

Gestão organizacional para o desenvolvimento de uma cultura de criatividade e inovação: Um estudo de caso na construção civil.

Leila Vita Bastos, Josiane Dantas Viana e Camila de Sousa Pereira-Guizzo

Programa de Pós-graduação em Gestão e Tecnologia Industrial (Mestrado Profissionalizante)
– PPG-GETEC

Linha de pesquisa: Gestão e Desenvolvimento Industrial (GDI) / Gestão da Inovação

Resumo

A capacidade de inovar é um elemento crucial para a sobrevivência das empresas, que necessitam acompanhar as mudanças do mercado, investir em novas tecnologias em prol do aumento da produtividade e qualidade, redução de custo e para atender às novas demandas dos consumidores. A fim de viabilizar este processo de inovação, é necessário fazer a gestão da criatividade nas organizações. Na literatura muito se tem abordado sobre a importância do elemento criativo para as empresas, mas pouco se tem estudado sobre o modo como desenvolver este espírito criativo nas organizações de forma prática. O objetivo deste estudo é analisar a necessidade para o planejamento de um programa que fomenta o processo criativo e a inovação em uma empresa do setor da construção civil. Inicialmente foi realizada uma palestra para repasse de conhecimento e conscientização da importância da criatividade, foi aplicado um questionário com as lideranças da empresa. Esta pesquisa foi realizada numa empresa multinacional da construção civil, sediada no Brasil, no estado da Bahia. Os principais resultados apontam que o programa de promoção à criatividade deve ser extensivo a todos os colaboradores da empresa, ou seja, uma ação direcionada aos líderes e liderados.

Palavras-chave:

criatividade, inovação, mudança, ambiente organizacional, competitividade.

Introdução

O sistema produtivo vem sofrendo profundas e importantes transformações devido ao forte desenvolvimento econômico na era do conhecimento e aprendizado, impulsionado pela revolução tecnológica e pela globalização. O aumento da complexidade das relações socioeconômicas induziu a uma nova abordagem da gestão organizacional, conduzindo às empresas a desenvolverem estratégias inovadoras. De acordo com a Lei nº 10.973, de 2 de dezembro de 2004, que dispõe sobre incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo e dá outras providências, Art. 2º, inciso IV, inovação é “introdução de novidade ou aperfeiçoamento no ambiente produtivo ou social que resulte em novos produtos, processos ou serviços.”

Assim, a inovação é um fator determinante na competitividade empresarial e para isto se tornar realidade é necessário que haja um agente que pense, busque e execute estas novas ideias. Nessa perspectiva o mercado exige que as empresas se aperfeiçoem cada vez mais e utilizem a gestão da criatividade como estratégia crucial para a formação e consolidação de um ambiente inovador (FARIA; ALENCAR, 1998). A participação dos colaboradores neste processo de inovação é de suma importância para agregação de valor na empresa, por meio da criatividade.

A partir de uma perspectiva gerencial, o processo de inovação consiste em coordenar pessoas e mantê-las motivadas para desenvolver e implementar idéias, através do engajamento em transações (ou relacionamentos) com outros e da realização de adaptações necessárias para alcançar resultados desejados dentro de contextos organizacionais dinâmicos (Van de Ven 2000, p.12).

Assim, para se fazer um melhor uso dos recursos disponíveis, entre eles os recursos humanos, as empresas têm investido, cada vez mais, na criatividade dos seus colaboradores (ALENCAR, 1998). O termo “criatividade” ainda tem sido muito utilizado vinculado a indivíduos e grupos de indivíduos, contudo, ela não pode ser entendida apenas como um fenômeno de natureza intrapsíquica, pois diversos outros fatores influenciam e inspiram a criatividade do indivíduo, como o ambiente de trabalho onde está inserido (ALENCAR 1998). “Um clima favorável à criatividade, aliado à prática intencional do processo de resolução criativa de problemas, facilita a mudança e a introdução bem-sucedida da inovação no contexto organizacional.” (ALENCAR, 1995, p. 6).

Os conceitos de “criatividade” e “inovação” estão profundamente vinculados ligados, embora distintos, pois a criatividade está vinculada a criação de novas ideias, enquanto que a inovação trata-se da implementação desta idéia, ou seja, tem vínculo com o seu valor de mercado e está diretamente relacionado com o tamanho do impacto desta nova idéia ao ser inserida no mercado (PEREIRA FILHO, 1996).

Neste cenário, as empresas devem investir em ações que estimulem o potencial criativo dos seus colaboradores no trabalho, visando a expressão de ideias novas para enfrentar os desafios (FARIA; ALENCAR, 1998). Existem muitos estudos sobre os indicadores de clima organizacional para a promoção da criatividade, contudo pouco se aborda sobre estratégias práticas para se transformar o ambiente em criativo. Diante desta lacuna, surge o interesse em criar uma ação de estímulo à criatividade no trabalho em uma empresa em que não há cultura de inovação e nunca havia sido realizada qualquer atividade nesta área. Essa empresa é da construção civil, um setor que vem sofrendo com a diminuição dos postos de trabalho por conta da desaceleração econômica e por isso necessita superar esses desafios para manter-se competitiva. Sendo assim, o objetivo deste estudo é analisar a necessidade para o planejamento de um programa que fomente o processo criativo e a inovação em uma empresa do setor da construção civil.

Metodologia

A empresa estudada é uma multinacional que teve sua sede implantada no Brasil em 2008, mais especificamente na Bahia. Na matriz de origem estrangeira a empresa criou em 2010 uma Fundação com objetivo de gerir as questões de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação (PD&I) e de sustentabilidade. No Brasil, foi criado o Departamento de Inovação, em 2014, para realizar a gestão da criatividade e inovação, tendo como uma de suas atividades primordiais a implantação e disseminação da cultura criativa e de inovação na empresa. A fim de resguardar a identidade da organização pesquisa, denominaremos a mesma de Empresa X.

Para isto, foram aplicadas as seguintes etapas: Foi realizado o levantamento do perfil criativo das lideranças na empresa estudada, por meio de aplicação de questionário, para embasar o modelo de ação que deveria ser criado para estimular a expressão da criatividade no trabalho. Participaram desta ação oito dos nove líderes que ocupavam cargos de diretoria, gerência e coordenação na empresa, sendo que a liderança que não estava presente estava sendo representada pela sua gerente. Nesta fase, a pesquisadora apresentou uma palestra sobre “liderança, criatividade e inovação” e posteriormente aplicou um questionário para avaliar os fatores que influenciavam na criatividade daqueles indivíduos no trabalho. O modelo de questionário aplicado foi misto, sendo a primeira parte composta por questões fechadas e a segunda por questões abertas. A seção fechada do instrumento foi uma adaptação do questionário denominado de “Indