do conhecimento científico. Além disso, as práticas da empresa não visam uma competição extremada, já que os trabalhadores possuem tanto metas de desempenho individuais como grupais – referente à área em que trabalham.

Práticas específicas de Apoio da Gerência não puderam ser identificadas na análise dos dados da entrevista da PUCRS. Entretanto, entende-se que as práticas organizacionais que já foram apresentadas refletem que a gerência, mesmo não participando ativamente com práticas institucionais definidas, apóia os indivíduos no alcance de seus trabalhos criativos.

A PUCRS não possui uma área específica de pesquisa de desenvolvimento, pois considera que cada uma de suas faculdades são departamentos de P&D. Desse modo, para unir os indivíduos (e seus projetos) que estão envolvidos com o tema da inovação, a empresa desenvolveu uma rede que tem por propósito aproximar o conhecimento potencial existente na instituição com as demandas concretas da sociedade. Tal prática é relacionada às estratégias de estímulo à criatividade da categoria Estrutura Organizacional.

A seguir é realizada uma análise da contribuição das práticas organizacionais identificadas na PUCRS para o estímulo da criatividade de seus trabalhadores.

4.3.2 Análise da contribuição das práticas organizacionais da PUCRS para o estímulo da criatividade

Através da identificação das práticas adotadas pela PUCRS foi possível realizar uma análise da contribuição destas para o incremento da criatividade dos seus trabalhadores. O que se percebe é que as práticas adotadas pela empresa são relacionadas à busca do conhecimento científico e, como tal objetivo mantém uma relação estreita entre o pensamento e a geração de idéias criativas, as práticas podem, muitas vezes, serem consideradas com estratégias para estimular a criatividade.

A disponibilidade de equipamentos modernos e informações atualizadas são consideradas uma estratégia de estímulo à criatividade dos indivíduos (ALENCAR, 1996, CSIKSZENTMIHALYI, 1996 E KAO, 1997). Isso ocorre porque os trabalhadores que utilizam tais equipamentos devem aprimorar seus conhecimentos para trabalharem, o que

pode favorecer ao pensamento criativo. Já, a disponibilidade de salas pra descanso não é considerada uma estratégia, pois esta é uma prática usual das instituições de ensino, sem possuir finalidade de fomento à criatividade dos trabalhadores.

A utilização de um banco de idéias virtual é uma estratégia para estimular a criatividade, pois cria um canal onde os trabalhadores podem expressar suas opiniões sem precisar ter um contato pessoal. Muitas pessoas se sentem inibidas ou desacreditadas a demonstrar suas opiniões e sentimentos para pessoas que ocupam um cargo superior, assim, com este canal, as pessoas podem se sentir mais propensas e livres a expressar suas idéias. Além disso, a disponibilidade de um canal também atua como estratégia, pois auxilia a gestão em lidar com as idéias dos empregados. A partir deste canal as idéias são inicialmente analisadas até passarem para a fase de execução da idéias. Ter um canal, e pessoas responsáveis para gerir todo esse processo é considerado uma estratégia capaz de estimular a criatividade (KAO, 1997).

A busca pelo desenvolvimento de novos trabalhos, por parte dos professores, para o incremento do conhecimento científico e a percepção da inexistência de uma competição extremada entre os trabalhadores podem ser consideradas estratégicas para o alcance da criatividade. Para Amabile, o clima de trabalho deve ser permeado por uma ênfase no ato de aprender e pela inexistência de situações de competição – características que foram identificadas na instituição de ensino.

Entende-se que as demais práticas adotadas pela PUCRS são similares a qualquer instituição de ensino, assim como são também similares os objetivos das instituições. Desta forma, é difícil precisar sobre o que realmente pode ser considerado como uma estratégia da PUCRS voltada para o incremento da criatividade de seus trabalhadores, pois muitos dos seus recursos disponibilizados (e demais especificidades como a autonomia dos trabalhadores na tarefa) parecem ser indispensáveis a qualquer instituição de ensino. Destarte, considera-se como uma estratégia de estímulo à criatividade específica da PUCRS, o fato da instituição disponibilizar de uma rede virtual desenvolvida pela própria instituição de ensino.

A rede virtual desenvolvida pela PUCRS articula os agentes de inovação que estão espalhados pela empresa. Esta rede é responsável por reunir os atores que são envolvidos com o tema da inovação, com outros atores da sociedade (em geral, empresas e governo), objetivando o desenvolvimento de projetos inovadores. Para atingir tal propósito, a rede realiza um fórum onde as idéias inovadoras e as demandas são comunicadas. Este canal é considerado uma estratégia de estímulo à criatividade, pois propicia a transação de

informações e conhecimentos entre diferentes pessoas envolvidas – o que é considerado importante no processo criativo. A troca de informações pode levar os indivíduos a buscarem novos conhecimentos em diferentes áreas e resultar em novas conexões de pensamento. Além disso, o fato de existir uma rede estruturada para a articulação das idéias pode motivar os indivíduos a terem mais idéias pela disponibilidade das informações que estão na rede.

Julga-se que a PUCRS adota práticas consideradas usuais entre as instituições de ensino. Porém, algumas práticas que foram analisadas neste capítulo podem ser indicadas como estratégias capazes de estimular a criatividade dos trabalhadores. Com a utilização destas práticas, a empresa se destaca e promove o desenvolvimento de projetos inovadores.

4.4 Hospital de Clínicas de Porto Alegre

O Hospital de Clínicas de Porto Alegre (HCPA) é um hospital público de direito privado, criada em 1970, em Porto Alegre. É integrante da rede de hospitais universitários do Ministério da Educação e é vinculado academicamente à Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). O HCPA oferece assistência integral à saúde da sociedade, ajuda a formar e qualificar profissionais e está na linha de frente da produção de conhecimentos. Tem como missão prestar assistência de excelência e referência com responsabilidade social, formar recursos humanos e gerar conhecimento, atuando decisivamente na transformação da realidade e no desenvolvimento pleno da cidadania. Em 2008, o hospital contou com 4.321 empregados, 282 professores da UFRGS e 338 médicos residentes.

Para prestar assistência à comunidade, o HCPA atende, com padrão de excelência, em cerca de 60 especialidades médicas em clínica geral, cirurgia, psiquiatria, ginecologia, obstetrícia e pediatria – disponibilizando desde os procedimentos mais simples até os mais complexos. Os pacientes são prioritariamente do Sistema Único de Saúde. Em 2008, o hospital realizou cerca de 550 mil consultas, 41 mil cirurgias, 2,5 milhões de exames, 4 mil partos e 360 transplantes. O índice de satisfação dos pacientes internados foi de aproximadamente 80%, o que é considerado, pelo HCPA, um grau ótimo de satisfação.

O HCPA, ao estar vinculado academicamente com a UFRGS, coloca sua estrutura à disposição da universidade para o desenvolvimento de atividades de ensino nos níveis médio, graduação e pós-graduação. Desta forma, o processo de ensino-aprendizagem pode ocorrer no próprio ambiente onde a assistência é prestada. Com os anos de atuação do HCPA, novos espaços para a atuação de docentes, acadêmicos e pesquisadores foram abertos, contribuindo para a formação de profissionais altamente qualificados.

Em relação às pesquisas científicas, o HCPA desenvolve projetos em sintonia com diversos programas de pós-graduação. O hospital conta com um Centro de Pesquisas que é formado por 25 laboratórios, e está em fase de construção de um Centro de Pesquisa Clínica. Em 2008, o HCPA apoiou 317 projetos de pesquisa, através de seu fundo de incentivo à pesquisa. Os projetos contribuem para o desenvolvimento e a disseminação de conhecimentos para a sociedade.

O investimento e o interesse em desenvolver projetos de pesquisa científica foi fator principal para o HCPA ser considerado uma das mais inovadoras empresas da Região Sul, segundo a Revista Amanhã. A investigação científica está disseminada em todo o hospital na busca de novos procedimentos assistenciais, práticas de gestão e tratamentos médicos, por exemplo. Dada a qualidade das pesquisas desenvolvidas, os projetos científicos do HCPA ganham projeção internacional.

Parte-se, na continuação do texto, para a identificação das práticas organizacionais do HCPA que foram identificadas na análise da entrevista e das observações realizadas no hospital. As práticas organizacionais são detalhadas seguindo a categorização das estratégias de estímulo à criatividade proposta no trabalho.

4.4.1 Práticas Organizacionais do HCPA relacionadas às Categorias de Análise das Estratégias de Estímulo à Criatividade

Com a análise dos dados da entrevista e da observação do ambiente no HCPA, foi possível identificar práticas organizacionais que têm relação com o elenco de estratégias de estímulo à criatividade que foram expostas no texto. Na seqüência são apresentadas as práticas que foram identificadas nos dados, seguindo a categorização das estratégias de estímulo à criatividade do trabalho.

O HCPA disponibiliza equipamentos médicos de alta qualidade para seu corpo de trabalhadores. Além dos equipamentos, a empresa disponibiliza informações para atualização do conhecimento dos professores e médicos através de sua biblioteca e Centro de Pesquisa. E, assim como em outro hospital universitário, existem locais onde as pessoas podem descansar durante seu turno de trabalho. Essas práticas do HCPA são relacionadas com o grupo de estratégias de estímulo à criatividade pertencentes à categoria Ambiente Físico.

As práticas do HCPA relacionadas à autonomia dos indivíduos nas tarefas foram identificadas em relação aos professores atuantes no hospital. Os professores possuem grande autonomia na execução de suas tarefas, tanto no ensino quanto no desenvolvimento de suas

pesquisas. Tal prática se relaciona à categoria Empregado das estratégias para estimular a criatividade.

O HCPA não utiliza práticas de recompensas monetárias e/ou não-monetárias pelas idéias inovadoras sugeridas pelos indivíduos. O que existe, no hospital, são participações em Congressos e Feiras Científicas, os quais os professores envolvidos com projetos de pesquisa participam. Tais participações, entretanto, não podem ser consideradas práticas específicas do HCPA.

Em relação ao Clima Organizacional, identificou-se que os trabalhadores do hospital encaram suas metas de desempenho como um desafio – que deve ser superado para a prospecção do hospital. Assim, os trabalhadores desenvolvem suas tarefas pensando, também, no desenvolvimento da empresa em que trabalham.

O HCPA possui um Centro de Pesquisa que coordena as atividades de pesquisa do hospital. Este centro conta com laboratórios de diversas especialidades para o desenvolvimento do conhecimento. Há um suporte metodológico para os projetos desenvolvidos no centro através do programa de pós-graduação e pesquisa. Essas práticas organizacionais estão relacionadas às estratégias de estímulo à criatividade da categoria Estrutura Organizacional.

Parte-se, na seqüência, para uma análise da contribuição dessas práticas organizacionais identificadas no HCPA para o estímulo da criatividade de seus trabalhadores.

4.4.2 Análise da contribuição das práticas organizacionais do HCPA para o estímulo da criatividade

Por ser um hospital universitário, a busca do conhecimento científico é um objetivo presente e este se relaciona com o pensamento criativo. Assim, serão analisadas as práticas organizacionais que são consideradas estratégias de estímulo à criatividade segundo os autores destacados no texto.

No HCPA a disponibilidade de equipamentos modernos e informações atualizadas são consideradas estratégias de estímulo à criatividade dos trabalhadores, segundo Alencar (1996), Csikszentmihalyi (1996) e Kao (1997). Isto ocorre porque os trabalhadores que fazem uso desses equipamentos modernos devem aprimorar seus conhecimentos para poderem trabalhar, o que pode favorecer ao pensamento criativo dos indivíduos. Já a disponibilidade de salas pra descanso para os trabalhadores no HCPA não é considerada uma estratégia, pois esta é uma prática usual dos hospitais universitários.

Em relação à autonomia concedida pelo HCPA aos professores na realização de suas tarefas, esta prática também não pode ser considerada uma estratégia de estímulo à criatividade dos trabalhadores. Isto ocorre porque é considerado usual que os professores realizem suas atividades de ensino com uma metodologia própria. Os professores têm suas metas individuais, que seguem as diretrizes da instituição de ensino, e tal fato não se trata de uma estratégia de estímulo à criatividade específica do hospital em estudo.

O clima de busca de resultados em favor do desenvolvimento do hospital é considerado uma estratégia de estímulo à criatividade. As pessoas que trabalham na instituição estão motivadas não só pelo resultado de seu trabalho, mas também pelo desenvolvimento da empresa perante a sociedade. Para isso, desenvolvem projetos que contribuem para o progresso do hospital. Este clima é resultado de um sentimento de comprometimento dos trabalhadores em relação ao HCPA. Trabalhadores comprometidos compartilham idéias, executam suas tarefas com maior afinco e se relacionam melhor com clientes, no caso, com os pacientes (ULRICH, 2000). Além destas características, o clima de trabalho também é de constante busca por conhecimentos – dado o constante desenvolvimento de trabalhos científicos. Assim, o clima de trabalho no HCPA é marcado pelo desafio constante que um ambiente de trabalho de um hospital demanda e, também, pelo comprometimento que os trabalhadores mantêm em relação ao hospital e no desenvolvimento do conhecimento – climas favoráveis à expressão da criatividade.

Para Bartlett e Ghoshal (2000), a empresa que possui um corpo de empregados dedicados garante a manutenção da atenção e energia emocional dos trabalhadores em favor do desenvolvimento da empresa. Nesse sentido, líderes devem estabelecer e manter elos entre os empregados e a empresa, ou seja, manter um compromisso mútuo entre as partes, no qual os líderes tratam os trabalhadores como um ativo importante a ser desenvolvido e, os trabalhadores, sentindo que são peças importantes na empresa, se comprometem em fazer da empresa a mais eficaz e competitiva que puderem. Muda-se, portanto, um sentimento por parte dos empregados de que trabalham em uma empresa para um sentimento de fazerem parte de uma empresa – segundo Bartlett e Ghoshal, firma-se um novo contato psicológico entre empresa e empregados. O clima de trabalho resultante deste compromisso é interessante para o pensamento criativo, pois os empregados, ao se sentirem valorizados, se motivam a trabalharem em prol dos objetivos da empresa.

A existência do Centro de Pesquisa no HCPA é considerada uma estratégia de estímulo à criatividade, pois disponibiliza, aos membros da comunidade do hospital, uma

série de recursos em favor do desenvolvimento de projetos científicos (KAO, 1997). O HCPA tem uma grande preocupação com a realização de pesquisa científica, tanto que está construindo um novo centro que terá o mesmo objetivo. Outra prática que auxilia no estímulo do pensamento criativo é o suporte metodológico oferecido pelo Programa de Pós-Graduação e Pesquisa, pois torna disponíveis informações para a elaboração dos projetos científicos. Neste suporte podem ocorrer trocas de informações e debates entre os indivíduos no incremento de idéias.

Entende-se, portanto, que o HCPA adota determinadas práticas organizacionais que podem ser tratadas como usuais entre os hospitais universitários. Entretanto, o hospital investe em modernização de seus equipamentos médicos e no desenvolvimento de projetos científicos. Além disso, seus trabalhadores se mostram comprometidos com o desenvolvimento do hospital, buscando atingir metas em prol do progresso do HCPA. Estas práticas são consideradas específicas do hospital em estudo, e são consideradas, também, estratégias capazes de estimular a criatividade dos trabalhadores.

4.5 Grupo Plaza Hotéis - Plaza São Rafael Hotel

O Grupo Plaza Hotéis é uma rede de empresas hoteleiras que estão espalhadas por diferentes localidades do país. A rede possui, atualmente, sete hotéis e dois *spas*. O primeiro hotel da rede, o Plaza Porto Alegre Hotel, foi criado por um grupo de empresários da capital gaúcha, em 1953, começando a atuar em 1958 – sendo considerado, rapidamente, o melhor hotel do RS. Em 1973, foi inaugurado o terceiro empreendimento da rede: o Plaza São Rafael Hotel, o primeiro hotel cinco estrelas do Estado, também localizado em Porto Alegre. Para manter sua posição de destaque, oferecendo serviços de alta qualidade aos clientes, o Plaza São Rafael sofreu reformas na decoração, estrutura organizacional e nos serviços oferecidos.

A estrutura física do Plaza São Rafael é considerada de alta qualidade pelos seus clientes. O hotel persegue com obstinação a modernização de suas instalações, bem como a qualificação dos seus serviços. Em relação ao número de empregados que emprega, os dois hotéis da rede localizados em Porto Alegre possuem aproximadamente 315 trabalhadores diretos.

O investimento do Grupo Plaza Hotéis em tecnologia foi emergencial. A rede de hotéis trabalhava com uma infra-estrutura tecnológica antiga, que gerava lentidão em diversos processos dos hotéis. Assim, a rede decidiu pela modernização de seu sistema com propósito de melhorar, além da lentidão dos processos, o nível de fidelização dos clientes. O projeto de

modernização, que teve um investimento relativamente baixo, permite, atualmente, que as unidades do Grupo Plaza Hotéis troquem informações e façam cruzamento de seus dados. Esta iniciativa elevou a taxa de ocupação em 15%.

A preocupação em ser a pioneira do setor hoteleiro é preocupação do Plaza São Rafael (bem como das demais empresas pertencentes à rede) desde o início da sua criação. Além de ser o primeiro hotel cinco estrelas do Estado, o Plaza São Rafael foi o primeiro a criar um centro de eventos na cidade – sendo considerado, ainda hoje, um dos mais completos centros de eventos brasileiros. Mais recentemente, em 2000, o hotel se tornou o primeiro *e-hotel* do país. Com a execução dessas ações, o hotel procura antecipar as tendências para manter, fidelizar e captar novos clientes.

A busca pelo aprimoramento dos serviços é tarefa diária de todos os empregados do Plaza São Rafael. Para isso, o hotel possui um fórum constituído pelos empregados e pelas equipes de comunicação, atendimento e gestão. Este fórum é responsável por debater estratégias e ações com o fim de atingir novos públicos e aperfeiçoar a relação com os clientes atuais. Além das idéias que são originadas neste grupo, o hotel mantém um painel de consulta com um conjunto de clientes que avalia determinadas mudanças realizadas no hotel.

Essa busca pelo pioneirismo é a principal razão do Plaza São Rafael ter sido apontado como uma das empresas mais inovadoras da Região Sul, pela Revista Amanhã. A revista destaca as constantes melhorias nos serviços do hotel, e a busca pela padronização de empregados que leva em consideração o comportamento do cliente.

Na seqüência são apresentadas práticas organizacionais que foram identificadas na entrevista e nas observações realizadas no Plaza São Rafael. As práticas que foram levantadas são apresentadas conforme a categorização das estratégias de estímulo à criatividade que foi proposta anteriormente no trabalho.

4.5.1 Práticas Organizacionais do Plaza São Rafael relacionadas às Categorias de Análise das Estratégias de Estímulo à Criatividade

A partir do tratamento dos dados da entrevista realizada no Plaza São Rafael, foi possível identificar práticas adotadas pelo hotel são relacionadas ao grupo de estratégias de estímulo à criatividade que foram indicadas no texto. A seguir são apresentadas as práticas organizacionais do Plaza São Rafael, seguindo a categorização das estratégias de estímulo à criatividade.

O Plaza São Rafael fez investimentos para a modernização dos processos de atendimento ao cliente, bem como para a melhoria dos processos internos da empresa. Tais ações possibilitam a troca de informações entre as áreas da empresa, bem como entre as demais empresas que participam da rede. Outra prática do hotel é a realização de reuniões com equipamentos de transmissão de imagem para que os demais hotéis do Grupo Plaza Hotéis possam participar, em tempo real, de qualquer reunião. Além disso, o Plaza São Rafael disponibiliza, aos empregados, uma sala de descanso no horário de almoço. Todas essas práticas organizacionais fazem parte da categoria Ambiente Físico do elenco de estratégias de estímulo à criatividade proposto no trabalho.

Em relação às práticas vinculadas à categoria Empregado, o Plaza São Rafael, por manter determinados procedimentos padrões no atendimento dos clientes, não permite que os seus empregados possuam autonomia no desenvolvimento de suas tarefas. Outra prática relacionada à mesma categoria se refere às mudanças de funções dentro da empresa. Foi identificado que não é uma prática comum os trabalhadores do hotel expressarem desejo de conhecer outras tarefas diferentes das que executam. Entretanto, quando isto acontece, o hotel avalia o desempenho do indivíduo na nova tarefa e, caso for interessante à empresa, é transferido de função.

O Plaza São Rafael não adota práticas de recompensar os empregados por ter apresentado idéias inovadoras à empresa. Na opinião do entrevistado, o hotel não proporciona recompensas porque o empregado se sente como um integrante do hotel. Esta prática adotada pelo hotel tem relação com a categoria Recompensas.

A uma cultura do pioneirismo é ressaltada no ambiente de trabalho do Plaza São Rafael. Por ter sido considerada uma empresa inovadora em diversos quesitos, o Plaza São Rafael adotou como cultura a busca por inovações. Para isto, realiza reuniões constantes e busca a opinião de seus clientes através de um grupo específico para este fim. Já em relação aos empregados, a busca por inovações não parece ser tão presente. Os empregados possuem duas metas de desempenho: atingir o nível mínimo de 80% de satisfação dos clientes ao dia, e a busca pelo zero defeito. As metas dos empregados transformam o clima de trabalho no hotel em uma atmosfera de pressão pelos resultados. Tais práticas organizacionais podem ser creditadas à categoria Clima Organizacional das estratégias de estímulo à criatividade elencadas no texto.

Em relação a práticas da gerência para o estímulo da criatividade, o Plaza São Rafael faz uso de contratações de pessoas que possuem diferentes formações acadêmicas. Além

disso, a gerência é receptiva a inovação, analisando todas as sugestões que lhes é expressa. Estas práticas estão relacionadas à categoria Apoio da Gerência.

Práticas organizacionais do Plaza São Rafael relacionadas com a categoria Estrutura Organizacional não foram identificadas nos dados da entrevista ou demais observações da empresa.

Na seqüência, é realizada uma análise das práticas organizacionais que foram identificadas no Plaza São Rafael quanto à contribuição destas para o incremento da criatividade dos empregados da empresa.

4.5.2 Análise da contribuição das práticas organizacionais do Plaza São Rafael para o estímulo da criatividade

Com a identificação das práticas organizacionais do Plaza São Rafael, foram realizadas análises sobre a contribuição destas para o estímulo da criatividade dos empregados. Sendo assim, percebe-se a existência de uma atitude principal do hotel que mobiliza com maior ênfase os trabalhadores de cargos gerenciais que os empregados que trabalham no atendimento direto do cliente. Esta é atitude do Plaza São Rafael faz parte da cultura da empresa: buscar ser a pioneira no seu segmento.

A modernização de procedimentos para o atendimento ao cliente e de processos internos do Plaza São Rafael são consideradas estratégias de estímulo à criatividade (ALENCAR, 1996, CSIKSZENTMIHALYI, 1996 E KAO, 1997). Os investimentos feitos pelo hotel nestas modernizações permitem trocas de idéias entre os trabalhadores que podem levar a um pensamento criativo e inovador. As reuniões que são realizadas com o auxílio de recursos tecnológicos favorecem a geração de idéias por permitir que diversos integrantes de empresas localizadas em diferentes regiões participem. Assim, estes recursos são considerados estratégias por facilitarem (ou estimularem) a geração de idéias na empresa.

Já em relação à sala de descanso que é disponibilizada aos empregados do Plaza São Rafael, esta prática não pode ser considerada uma estratégia de fomento à criatividade. Isto ocorre porque os empregados somente podem utilizar a sala no horário de almoço e como, para Kao (1997), tais salas não devem ter horários previamente fixados para a utilização, não podem ser consideradas práticas de estímulo à criatividade dos empregados.

Entre as práticas utilizadas pelo Plaza São Rafael que estão relacionadas na categoria Empregado, também não se identificou alguma que se constituísse em uma estratégia de estímulo à criatividade. O hotel não permite que os trabalhadores tenham autonomia da tarefa,

já que foi identificado a existência de procedimentos padrões a serem executados pelos empregados. A utilização de procedimentos padrões para os empregados de linha de frente do Plaza São Rafael resulta em trabalhadores que não procuram novas formas de realização de seu trabalho – o que vai de encontro com o propósito de estímulo ao pensamento criativo e, com o propósito de pioneirismo da empresa. Atuando desta forma, o Plaza São Rafael deixa de mobilizar o potencial criativo de uma grande parcela de seus empregados – o que é indicado por muitos autores como uma estratégia importante para as empresas (KAO, 1997, SCHLOCHAUER, 2005; RUCCI, KIRN e QUINN, 2000). Entretanto, como observam Quinn, Anderson e Finkelstein (2000), a maior parte da atividade de um empregado é direcionada para a perfeição, e não para a criatividade.

Apesar de ter sido identificado que o Plaza São Rafael permite que eventuais trocas de funções sejam realizadas na empresa, tal prática não é considerada uma estratégia de estímulo à criatividade dos empregados. Isto ocorre porque não há, por parte do hotel, uma atitude de encorajamento dos trabalhadores para que estes explorem outras funções da empresa.

O clima de trabalho dos empregados que atuam diretamente com o cliente que chega para se hospedar no hotel é de pressão pelo alcance das metas. Os empregados devem chegar a um nível diário de satisfação dos clientes, além do alcance do zero defeito. Combinado a isto, existem os procedimentos padrões que também conferem um clima de restrição aos empregados – que foi abordado anteriormente. Já, para os indivíduos que trabalham em cargos superiores, o clima de trabalho parece ser de busca pela inovação já que a cultura da empresa prega o pioneirismo. Assim, percebem-se dois climas organizacionais que se referem a duas parcelas distintas dos trabalhadores da empresa. Um clima é deletério à criatividade – o dos trabalhadores considerados chão-de-fábrica – e outro que é estimulador do pensamento criativo, que é existente para os trabalhadores que atuam nas funções gerenciais.

O Plaza São Rafael não adota práticas de recompensas monetárias e/ou não-monetárias como reconhecimento pelas idéias dos empregados. A razão disto, segundo o entrevistado, é que o empregado se sente com um integrante da empresa e, assim, o ato de sugerir idéias faz parte de sua rotina diária. Entende-se, entretanto, que tal motivo não é procedente, pois ao se analisar o clima organizacional presente na empresa, percebe-se que há pressão no ambiente de trabalho – e não um clima de harmonia, como o entrevistado relatou. Assim, o ato de não recompensar os indivíduos não pode ser justificado por tal razão.

O contrato de pessoas de diferentes formações é considerada uma estratégia de estímulo à criatividade, pois na inserção de trabalhadores formados em diferentes áreas,

permite a troca de informações entre as pessoas, propiciando a geração do pensamento criativo através da conexão de informações (KAO, 1997). Entende-se que esta estratégia atinge o grupo de trabalhadores de cargos gerenciais da empresa, pois a contratação realizada pela empresa é referente aos cargos superiores do Plaza São Rafael. Já a prática da empresa analisar as idéias sugeridas pelos seus clientes ou funcionários não pode ser considerada uma estratégia, pois não foi identificado que a empresa utiliza de alguma forma de resposta aos indivíduos que contribuíram com suas sugestões.

Com a análise das práticas organizacionais em relação à contribuição destas para o incentivo da criatividade dos empregados, pode-se perceber que o Plaza São Rafael, apesar de buscar ser o pioneiro no segmento hoteleiro, não estimula o pensamento criativo em seu ambiente de trabalho. Os empregados que atendem ao cliente possuem rotinas padronizadas e enfrentam metas que não dão liberdade nem estímulo ao pensamento criativo. Assim, as principais práticas organizacionais adotadas pelo Plaza São Rafael que podem ser estratégicas para a criatividade se referem aos investimentos feitos em tecnologia da informação nos processos da empresa.

4.6 Empresa X

Conforme explicitado anteriormente, a empresa a ser analisada nesta seção solicitou que seu nome não fosse identificado no trabalho. Assim, a empresa recebeu a titulação de 'Empresa X'. O objetivo estratégico principal da Empresa X não está relacionado com o alcance de inovações. Mesmo assim, a empresa foi considerada uma das empresas gaúchas mais inovadoras do ano de 2007.

Parte-se, na sequência, para a exposição das práticas organizacionais que foram identificadas na análise das transcrições das entrevistas realizadas e das observações da Empresa X. A apresentação das práticas é realizada conforme a categorização proposta no trabalho.

4.6.1 Práticas Organizacionais da Empresa X relacionadas às Categorias de Análise das Estratégias de Estímulo à Criatividade

A partir da análise dos dados da entrevista e das observações realizadas na Empresa X, foi possível identificar práticas organizacionais que mantêm relação com as estratégias de estímulo à criatividade sugeridas no referencial teórico do trabalho. Estas práticas são apresentadas na sequência, conforme a categorização sugerida.

A prática organizacional identificada no Ambiente Físico da Empresa X foi a existência e disponibilidade de um *software* interno estatístico que auxilia os empregados em análises de seus trabalhos e, também, na própria execução dos trabalhos – pelo auxílio de um *help* existente no *software*. Os dados sobre o trabalho de cada empregado da Empresa X estão registrados neste *software* e os empregados podem acessá-lo de suas residências. A utilização do *software* está relacionada com a categoria Ambiente Físico das estratégias de estímulo à criatividade listadas no trabalho.

Ainda em relação ao Ambiente Físico, a Empresa X não adota a prática de possuir uma sala de descanso para os trabalhadores. A única sala separada do ambiente de trabalho é uma cozinha, porém não foi construída para o propósito de descanso.

Em relação às alterações no trabalho dos empregados, a Empresa X somente permite que os indivíduos realizem mudanças no sentido de aumentarem sua carteira de clientes. Aqueles trabalhadores que desejarem trocar de função, por encontrarem em outra algo que lhes interesse, não podem realizar tal mudança. Estas práticas mantêm relação com a categoria Empregado entre as estratégias listadas no texto.

A Empresa X não faz uso de práticas de recompensas monetárias e/ou não-monetárias aos indivíduos que apresentem idéias criativas à empresa. Tal prática é relacionada com a categoria Recompensas, no trabalho.

Em relação ao Clima Organizacional, pode-se identificar que os empregados da Empresa X trabalham arduamente para superar suas metas. As metas de desempenho são creditadas tanto aos indivíduos quanto à equipe da qual fazem parte. Assim, o clima de competição é existente entre as equipes, porém não é considerado uma competição feroz. Tais características podem ser relacionadas às estratégias pertencentes à categoria Clima Organizacional.

O Apoio da Gerência para o estímulo à geração de idéias criativas é inexistente na Empresa X. Foi identificado que os empregados não possuem o hábito de sugerir idéias aos superiores e este hábito também não é encorajado pela gerência da empresa.

Por fim, a Empresa X não conta com uma área formal de P&D, sendo as pesquisas realizadas em diferentes áreas da empresa. Tal característica mantém relação com a categoria Estrutura Organizacional das estratégias de estímulo à criatividade.

A seguir é realizada uma análise da contribuição das práticas organizacionais que foram identificadas na Empresa X para o estímulo da criatividade de seus empregados.

4.6.2 Análise da contribuição das práticas organizacionais da Empresa X para o estímulo da criatividade

A partir da identificação das práticas organizacionais da Empresa X foi analisada a contribuição destas práticas para o estímulo da criatividade dos empregados. Sendo assim, percebe-se que a empresa pode estimular a criatividade dos seus empregados através de uma prática específica: a disponibilidade do *software* estatístico desenvolvido na empresa.

O *software* interno permite aos empregados da Empresa X acessar seus dados tanto do local de trabalho como de suas casas. O *software* auxilia os empregados na execução de seus trabalhos, e os mantém atualizados com as notícias da empresa. Assim, a disponibilidade deste recurso, que foi bem aceito entre os membros da empresa, pode levar os empregados a ter pensamentos criativos, dada a disponibilidade de dados e por ser um *software* novo na empresa. É, portanto, considerado uma estratégia capaz de incentivar o pensamento criativo dos empregados (ALENCAR, 1996, CSIKSZENTMIHALYI, 1996 e KAO, 1997).

Com a análise dos dados identificados na entrevista, é possível perceber a importância creditada ao *software* interno que foi elaborado pela Empresa X. Entretanto, ao analisar a contribuição deste *software* para o incremento da criatividade dos empregados, acredita-se que ele também se revela como uma prática inibidora do pensamento criador, já que funciona também como uma ferramenta de controle para a gestão. Por ter de atualizar seus dados constantemente, os empregados expõem o andamento de seus trabalhos e a gerência pode controlar o desenvolvimento dos empregados em suas atividades sempre que desejar. Assim, ao se analisar a ferramenta sob outra perspectiva, nota-se que ela pode funcionar de forma contrária ao estímulo da criatividade dos trabalhadores. Isto ocorre pelo fato de o indivíduo, ao saber que está sendo controlado, pode vir a realizar seu trabalho imerso em um clima de pressão – desfavorável ao pensamento e à expressão da criatividade. Para Amabile *et al.* (2002), quando os indivíduos sentem que estão sendo controlados ou coagidos no ambiente de trabalho, eles acabam por se engajar na tarefa por causa deste motivo externo. A partir deste comportamento, os indivíduos se sentem menos motivados pela execução de suas tarefas e podem realizá-las de forma superficial. De posse destas análises, entende-se que o *software* pode funcionar tanto como um estimulador como um inibidor do pensamento criativo dos empregados da Empresa X.

Ainda em relação ao Ambiente Físico, a Empresa X não possui uma sala de descanso para os empregados utilizarem por alguns momentos durante o expediente de trabalho. A existência de um local para o descanso é considerada uma estratégia capaz de estimular a

criatividade dos indivíduos, pois permite que os empregados relaxem e mantenham conversas informais entre colegas da empresa – o que é considerado importante para a geração de idéias criativas (KAO, 1997).

Para a categoria Empregado, a Empresa X não permite que os trabalhadores alterem suas funções na empresa. Conforme explicitado, a única forma de alterar o trabalho é se o empregado desejar uma carga maior de trabalho – aumentando sua carteira de clientes. Além disso, dado que os empregados são contratados por concurso público, não é possível que estes realizem trocas de funções. Dessa forma, o indivíduo se mantém no mesmo cargo na empresa até realizar um novo concurso. Tais características não são consideradas estimuladoras da criatividade dos empregados (COLLINS e AMABILE, 1999).

A Empresa X não adota práticas de recompensas monetárias e/ou não-monetárias aos trabalhadores como forma de reconhecimento por alguma idéia criativa. Não há, na empresa, um incentivo, por parte da gerência, para que as pessoas gerem e expressem suas sugestões e idéias. Assim, com a ausência de um incentivo, monetário e/ou não-monetário, os indivíduos tendem a não expressar suas opiniões, pois sentem que idéias não são importantes para a empresa em que trabalham.

Outro motivo que pode justificar o fato dos indivíduos não expressarem suas opiniões se refere ao clima organizacional de trabalho na Empresa X. Os empregados parecem enfrentar um clima de pressão por alcançar e superar as metas de trabalho. E, em relação ao *software* interno, a ferramenta pode resultar em um clima de intenso controle por parte da gerência no trabalho dos empregados; uma carga de pressão oriunda da vigilância da empresa. Estas características transformam o clima de trabalho em uma atmosfera de competição e de preocupação para alcançar as metas, o que não é favorável para o pensamento criativo.

As duas últimas práticas organizacionais não puderam ser identificadas como estratégias de estímulo à criatividade. Na Empresa X, não existem atitudes de Apoio da Gerência para o estímulo de idéias criativas e, também, não existe uma área formal de pesquisa e desenvolvimento. Tais práticas são contrárias ao que os autores referenciados consideram como estratégias de estímulo ao pensamento criativo dos empregados. Nesse sentido, Davenport, Prusak e Wilson (2003) advertem que na ausência de um líder empenhado e comprometido com a inovação, uma empresa dificilmente será capaz de gerar e assimilar novas idéias e gerar valor com isso.

Com a realização destas análises, julga-se que a Empresa X adota uma única prática que *pode* ser capaz de estimular a criatividade de seus empregados. Conforme foi analisado, acredita-se que o *software* pode funcionar tanto como um estimulador como um inibidor da criatividade.

A seguir é apresentado um quadro síntese das estratégias de estímulo à criatividade que foram identificadas nos casos das empresas estudadas em relação às categorias de análise das estratégias propostas pelos autores referenciados no trabalho.

Quadro 6. Estratégias de estímulo à criatividade das empresas estudadas em relação às categorias de análise das estratégias propostas pelos autores referenciados.

	Categoria Ambiente Físico	Categoria Empregado	Categoria Recompensas	Categoria Clima Organizacional	Categoria Apoio da Gerência	Categoria Estrutura Organizacional
Puras	- escritório aberto.	(não possui)	- recompensas monetárias e não-monetárias às idéias inovadoras dadas pelos empregados (viagens e divulgação a toda e empresa).	- clima organizacional encorajador e reconhecedor das ideias dos empregados;	- incentivo e o reconhecimento das idéias criativas, por parte da gerência da empresa.	- existência de uma área formal de pesquisa e desenvolvimento com uma equipe multidisciplinar responsável pelas inovações.
Braskem	- disponibilidade de informações, recursos e acesso à tecnologia de ponta; - existência de locais onde os empregados podem descansar e ter conversas informais.	- empregados possuem certa autonomia no trabalho; - empregados podem desenvolver outras atividades em áreas diferentes das que atuam.	(não possui)	- clima de confiança no trabalho do empregado; - busca diária da inovação; - clima de cooperação.	- facilitar que o empregado desenvolva outras atividades em áreas diferentes das que atuam.	- existência de áreas formais de pesquisa responsáveis pelas inovações.
PUCRS	- disponibilidade de equipamentos modernos e informações atualizadas. - existência de um banco de idéias virtual;	(não pôde ser considerado)	(não possui)	- ênfase no ato de aprender demonstrada no constante desenvolvimento de trabalhos científicos.	(não pôde ser observado)	- existência de uma rede virtual para articular agentes de inovação.
HCPA	- disponibilidade de equipamentos modernos e informações atualizadas.	(não pôde ser considerado)	(não possui)	- clima de superação das metas em prol do progresso da instituição; - ênfase no ato de aprender demonstrada no constante desenvolvimento de	(não pôde ser observado)	- existência de um centro de pesquisa com suporte metodológico.

				trabalhos científicos.		
PLAZA	- modernização de procedimentos para o atendimento ao cliente e de processos internos; - disponibilidade de equipamentos modernos de transmissão de imagens.	(não possui)	(não possui)	- busca do pioneirismo.	- contrato de pessoas com formações acadêmicas diversificadas.	(não possui)
Empresa X	- existência de um <i>software</i> estatístico interno que disponibiliza dados e informações atualizadas aos empregados.	(não possui)	(não possui)	(não possui)	(não pôde ser observado)	(não possui)

Continuação Quadro 6. Estratégias de estímulo à criatividade das empresas estudadas em relação às categorias de análise das estratégias propostas pelos autores referenciados.

Com a realização do Quadro síntese, pode-se observar que as empresas analisadas variam tanto na forma quanto na quantidade de estratégias de estímulo à criatividade que adotam para seus trabalhadores. A empresa que adota um maior número de estratégias é a Braskem. Entende-se que tal fato ocorre devido a proposta estratégica de busca diária da inovação mantida pela empresa. Após a Braskem, a empresa que adota maiores estratégias de estímulo à criatividade dos seus empregados é a Puras, que procura desenvolver produtos e serviços diferenciados a seus clientes. A empresa que possui um menor número de estratégias é a Empresa X.

Outra observação a ser feita referente ao Quadro, é a existência de uma área formal de pesquisa e desenvolvimento nas empresas. É possível observar que duas empresas analisadas, apesar de terem sido consideradas as mais inovadoras empresas da Região Sul pela pesquisa da Revista Amanhã, não possuem áreas específicas de P&D. Tal observação é contrária à visão clássica de que as empresas inovadoras possuem departamentos para lidar com as questões que envolvem as inovações das empresas.

Ainda assim, outra análise que pode ser feita a partir do Quadro é em relação à prática das empresas de não recompensar os trabalhadores por expressarem suas idéias criativas. Conforme foi observado na literatura, o ato de recompensar monetariamente e/ou não-monetariamente o trabalhador é considerado uma das estratégias mais importantes para estimular os indivíduos a ter idéias criativas para as empresas. Utilizando a recompensa, os trabalhadores se sentem estimulados a gerar e expressar suas idéias. Mesmo assim, a única empresa que adota estratégias de recompensar os empregados por suas idéias é a Puras – e não a Braskem, que tem como objetivo-chave a inovação.

Nesse sentido, as recompensas não-monetárias, que podem ser oferecidas pelos gerentes aos empregados na forma de valorização do indivíduo, também não foram percebidas na maioria das empresas estudadas. O apoio da gerência é considerado um fator importante em um ambiente de trabalho que requer ou deseja o pensamento criativo. A gerência da empresa deve deixar claro aos seus empregados sobre os objetivos estratégicos traçados e o que ela espera de seus empregados, para que, assim, cada um destes últimos, saiba o papel que representa para a empresa e possa vir a se comprometer. Os empregados, ao sentirem que estão sendo apoiados pelos seus líderes, podem se sentir com liberdade para sugerir suas idéias para a empresa – as quais podem se tornar inovações, no futuro, e gerar valor para a empresa.

Em relação às categorias de análise das estratégias, nota-se que as estratégias da categoria Ambiente Físico são as mais frequentes. Todas as empresas analisadas possuem pelo menos uma estratégia relacionada a esta categoria; o que demonstra preocupação, por parte da liderança das empresas, acerca da qualidade e atualização de seus equipamentos e informações que são disponibilizadas aos empregados no ambiente de trabalho.

Já, as estratégias pertencentes à categoria Empregado pouco são utilizadas pelas empresas analisadas. Apenas a Braskem, dentre todas as empresas, possui estratégias de estímulo à criatividade nesta categoria. Tal resultado demonstra que os trabalhadores das empresas consideradas as mais inovadoras da Região Sul ainda possuem procedimentos antigos de realização de trabalho. Permitir que os empregados possuam autonomia na execução de suas tarefas é recomendado por todos os autores que discorrem sobre estratégias de estímulo à criatividade desta categoria. Assim, a autonomia negada aos trabalhadores, impede-os de utilizar o pensamento criativo durante o trabalho e de gerar idéias interessantes à empresa – tornado-os, muitas vezes, desmotivados por terem de seguir procedimentos padrões de realização do trabalho.

Na seção seguinte parte-se para uma análise da motivação dos empregados frente às estratégias adotadas pelas empresas em estudo

4.7 Análise da motivação dos empregados frente às estratégias de estímulo à criatividade adotadas pelas empresas em estudo

Nesta seção analisa-se a motivação dos empregados das empresas frente às estratégias de estímulo à criatividade que foram identificadas no trabalho. Tal análise ocorre através das entrevistas e das observações de situações no ambiente de trabalho das empresas. Nesse sentido, como o presente trabalho tem como foco principal as entrevistas concedidas pelos líderes das empresas, a análise realizada nesta seção não se referiu a todas as estratégias de estímulo à criatividade que foram identificadas, mas sim àquelas em que foi possível analisar a motivação dos empregados frente às estratégias.

As estratégias identificadas nas empresas têm por objetivo motivar os empregados ao uso do pensamento criativo na execução de suas tarefas. Entre as formas de motivadores destacados pelos autores do texto, encontram-se os motivadores intrínsecos e extrínsecos. Os motivadores intrínsecos são julgados pelos autores como os principais para o pensamento criativo, pois estes são originados do interesse, envolvimento e divertimento que os indivíduos têm para com suas tarefas. Já, os estímulos extrínsecos surgem de objetivos que os

indivíduos têm que são alheios às suas tarefas, como alcançar uma recompensa ou ganhar uma competição – com esta forma de envolvimento na tarefa, os pensamentos criativos são menos propensos a ocorrer. Portanto, as estratégias adotadas pelas empresas em estudo podem motivar os empregados tanto intrinsecamente quanto extrinsecamente no desenvolvimento do pensamento criativo.

A motivação dos empregados pelas estratégias de estímulo à criatividade relacionadas à categoria Ambiente Físico foi observado nas empresas Puras e Braskem. Na Puras, onde a estratégia identificada se refere ao modelo de escritório aberto utilizado pela empresa, foi observado uma constante movimentação dos empregados no ambiente de trabalho e, também, um clima não competitivo entre colegas. Já, na Braskem, onde a estratégia identificada nesta categoria é a disponibilidade de informações, recursos e acesso à tecnologia de ponta, além de locais para descanso, resultou em empregados que se mostraram nitidamente entusiasmados pelo ambiente físico da empresa. Empregados trabalhando em conjunto com outros colegas foi observado em ambas as empresas, resultando em um clima de cooperação (e não de competição) no ambiente de trabalho. Assim, estes comportamentos são considerados favoráveis ao estímulo do pensamento criativo, e ocorrem devido às estratégias adotadas por ambas as empresas para o fomento da criatividade de seus empregados. Em relação às formas de motivação, entende-se que os empregados da Puras podem ser motivados de forma extrínseca à tarefa, pois a empresa também utiliza a estratégia de recompensar monetariamente e não-monetariamente os empregados pela suas idéias criativas. Já para os trabalhadores da Braskem, considera-se que estes se sentem motivados intrinsecamente frente às estratégias, já que a empresa não recompensa os trabalhadores pelas suas idéias criativas.

Outras estratégias que também são vinculadas ao comportamento observado nos empregados da Braskem são referentes às estratégias adotadas pela empresa de conceder autonomia e de permitir que os trabalhadores realizem atividades em áreas diferentes das quais atuam. A autonomia permitida pela gerência de Braskem revela um clima de confiança no empregado e, dessa forma, pode levar os indivíduos a um maior envolvimento e responsabilidade por suas tarefas. E, a admissão de que o empregado explore outras funções na empresa pode motivar o indivíduo a buscar uma atividade que lhes interesse intrinsecamente. Assim, se for do interesse do empregado, ele pode tanto buscar novas formas de desenvolvimento de seu trabalho (dada a autonomia que lhe é permitida), quanto descobrir uma atividade que lhe motive intrinsecamente – ambas favoráveis à expressão da criatividade. Entende-se, portanto, que a motivação provocada pelas estratégias da Braskem motiva

intrinsecamente os indivíduos para o desenvolvimento do potencial criativo na execução de seus trabalhos – pois, conforme identificado, não existem recompensas aos empregados por suas ideias expressas à empresa.

Em relação à PUCRS, percebeu-se que a estratégia adotada pela empresa de criar e implantar uma rede virtual (que articula atores envolvidos com o tema de inovação) motiva um grupo de trabalhadores da instituição a desenvolver o uso do pensamento criativo. Um grupo de professores, que desenvolvem projetos científicos relacionados ao tema inovação (e empreendedorismo), se mostraram interessados em participar como membros da rede. A motivação dos professores se origina da possibilidade de troca de informações com demais agentes de inovação que participam da rede, além de poderem se manter atualizados sobre os projetos de seus colegas da instituição. Portanto, esta é uma motivação intrínseca originada da estratégia adotada pela PUCRS, pois leva um grupo de indivíduos a se envolverem com maior intensidade em seus projetos sem o recebimento de recompensas oferecidas pela instituição.

Assim como os empregados da Braskem se mostram motivados pela disponibilidade de atuarem em um ambiente de trabalho que oferece recursos modernos e informações atualizadas, os empregados do HCPA também demonstram este comportamento. A motivação dos indivíduos ocorre através da possibilidade que os trabalhadores têm de utilizar estes recursos e, assim, desenvolverem pesquisas científicas no âmbito do hospital. Acredita-se, portanto, que a estratégia de estímulo à criatividade relacionada à categoria Ambiente Físico motiva os trabalhadores do hospital. A forma de motivação dos trabalhadores frente à estratégia é considerada intrínseca, pois estes se utilizam dos recursos sem o propósito de receber algo em troca por parte da empresa.

A estratégia da contratação de pessoas de diferentes formações acadêmicas adotada pelo Plaza São Rafael motiva os trabalhadores de cargos gerenciais da empresa. Esse grupo de trabalhadores se sente estimulado na realização de suas tarefas porque lidam com indivíduos de diferentes estilos de pensamento. Assim, os empregados se mostram em constante troca de informações entre os colegas para o melhor desenvolvimento de seus trabalhos. A comunicação entre eles é informal e ágil. Desta forma, a estratégia de contratar pessoas com diferentes formações resulta em um entusiasmo pela troca de informações entre este grupo de empregados – o que é benéfico para o pensamento criativo. A motivação desse grupo de empregados frente a esta estratégia é considerada intrínseca ao indivíduo, dado que o

trabalhador busca informações com os colegas sem ser recompensado de alguma forma pela empresa³³.

Em relação à motivação dos empregados frente às estratégias de estímulo à criatividade da Empresa X, pode-se dizer que é tanto positiva quanto negativa. Isto ocorre porque a estratégia da empresa de disponibilizar um *software* estatísticos para auxiliar os empregados em seus trabalhos é analisada tanto como estimuladora quanto inibidora do pensamento criativo. Porém, não foi possível conhecer como os empregados se motivam frente à estratégia. O que se observou, de fato, na empresa, foi um ambiente de trabalho marcado por clima de pressão pelo alcance e superação das metas, o que não é considerado favorável para o pensamento criativo.

Após a apresentação e análise dos casos das empresas estudadas, parte-se, no próximo capítulo, para a discussão dos resultados do trabalho.

³³ Entende-se que os demais empregados do hotel, que correspondem àqueles que tratam diretamente com os hóspedes que chegam no hotel, não são estimulados por essa estratégia porque a contratação de pessoas de diferentes formações acadêmicas é feita para os cargos superiores. Assim, entende-se que os empregados que mantêm um contato maior com esses trabalhadores contratados são aqueles pertencentes também aos cargos superiores da empresa.

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A discussão dos resultados é realizada no sentido de executar o cruzamento dos dados coletados no trabalho. Entretanto, muitas análises parciais já foram realizadas e, assim, procurou-se não repetir informações que já apresentadas no texto. A forma de exposição do cruzamento destes dados é pela apresentação das análises para cada caso de empresa estudado.

A Puras é uma empresa que busca inovações para atender seus objetivos estratégicos e se manter como uma empresa inovadora no segmento em que atua. Para isso, a empresa mobiliza seus empregados a gerarem e expressarem suas idéias criativas através da estratégia de oferecer recompensas monetárias e não-monetárias aos trabalhadores. Esta é considerada a estratégia de estímulo à criatividade principal da empresa.

Foi observado que os empregados da Puras estão constantemente em contato com colegas durante o expediente de trabalho, o que facilita a troca de informações informais e, conseqüentemente, a formação de idéias criativas que podem resultar em inovações para a empresa. Esta troca de informações é favorecida pelo modelo de escritório aberto adotado pela empresa. Na Puras, o clima de trabalho observado é de um ambiente harmônico, pois não foi observado uma atmosfera de pressão no escritório.

Entre as práticas da empresa que são consideradas desestimuladoras da criatividade dos empregados, indica-se a falta de autonomia dos empregados para a execução de suas tarefas e a fixação de horários para o uso da sala de descanso existente na empresa. Portanto, julga-se que a empresa poderia obter um maior número de contribuições criativas se adotasse um maior número de estratégias capazes de mobilizar os empregados ao uso do pensamento criativo – e não somente a mobilização dos empregados através das recompensas oferecidas pela empresa. Tal consideração é contrária à opinião do entrevistado da Puras, que acredita na eficiência da estratégia de estímulo financeiro para estimular a criatividade. Para o entrevistado, a capacidade da gerência em estimular um empregado a ter idéias criativas é limitada, pois a criatividade é um atributo inerente à pessoa – sendo de difícil persuasão. Assim, a estratégia utilizada pela Puras é aquela em que melhores resultados podem ser obtidos, já que é através do estímulo financeiro que os indivíduos se mobilizam para criar idéias para a empresa, para o entrevistado.

A Braskem é uma empresa recentemente fundada e que busca a inovação para o desenvolvimento de novos produtos, processos e mercados. Desde sua formação, a empresa,

que é considerada a líder no mercado, investe constantemente em pesquisa e desenvolvimento no sentido satisfazer sua meta autonomia tecnológica. Para crescer, inovar e melhorar seu desempenho, a Braskem atrai, motiva e retém os melhores talentos do mercado.

As estratégias de estímulo à criatividade da Braskem buscam o atendimento do objetivo da empresa de alcançar inovações diariamente. Os empregados da Braskem desenvolvem suas tarefas em um ambiente de trabalho moderno, com acesso à tecnologia de ponta, e em cooperação com os colegas. Assim, é notório o clima de cooperação no ambiente de trabalho e de motivação dos empregados ao alcance de idéias inovadoras. Além disso, é concedida certa autonomia aos empregados na execução de suas tarefas, e é permitido que desenvolvam outras atividades em diferentes áreas da empresa. Estas especificidades são consideradas estratégias capazes de estimular o pensamento criativo dos empregados e garantem, à empresa, a liderança no mercado.

A inexistência de recompensas financeiras ou não-financeiras é considerada uma barreira à geração e expressão do pensamento criativo para os autores do texto. Líderes que valorizam as idéias propostas pelos empregados fazem com que os empregados se sintam mais propensos a utilizar o pensamento criativo. Conforme foi visto no trabalho, não se deve deixar de agradecer um agente de idéias da empresa, mesmo que suas idéias não venham a se tornar inovações. Entretanto, como resposta à inexistência de tais formas de recompensas, a Braskem declara que o ato de ter idéias criativas e passá-las para a gerência já está entre as tarefas consideradas obrigatórias para os empregados que atuam na empresa.

Apesar da justificativa da inexistência de recompensas financeiras ou não-financeiras, a entrevistada da Braskem julga que uma das formas de se estimular o pensamento criativo dos funcionários é através da divulgação das idéias e dos autores das idéias. Nesse sentido, a entrevistada ressalta o papel apoiador e incentivador da liderança das empresas para o fomento da criatividade e a importância de um ambiente de trabalho favorável à geração e à expressão de idéias.

A PUCRS é uma instituição de ensino privada que destina seus recursos financeiros para o atendimento de seus objetivos estratégicos. No seu ambiente físico são disponibilizados equipamentos e informações atualizadas para a comunidade universitária. O clima da empresa é marcado pela ênfase no ato de aprender – demonstrado pela constante produção de projetos científicos.

A estratégia de estímulo à criatividade considerada a principal da PUCRS é a rede virtual desenvolvida na empresa (INOVAPUC). Conforme analisado, esta rede articula os agentes de inovação pertencentes tanto do núcleo acadêmico como de demais unidades periféricas. Assim, foi observado que a existência desta rede motiva um grupo de professores pela possibilidade de troca de informações com demais agentes de inovação, além destes poderem se manter atualizados sobre os projetos de seus colegas.

Na opinião da entrevistada, coordenadora da INOVAPUC, a empresa que deseja estimular a criatividade de seus trabalhadores deve desenvolver mecanismos formais para a gestão da criatividade. Assim, a empresa deve ter a preocupação com os processos envolvidos na gestão da criatividade, mas também demonstrar que as idéias sugeridas pelos empregados acontecem de fato. Nesse sentido, percebe-se que a entrevistada acredita que as idéias dos indivíduos devem ser reconhecidas para que os indivíduos se sintam valorizados no ambiente de trabalho.

Apesar da opinião da entrevistada, nota-se como barreira ao fomento do pensamento criativo entre os empregados da PUCRS, a ausência de recompensas aos indivíduos. Conforme analisado, a PUCRS não adota práticas de reconhecimento dos empregados que contribuem com suas idéias para a empresa. Para os autores indicados no texto, o reconhecimento do indivíduo e de suas idéias é vital para o estímulo do pensamento criativo no ambiente de trabalho – o que também é percebido pela entrevistada.

O HCPA oferece seu ambiente físico equipamentos modernos para atender seus propósitos de assistir à saúde da sociedade, formar recursos humanos e gerar conhecimento. Além disso, o HCPA conta com um centro de pesquisa composto por 25 laboratórios e uma área que oferece suporte metodológico aos projetos que são desenvolvidos no hospital. Estas características são estimuladoras ao pensamento criativo dos indivíduos que atuam no hospital e contribuem para uma atmosfera de trabalho marcada pela ênfase do ato de aprender. Os projetos científicos do HCPA são reconhecidos em âmbito internacional.

A não utilização de recompensas aos agentes de idéias do HCPA pode ser considerada uma ausência significativa de estratégia de estímulo à criatividade. O reconhecimento do indivíduo que contribui com suas idéias para o desenvolvimento do hospital é motivo de estímulo à geração e expressão de idéias. Assim, mesmo sendo uma instituição pública, entende-se que o HCPA pode desenvolver estratégias para recompensar não-financeiramente seus empregados – que já são comprometidos com o progresso da instituição.

A possibilidade de se estimular um empregado a desenvolver seu pensamento criativo foi questionada na entrevista realizada no HCPA. Segundo o entrevistado, o estímulo à criatividade de um empregado é realizado no momento em que a liderança da empresa permite que as idéias criativas sejam experimentadas no ambiente de trabalho. Não devem existir restrições e cobranças por parte da gerência, mas sim um encorajamento à exploração de idéias. Além disso, o entrevistado comenta que as estratégias elaboradas com o intuito de fomentar a criatividade devem estar alinhadas com os objetivos estratégicos das empresas. Por fim, o entrevistado comentou que a pessoa interessada em desenvolver sua criatividade deve buscar sair da rotina; estar em contato com realidades diferentes, participar de congressos e feiras científicas para possibilitar a troca de informações e buscar conhecimento em artigos científicos.

O Plaza São Rafael busca ser o pioneiro no segmento hoteleiro. Desde sua formação, o hotel ganhou destaque por ser uma empresa inovadora, e atualmente busca suas inovações através de estratégias de fomento à criatividade.

Entende-se que as estratégias adotadas pelo hotel estimulam apenas um grupo de empregados da empresa. Tanto as modernizações de procedimentos internos da empresa, a disponibilidade de equipamentos modernos e a contratação de pessoas de diferentes formações acadêmicas estimulam a criatividade dos empregados de cargos superiores da empresa. Os trabalhadores considerados chão-de-fábrica possuem metas de desempenho e procedimentos padrões para a realização de suas tarefas, o que resulta em um clima de pressão pelo alcance das metas – não favorecendo o estímulo do pensamento criativo. Além disso, foi observado um clima de supervalorização de cargos no ambiente de trabalho. Nesse sentido, entende-se que a prática da empresa em buscar as idéias criativas em um único grupo de empregados, deixando os demais fixos à procedimentos padrões e metas de trabalho, é considerada a principal barreira ao pensamento criativo na empresa.

O Plaza São Rafael segue a tendência das empresas estudadas de não adotar estratégias de recompensas aos indivíduos que contribuem com suas idéias criativas para a empresa. Segundo o entrevistado, o hotel não faz uso de tais práticas porque o empregado se sente como uma peça importante para a empresa e o ato de expressar suas idéias criativas faz parte de seu trabalho. Apesar desta declaração, não foi possível analisar os dados coletados desta forma – conforme explicitado no parágrafo anterior. Quando foi solicitado ao entrevistado opinar sobre a possibilidade de se estimular uma pessoa para o uso do pensamento criativo, o entrevistado desviou do assunto e não respondeu à pergunta.

Por fim, a Empresa X, que não têm como meta estratégica a busca de inovação, porém é considerada como empresa inovadora pela Revista Amanhã, possui apenas uma estratégia de estímulo ao pensamento criativo de seus empregados: a disponibilidade de um software estatístico. A ferramenta auxilia os empregados na execução de seus trabalhos, e os mantém atualizados com as notícias da empresa. Além disso, os dados podem ser acessados tanto do local de trabalho como de suas casas. Assim, entende-se que a ferramenta é capaz de estimular o pensamento criativo dos trabalhadores no momento em que estes utilizem os dados e façam conexões criativas. Entretanto, é possível analisar o software como uma prática inibidora do pensamento criativo, pois também atua como uma ferramenta de controle do trabalho dos empregados. Dessa forma, o indivíduo que sente que é vigiado constantemente pela gerência, pode vir a realizar seu trabalho imerso em um clima de pressão, executando suas tarefas com o uso do pensamento lógico e habitual de solução de problemas. Assim, credita-se ao software desenvolvido pela Empresa X um caráter tanto estimulador como inibidor da criatividade dos empregados.

Em se tratando de clima de trabalho, observou-se que os empregados pareciam enfrentar um clima de pressão individual por alcançar e superar as metas de trabalho. Além disso, conforme comentários da entrevistada da Empresa X, os empregados da estão mais preocupados em terminar seu expediente de trabalho e sair da empresa. Tal situação se apresenta como uma barreira ao fomento do pensamento criativo na empresa, pois os empregados não parecem estar comprometidos com os propósitos da empresa em que trabalham.

Outras barreiras ao estímulo da criatividade existentes na Empresa X é a inexistência de áreas no ambiente de trabalho onde os empregados possam descansar e manter conversas informais; a impossibilidade do empregado desenvolver tarefas em uma área diferente da que atua; inexistência de áreas formais de P&D; e, e a inexistência de recompensas para os trabalhadores que contribuem com idéias criativas para a empresa.

Apesar da existência de uma única estratégia de estímulo à criatividade na Empresa X, a entrevistada demonstrou conhecimento sobre os métodos de incremento da criatividade dos indivíduos. Para a entrevistada, é possível estimular o pensamento criativo de empregados e, para isto, a empresa deve manter métodos estruturados para a gestão da criatividade e, também, demonstrar que os líderes encorajam a exploração das idéias. Assim, nota-se que a entrevistada possui conhecimento sobre algumas estratégias, porém este conhecimento não é utilizado pela empresa.

Na seqüência é apresentada uma análise comparativa das estratégias de estímulo à criatividade que foram identificadas nas empresas em estudo com as estratégias de empresas consideradas como inovadoras pela literatura acadêmica.

6 ANÁLISE COMPARATIVA DAS ESTRATÉGIAS

Para atender aos objetivos propostos no trabalho, é apresentada, neste capítulo, a comparação entre as estratégias de estímulo à criatividade das empresas estudadas com as estratégias das empresas consideradas inovadoras pela literatura acadêmica. Aqui não serão realizadas análises quanto à categorização indicada no texto, como foi feito no capítulo anterior, mas sim uma análise comparativa das estratégias dos casos em estudo com as estratégias das empresas Brasilata, Copesul e 3M.

6.1 Análise Comparativa das Estratégias de Estímulo à Criatividade das Empresas Estudadas em Relação às estratégias da Brasilata

As estratégias de estímulo à criatividade dos empregados da Puras podem ser comparadas às estratégias da Brasilata no que se refere às recompensas dadas aos trabalhadores. Em ambos os casos, existem recompensas não-monetárias pelas idéias criativas dos empregados. As empresas reconhecem publicamente os trabalhadores, agradecendo-os e premiando-os pelas contribuições. Já as recompensas monetárias divergem; na Puras, o empregado criador da idéia recebe uma viagem como retribuição, e na Brasilata as recompensas em dinheiro são distribuídas a todos os empregados.

A Puras coleta as idéias dos trabalhadores através de mensagens eletrônicas. No caso da Brasilata, existe um sistema (Sistema Brasilata), onde os empregados podem expressar suas idéias. Assim, em ambas as empresas há um canal para os empregados depositarem suas idéias.

Apesar de possuir essas estratégias em comum, não há, na Puras, um clima de incentivo tão forte como na Brasilata para que os trabalhadores expressem suas sugestões. Na Brasilata, as idéias são perseguidas ferozmente – o que pode ser observado pelo número de idéias por trabalhador. Além disso, os trabalhadores da empresa parecem se sentir parte da empresa, já que atuam nos processos decisórios. Tais diferenças podem ocorrer pelas estratégias competitivas das empresas. No caso da Brasilata, a empresa tem como estratégia competitiva manter-se na vanguarda do desenvolvimento de determinados produtos, enquanto na Puras a estratégia é ser a melhor opção em serviços de alimentação e *facility services* para seus clientes e consumidores. Entende-se que estas são as razões para as empresas adotarem práticas organizacionais diferenciadas.

Passando para a análise das estratégias de estímulo à criatividade da Braskem em relação à Brasilata, percebe-se que o clima de trabalho nas empresas parece ser similar.

Acredita-se que o motivo desta similaridade é pela estratégia competitiva da Braskem que se refere a possuir autonomia tecnológica, investindo permanentemente em pesquisa e desenvolvimento. Assim, percebe-se que as duas empresas são preocupadas com as questões da inovação e, portanto, assumem uma série de estratégias capazes de estimular a criatividade da sua força de trabalho.

Apesar da preocupação com a inovação, as estratégias de estímulo à criatividade utilizadas pelas empresas para alcançar a inovação são distintas. Entre as estratégias identificadas as Braskem e na Brasilata, o que chama atenção é o fato de a Braskem não adotar estratégias de recompensas aos empregados pelas suas idéias criativas. Na Brasilata existem recompensas monetárias e não-monetárias, o que motiva seus trabalhadores a divulgarem suas idéias.

As estratégias da PUCRS diferem com maior intensidade que as demais empresas comparadas até então. Pelo motivo que a PUCRS se trata de uma instituição de ensino superior, já torna dificultosa a tarefa da comparação das estratégias com a Brasilata. Mesmo assim, nota-se que em ambas as empresas há um sistema responsável por armazenar as idéias dos empregados. No caso da PUCRS, existe um banco virtual de idéias, enquanto na Brasilata, há o Sistema Brasilata.

As estratégias de estímulo à criatividade do HCPA em relação ao seu clima organizacional podem ser comparáveis às estratégias da Brasilata. Notou-se, com a análise das entrevistas, que os empregados do HCPA desenvolvem suas tarefas e alcançam suas metas por desejar que o progresso do hospital em que trabalham. Tal situação leva a um clima de trabalho de superação das metas individuais, porém com vistas ao desenvolvimento da instituição. Na Brasilata parece ocorrer o mesmo, os empregados, por se sentirem importantes para a empresa, desejam que a empresa progrida em seu segmento de atuação. Entende-se, entretanto, que em ambos os casos os trabalhadores executam suas tarefas pelo fato de terem metas de desempenho específicas a cumprir, porém o clima de incentivo ao desenvolvimento da empresa é notado nos dois casos.

As comparações entre as estratégias de estímulo à criatividade identificadas no Plaza São Rafael com as estratégias da Brasilata também não puderam ser realizadas. Apesar da busca por inovações nas duas empresas, os métodos para alcançar essas inovações são díspares. Enquanto na Brasilata parece existir um cuidado com os trabalhadores, através da permissão destes em determinadas decisões organizacionais, por exemplo, no Plaza São Rafael não foram identificadas práticas deste tipo.

Por fim, sendo a Empresa X identificada como a que menos utiliza estratégias de estímulo à criatividade dos empregados, as comparações com a Brasilata são inexistentes. A razão desta disparidade, mais uma vez, pode ocorrer pelas diferenças nas estratégias competitivas das empresas.

6.2 Análise Comparativa das Estratégias de Estímulo à Criatividade das Empresas Estudadas em Relação às estratégias da Copesul

A comparação que pode ser feita entre as estratégias de estímulo à criatividade da Puras com a Copesul é referente ao incentivo, por parte da gerência, que os trabalhadores transmitam suas idéias criativas para a empresa. Este incentivo por parte da gerência acontece de formas distintas nas organizações, entretanto. Na Puras, o incentivo acontece pelas recompensas dadas pelos gerentes. Já na Copesul, o incentivo ocorre pela inclusão dos empregados nas decisões estratégicas da empresa. Em ambos os casos, existe um estímulo aos empregados expressarem suas idéias à gerência, entretanto as estratégias para chegar a este propósito são diferentes.

A Braskem apresenta algumas estratégias de estímulo à criatividade que são semelhantes às estratégias da Copesul. As empresas, por atuarem em segmentos de mercado similares, e por buscarem a inovação como uma meta estratégica, fazem uso de estratégias capazes de estimular os empregados a contribuírem com suas idéias. As duas empresas disponibilizam, aos seus empregados, informações, recursos e acesso à tecnologia de ponta, e, também, permitem certa autonomia na execução dos trabalhos dos empregados – o que leva a um clima de confiança no trabalhador. Além disso, em ambas é estimulado um clima de cooperação, pois as empresas entendem que o contato dos trabalhadores com outras áreas é importante para a criatividade, e o ato de gerar e expressar idéias é considerado parte do trabalho dos empregados.

As estratégias de estímulo à criatividade da PUCRS são de difícil comparação com as estratégias da Copesul. Isto ocorre porque a primeira se trata de uma instituição de ensino, enquanto a segunda transforma produtos em matérias-primas para outras empresas. Assim, embora ambas desejem chegar a resultados inovadores, os objetivos e os meios são diferentes. A única estratégia de estímulo à criatividade que se assemelha entre as empresas é a de disponibilizar acesso a equipamentos modernos e informações atualizadas.

A comparação que se pode fazer entre as estratégias do HCPA com as estratégias da Copesul se assemelham às comparações feitas anteriormente. Assim como para a PUCRS

existe uma única estratégia que se assemelha à da Copesul, no caso do HCPA acontece o mesmo: a única estratégia semelhante é a disponibilidade de equipamentos modernos e informações atualizadas no ambiente de trabalho.

Não foram observadas semelhanças entre as estratégias de estímulo à criatividade utilizadas pelo Plaza São Rafael e a Copesul. O hotel não adota estratégias específicas aos trabalhadores da empresa, enquanto acontece o contrário na Copesul. Nesta empresa os trabalhadores participam das decisões estratégicas da empresa, sempre apoiados por algum superior. Os empregados possuem, também, certa autonomia na tarefa – o que não acontece no Plaza São Rafael. Portanto, não existem estratégias similares para estimular a criatividade dos empregados entre as empresas.

A Empresa X, por ser a empresa que faz o menor uso de estratégias de estímulo à criatividade de seus empregados, não possuem estratégias semelhantes às da Copesul. Acredita-se, novamente, que um dos motivos para esta disparidade possa ser as diferenças nas metas estratégicas das empresas.

6.3 Análise Comparativa das Estratégias de Estímulo à Criatividade das Empresas Estudadas em Relação às estratégias da 3M

Algumas estratégias de estímulo à criatividade da Puras são similares às estratégias identificadas na 3M. Ambas as empresas adotam a estratégia de recompensar os trabalhadores por suas idéias criativas. As recompensas são tanto monetárias como não-monetárias. Nesse sentido, as gerências das empresas apóiam as idéias criativas dos empregados – o que culmina em um clima de trabalho de incentivo e reconhecimento, por parte da gerência, das idéias e dos empregados. Outra estratégia considerada incentivadora da criatividade e que existe nas duas empresas é a existência de áreas formais de pesquisa e desenvolvimento nas empresas.

A Braskem é a que possui maior número de estratégias de estímulo à criatividade dos empregados que se assemelham com a 3M – já que ambas buscam a inovação diariamente. Nas duas empresas há a disponibilidade de informações, recursos e acesso à tecnologia de ponta; permissão aos empregados realizarem atividades em áreas diferentes das suas; existência de departamentos, de P&D; concessão, aos trabalhadores, de certa autonomia na execução de suas tarefas; e, um clima de trabalho de cooperação e de confiança no trabalho dos empregados. A única diferença entre as estratégias das empresas é o fato de a 3M recompensar os empregados pelas idéias criativas, e a Braskem, não. A prática da recompensa, conforme foi visto na literatura, é considerada uma estratégia capaz de estimular

o trabalhador a ter idéias criativas. Entretanto, na Braskem tal estratégia não é adotada, pois a empresa entende que a geração de idéias faz parte das atividades dos empregados.

As estratégias da PUCRS são de difícil comparação com as identificadas na 3M porque a PUCRS se trata de uma instituição de ensino superior. Dessa forma, a única estratégia de estímulo à criatividade que mantém uma relação entre as empresas é a de disponibilizar acesso a equipamentos modernos e informações atualizadas aos seus trabalhadores.

Em relação ao HCPA, existem duas estratégias de estímulo da criatividade que são comparáveis à da 3M: disponibilidade de equipamentos modernos e informações atualizadas no ambiente de trabalho e a existência de um centro de pesquisa.

A Empresa X, por ser a empresa estudada com o menor número de estratégias de estímulo à criatividade identificado, não é similar às práticas da 3M. Julga-se que tal situação ocorre pela diferença nas metas estratégicas das duas empresas.

Com a realização destas análises, é possível destacar uma empresa que se assemelha com mais intensidade que as demais, na comparação com as estratégias das empresas Brasilata, Copesul e 3M. Na seqüência, identificam-se quais foram essas empresas.

A empresa que mais se assemelha à Brasilata, relação às estratégias de fomento à criatividade, é a Puras. A semelhança entre as empresas ocorre pela adoção de estratégias de recompensas monetárias e não-monetárias aos trabalhadores que têm idéias criativas. Os métodos de recompensa divergem, entretanto. Além disso, outra estratégia que pode ser comparada à Brasilata é a existência de um canal onde os trabalhadores podem depositar suas idéias e opiniões.

A comparação das estratégias de estímulo à criatividade entre as empresas estudadas com a Copesul, permitiu a identificação de uma empresa que tem mais similaridade: a Braskem. Acredita-se que o motivo de algumas estratégias serem semelhantes é o fato de ambas as empresas atuarem em segmentos de mercado similares e por buscarem a inovação como uma meta estratégica. Assim, tanto a Copesul como a Braskem, disponibilizam informações, recursos e acesso à tecnologia de ponta aos empregados, e permitem que os estes possuam certa autonomia no trabalho. Outra similaridade é o clima de cooperação nas empresas.

A empresa que possui o maior número de estratégias de estímulo à criatividade semelhantes às estratégias da 3M é a Braskem – dado os objetivos estratégicos de ambas as

empresas. Nas duas empresas há a disponibilidade de informações, recursos e acesso à tecnologia de ponta; permissão aos empregados realizarem atividades em áreas diferentes; existências de departamentos de P&D; concessão de certa autonomia aos empregados; e, um clima de trabalho de cooperação e confiança.

Após comparar as estratégias e identificar as empresas que mais se assemelharam nas estratégias de estímulo à criatividade das empresas consideradas inovadoras pela literatura acadêmica, parte-se, no próximo capítulo, para a seção de conclusões do trabalho.

7 CONCLUSÕES

Há uma aceitação entre autores de que a criatividade representa um fator importante para a inovação e, conseqüentemente, para o sucesso das empresas que estão inseridas no ambiente de negócios atual. Desta forma, empresas consideradas inovadoras fazem uso da criatividade para alcançar inovações e prosperar em seus segmentos de atuação. Para isso, desenvolvem estratégias que buscam estimular os empregados ao uso do pensamento criativo, pois acreditam que o ambiente de trabalho influencia o pensamento criativo dos empregados. Portanto, neste trabalho, partiu-se do pressuposto que empresas gaúchas inovadoras também adotam estratégias de estímulo à criatividade dos empregados com o intuito de alcançar inovações desejadas.

Como resultado deste trabalho, foi identificado que as empresas inovadoras gaúchas fazem uso de estratégias de estímulo à criatividade dos empregados – variando no tipo e no número de estratégias entre empresas. A empresa que adota um maior número de estratégias de estímulo à criatividade é a Braskem, a qual tem por objetivo a busca da inovação diária. Já, a Empresa X, que não tem o alcance de inovações como objetivo principal, utiliza apenas uma estratégia de estímulo à criatividade dos trabalhadores – que ainda se mostra como uma estratégia possivelmente inibidora do pensamento criativo para os trabalhadores. Questiona-se, portanto, como a Empresa X é eleita como uma empresa gaúcha inovadora, sendo que não possui a inovação como um objetivo estratégico? A resposta para esta pergunta pode estar em inovações desenvolvidas pela empresa, entretanto estas não foram salientadas pela entrevistada da empresa no momento da execução da entrevista.

As estratégias de estímulo à criatividade que foram utilizadas por todas as empresas estudadas são relacionadas à categoria Ambiente Físico. A disponibilidade de recursos, informações atualizadas e acesso à tecnologia de ponta foram identificadas é a estratégia mais freqüente – adotada por cinco das seis empresas. Tal resultado revela que as empresas não estão atuando com ambientes de trabalho defasados e oferecendo informações desnecessárias aos seus empregados. Nesse sentido, foi possível observar que os trabalhadores da Puras, Braskem e HCPA se mostraram motivados pelas estratégias da categoria Ambiente Físico. Estas e as demais empresas podem ser consideradas, portanto, empresas inovadoras com ambiente físico atualizado.

As estratégias de estímulo à criatividade referentes à categoria Empregado apresentaram a menor freqüência. Apenas a Braskem, das seis empresas analisadas, faz uso de estratégias desta categoria, que são: conceder certa autonomia aos empregados, e permitir que

os trabalhadores desenvolvam outras atividades em áreas diferentes das que atuam. Nesse sentido, entende-se que os indivíduos que possuem maior responsabilidade e poder de decisão em seus trabalhos são capazes de aumentar a motivação intrínseca por suas tarefas e, assim, fazer conexões criativas para a execução de suas atividades – a concessão de autonomia é sugerida por todos os autores indicados no texto. Além disto, permitir que os indivíduos explorem outras atividades com o objetivo de descobrir outra que lhes seja interessante é considerado a melhor maneira de maximizar o potencial criativo dos indivíduos. O que foi identificado, entretanto, é que as demais empresas estudadas tendem a não repassar autonomia aos empregados e estimulam a dependência no cargo, tornando-os, muitas vezes, desmotivados por terem de seguir procedimentos padronizados em seus trabalhos – o que denota a existência de procedimentos díspares do propósito de alcance de inovações das empresas.

As gerências das empresas analisadas adotaram um número pequeno de práticas para estimular a criatividade do empregado. Isto parece revelar a razão do clima organizacional não ser tão receptivo à criatividade em algumas empresas, apesar da busca pela criatividade como meta estratégica em cinco das seis empresas estudadas. Gerentes que almejam inovações, porém não apóiam os empregados na busca da criatividade através de práticas específicas podem significar, aos trabalhadores, que não têm interesse nas suas idéias e opiniões.

A inexistência de áreas destinadas à pesquisa e desenvolvimento de inovações na Empresa X e no Plaza São Rafael é considerada outra contradição, dado que estas empresas são consideradas as mais inovadoras da Região Sul. Como explicado, a Empresa X não possui a inovação como meta estratégica, o que não reduz a surpresa da ausência de um departamento de P&D, porém o Plaza São Rafael proclama como cultura a busca pelo pioneirismo, e mesmo assim não dispõe de tal área. O fato de não existirem tais áreas pode fazer com que os empregados das empresas se sintam desamparados no momento em que as empresas busquem encorajá-los a contribuírem com idéias criativas.

Outra ausência identificada nas empresas se relaciona às recompensas. A única empresa que adota recompensas financeiras é a Puras, e tal estratégia motiva os empregados a gerarem e expressarem suas idéias à gerência. Entretanto, é a inexistência de recompensas não-monetárias que mais surpreende. Existe uma concordância alastrada entre autores que abordam o tema da criatividade no ambiente de trabalho de que as estratégias de reconhecimento devem ser adotadas pelas empresas que buscam a inovação, pois os

trabalhadores se motivam a desenvolver pensamentos criativos pela possibilidade de obtenção dessas recompensas. O reconhecimento público da idéia criativa e da importância do criador da idéia para a empresa é entendido como uma estratégia importante, e de baixo custo, para as empresas que desejam fomentar a criatividade dos empregados.

Em relação às motivações dos empregados frente às estratégias de estímulo à criatividade adotadas pelas empresas, julga-se que estas são do tipo intrínseco. Isto ocorre porque as empresas não adotam práticas de recompensas às idéias e aos indivíduos criadores. Assim, nas ocasiões em que foi possível observar a motivação dos empregados frente às estratégias, estas foram intrínsecas – o que é favorável ao desenvolvimento do pensamento criativo. Os únicos empregados que se mostraram estimulados extrinsecamente foram da empresa Puras, uma vez que esta é a única empresa a recompensar monetariamente os empregados. Observou-se, portanto, que a maioria das estratégias das empresas motiva os empregados de forma intrínseca, a qual é considerada crucial para altos níveis de criatividade em qualquer domínio.

As estratégias de estímulo à criatividade identificadas nas empresas inovadoras gaúchas foram ainda comparadas às estratégias das empresas inovadoras consideradas exemplos pela literatura acadêmica de administração. Durante a análise das estratégias das empresas, percebeu-se o quão distante as empresas inovadoras gaúchas estão das empresas inovadoras de fato. Entende-se que o motivo principal desta disparidade ocorre porque a liderança das empresas gaúchas não adota medidas eficazes de estímulo à criatividade dos empregados e não demonstra apoio e valorização dos trabalhadores. A gerência da empresa inovadora deve estar em constante interação com os empregados e deixá-los conscientes dos objetivos estratégicos traçados e o que se espera dos trabalhadores. Agindo assim, cada indivíduo terá conhecimento sobre o papel que representa na empresa. Líderes de empresas inovadoras que não se empenham e se comprometem com a inovação tornam mais difícil a tarefa de desenvolver o pensamento criativo no ambiente de trabalho, pois empregados que não sentem apoio dos superiores não sentem liberdade para expressar suas idéias.

O desenvolvimento deste trabalho permitiu ocupar a lacuna de estudos sobre o tema da criatividade na área da administração. Conforme pesquisado, o tema da criatividade no âmbito de empresas gaúchas não foi identificado em uma pesquisa feita em artigos científicos da área. Portanto, entende-se que a contribuição do presente trabalho se refere ao teste de um grupo de variáveis, obtidas em uma vasta pesquisa na literatura sobre o tema da criatividade, em um contexto que ainda não havia sido estudado. Acredita-se que este trabalho poderá ser

utilizado como uma primeira etapa para estudos vindouros, dado que aqui é enfocada a visão dos líderes das empresas e, também, pelo fato de que o fenômeno da criatividade, entendido como um fenômeno sistêmico, é inter-relacionado com outros fatores que influenciam na sua expressão e que não foram abordados no presente estudo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALENCAR, E.S. *A gerência da criatividade*. São Paulo: Makron Books, 1996.
- ALENCAR, E.S. Promovendo um ambiente favorável à criatividade nas organizações. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v. 38, n. 2, p. 18-25, abr.jun., 1998.
- ALENCAR, E.S.; FLEITH, D.S. Contribuições teóricas recentes ao estudo da criatividade. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, v. 19, n. 1, p. 1-8, jan.abr., 2003.
- ALENCAR, E.S.; FLEITH, D.S. Escala sobre o clima para criatividade em sala de aula. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, v. 21, n. 1, p. 85-91, jan.abr., 2005.
- ALENCAR, E.S.; FLEITH, D.S. Percepção de alunos do ensino fundamental quanto ao clima de sala de aula para criatividade. *Psicologia em Estudo*, v. 11, n. 3, p. 513-521, set.de z., 2006.
- ÁLVARES, A.C.; BARBIERI, J.C. Inovações nas organizações empresariais. In: BARBIERI, J.C. (Org.). *Organizações inovadoras: estudos e casos brasileiros*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.
- ÁLVARES, A.C.; BARBIERI, J.C.; MACHADO, D.P. O caso Brasilata. In: BARBIERI, J.C. (Org.). *Organizações inovadoras: estudos e casos brasileiros*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.
- AMABILE, T.; SCHATEL, E.; MONETA, G.; KRAMER, S. Leader behaviors and the work environment for creativity: perceived leader support. *The Leadership Quarterly*, v. 15, p. 5-32, 2004.
- AMABILE, T.; BARSADE, S.; MUELLER, J.; STAW, B. Affect and creativity at work. *Administrative Science Quarterly*, v. 50, p. 367-403, set, 2005.
- AMABILE, T.; CONTI, R. Environmental determinants of work motivation, creativity, and innovation: the case of R&D downsizing. In: GARUD, R.; NAYYAR, P.; SHAPIRA, Z. (Orgs.). *Technological Innovation: oversights and foresights* (p. 111-125). Cambridge University Press, 1997.
- AMABILE, T. Social Environments that Kill Creativity. In: GRYKIEWICZ, S.; HILLS, D. (Orgs.). *Readings in Innovation* (p. 1-18). Greensboro, North Carolina: Center for Creative Leadership, 1992.

AMABILE, T. The “Atmosphere of Pure Work”: Creativity in Research and Development. In: SHADISH, W.; FULLER, S. (Orgs.). *The Social Psychology of Science* (p. 316-328). Guilford Press, 1994.

AMABILE, T.; MUELLER, J.; SIMPSON, W.; HADLEY, C.; KRAMER, S.; FLEMING, L. *Time Pressure and Creativity in Organizations: a longitudinal field study* (Working Paper p. 1-27). Harvard Business School, Cambridge, MA, 2002

AMABILE, T. Social Influences on Creativity: interactive effects of reward and choice. Paper presented at the 93rd Annual Convention of the American Psychological Association at Los Angeles, California, p. 1-14, aug., 1985.

AMABILE, T. Motivation and Creativity: effects of motivational orientation on creative writers. Paper presented at the 91st Annual Convention of the American Psychological Association, Anaheim, California, p. 1-21, aug, 1983.

AMABILE, T.; HENNESSEY, B. The motivation for Creativity in Children. In: BOGGIANO, A.; PITTMAN, T. (Orgs.). *Achievement and Motivation: a social-developmental perspective* (p. 54-74). Cambridge University Press, 1992.

AMANHÃ, Revista. Sem medo de ousar. Porto Alegre, n. 237, ano 21, p. 50-86, 2007.

BARDIN, L. Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70, 1977.

BARBIERI, J. C. Organizações inovadoras: estudos e casos brasileiros. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

BARTLETT, C.; GHOSHAL, S. Mudando o papel da alta gerência: indo além da estratégia para alcançar o propósito. In: ULRICH, D. (Org.). *Recursos humanos estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH*. São Paulo: Futura, 2000.

BRUNO-FARIA, M.; ALENCAR, E. Indicadores de clima para a criatividade: um instrumento de medida da percepção de estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho. *Revista de Administração*, v. 33, n. 4, p. 86-91, 1998.

COLLINS, M.; AMABILE, T. Motivation and Creativity. In: STERNBERG, R. (Org). *Handbook of Creativity* (p. 297-312). Cambridge University Press, 1999.

CSIKSZENTMIHALYI, M. *Creativity: flow and the psychology of discovery and invention*. New York: HarperCollins, 1996.

- CSIKSZENTMIHALYI, M. Implications of a systems perspective for the study of creativity. In: STERNBERG, R. (Org.). *Handbook of creativity* (p. 313-335). Cambridge University Press, 1999.
- CUNHA, N.; SANTOS, S. As práticas gerenciais adotadas nas empresas líderes em inovação para promover o empreendedorismo corporativo. In: *XXIV Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica*, 2006, Gramado, Rio Grande do Sul, Anais do XXIV Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica, 2006.
- DAVENPORT, T.; PRUSAK, L.; WILSON, H. Quem está lhe trazendo as novas idéias (e como você está respondendo)?. *HBR Idéias de Impacto*. p. 42-48, fev., 2003.
- DAVILA, T.; EPSTEIN, M.; SHELTON, R. *Making innovation work: how to manage it, measure it and profit from it*. Pennsylvania; Warthon School Publishing, 2003.
- DE BONO, E. *O pensamento lateral*. 3. ed. Rio de Janeiro: Record: Nova Era, 2002.
- DE MASI, D. *O ócio criativo*. Rio de Janeiro: Sextante, 2000.
- FILHO, W.; GRARAGNA, E. O caso Copesul. In: BARBIERI, J. (Org.). *Organizações inovadoras: estudos e casos brasileiros* (p. 111-149). Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.
- GARDNER, H. *Mentes que criam: uma anatomia da criatividade observada através das vidas de Freud, Einstein, Picasso, Stravinsky, Eliot, Graham e Gandhi*. Porto Alegre: Artes Médicas, 1996.
- GARDNER, H. Os padrões dos criadores. In: BODEN, M. (Org.). *O que é a criatividade?* Porto Alegre: Artes Médicas, 1999.
- GARDNER, H.; CSIKSZENTMIHALYI, M.; DAMON, W. *Trabalho qualificado: quando a excelência e a ética se encontram*. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- HANNAH, D. Who owns ideas. *Creativity and Innovation Management*, v. 13, n. 4, p. 216-230, 2004.
- HILL, K.; AMABILE T. A Social Psychological Perspective on Creativity: Intrinsic Motivation and Creativity in the Classroom and Workplace. In: ISAKSEN, S.; MURDOCK, M.; FIRESTIEN, R.; TREFFINGER, D. (Orgs.). *Understanding and recognizing creativity: the emerge of a discipline* (p. 400-432). Norwood, New Jersey: Ablex Publishing, 1993.
- JONASH, R.; SOMMERLATTE, T. *O valor da inovação: como as empresas mais avançadas atingem alto desempenho e lucratividade*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

- KANTER, R.; KAO, J.; WIERSEMA, F. *Inovação: o pensamento inovador na 3M, DuPont, GE, Pfizer e Rubbermaid*. São Paulo: Negócio Editora, 1998.
- KNELLER, G. *Arte e ciência da criatividade*. 8. ed. São Paulo: Ibrasa, 1978.
- LUBART, T. Componential Models. In: RUNCO, M.; PRITZKER, S. *Encyclopedia of Creativity* (p. 295-300). Academic Press, 1999.
- LUBART, T.; RUNCO, M. Economic Perspective on Creative. In: RUNCO, M.; PRITZKER, S. *Encyclopedia of Creativity* (p. 623-627). Academic Press, 1999.
- KAO, J. *Jamming: a arte e a disciplina da criatividade na empresa*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- MALAKATE, A.; ANDRIOPOULOS, C.; GOTSI, M. Assessing job candidates' creativity: propositions and future research directions. *Creativity and Innovation Management*, v. 16, n. 3, p. 307-316, 2007.
- OECH, R. *Um "toc" na cuca*. São Paulo: Livraria Cultura Editora, 1988.
- OSBORN, A. *O poder criador da mente: princípios e processos do pensamento criador e do "brainstorming"*. 6. ed. São Paulo: Ibrasa, 1987.
- PAROLIN, S. A criatividade nas organizações: um estudo comparativo das abordagens sociointeracionistas de apoio à gestão empresarial. *Caderno de Pesquisas em Administração*, v. 10, n. 1, p. 9-26, jan.mar., 2003.
- PEDROZA, R.; SANT'ANNA, A.; SARSUR, A. Onde estão os talentos? Onde está a Gestão de Recursos Humanos?. In: *XXVII ENANPAD*, 2003, Atibaia, São Paulo, Anais do XXVII ENANPAD, 2003.
- PINHEIRO, I.; HARTMANN, J. A criatividade nas organizações corporativas: o estudo de alguns casos no Rio Grande do Sul. In: *XI Seminário Latin-Ibero Americano de Gestión Tecnológica*, 2005, Salvador, Bahia, Anais do XI Seminário Latin-Ibero Americano de Gestión Tecnológica, 2005.
- PORTER, M. Criando as vantagens de amanhã. In: GIBSON, R. *Repensando o futuro*. São Paulo: Backron Books, 1998.
- QUINN, J.; ANDERSON, P.; FINKELSTEIN, S. Gerenciando o intelecto profissional: obtendo o máximo dos melhores In: ULRICH, D. (Org.). *Recursos humanos estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH*. São Paulo: Futura, 2000.

- RUCCI, A.; KIRN, S.; QUINN, R. In: ULRICH, D. (Org.). *Recursos humanos estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH*. São Paulo: Futura, 2000.
- SCHLOCHAUER, C. Criatividade não cai do céu. In: *VENCER, Revista*. São Paulo, n. 58, ano 5, p. 50-57, 2005.
- SCHLOCHAUER, C. Mesa-redonda sobre criação, inovação e mudança. In: *Revista da ESPM*. São Paulo, v. 13, ano 12, ed. 3, p. 26-34, mai.jun., 2006.
- SCHUMPETER, J.A. (1912). *A teoria do desenvolvimento econômico*. Coleção Os Economistas. São Paulo: Abril, 1985.
- SHIPTON, H.; FAY, D.; WEST, M.; PATTERSON, M.; BIRDI, K. Managing people to promote innovation. *Creativity and Innovation Management*, v. 14, n. 2, p. 118-128, 2005.
- STERNBERG, R; LUBART, T. The concept of creativity: prospects and paradigms. In: STERNBERG, R. (Org.). *Handbook of creativity* (p. 3-15). New York: Cambridge University Press, 1999.
- STERNBERG, R.J.; WILLIAMS, W.M. *How to develop student creativity*. Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development, 1996.
- ULRICH, D. *Recursos humanos estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH*. São Paulo: Futura, 2000.
- WECHSLER, S. *Criatividade: descobrindo e encorajando*. 2. ed. Campinas: Psy, 1998.
- YIN, R. *Estudo de caso: planejamento e método*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

Anexo1. Roteiro de entrevista

- 1) Qual o grau de autonomia dos funcionários e gestores da empresa perante suas tarefas?
- 2) É possível que os funcionários/gestores da empresa executem outras tarefas, além daquelas para as quais foram contratados? Se afirmativo, existem casos?
- 3) A empresa repassa metas (de desempenho) aos seus funcionários/gestores? Como você pensa que eles encaram essas metas? E qual o motivo que os faz superar tais metas, em sua opinião?
- 4) Você percebe alguma forma de competição entre funcionários ou gestores da empresa? Em quais áreas, principalmente?
- 5) Os funcionários ou gestores da empresa têm o hábito de sugerir idéias aos seus superiores? Tal hábito é estimulado pela empresa?
- 6) Existe alguma recompensa ou benefício diferenciado se algum funcionário/gestor da empresa propor uma idéia criativa que resulte numa inovação para a empresa?
- 7) Existem locais onde os funcionários e gestores podem relaxar e ter conversas informais (bate-papo)? O que possui neste espaço e quais são os horários que ele pode ser utilizado? Quem pode freqüentar?
- 8) Ainda em relação à pergunta anterior, de que forma você entende que a empresa pode ser favorecido pelo fato de disponibilizar tais locais?
- 9) A empresa possui um departamento ou área ligada à pesquisa e desenvolvimento? Este é o departamento/área responsável pelas inovações (criações) da empresa?

Opinião do entrevistado:

- 10) De que forma você acredita que é possível estimular um funcionário/gestor a pensar criativamente e propor suas idéias a um superior?
- 11) Qual deve ser o papel dos gestores em um ambiente de estímulo à criatividade, em sua opinião?
- 12) Em sua opinião, o que deve ser levado em consideração ao elaborar estratégias de estímulo à criatividade para funcionários e gestores?

Currículo Lattes Resumido do autor

Possui graduação em Administração de Empresas pela Fundação Universidade Federal do Rio Grande (FURG), com término no ano de 2005, e mestrado em Administração pela EA/UFRGS, com término em 2009. Durante os três últimos anos da graduação realizou pesquisas científicas contando com bolsa de estudos do CNPq. Tem experiência em monitorias e desenvolvimento de projetos nas áreas de Administração de Materiais, Sistemas Logísticos, Inovação e Criatividade.

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)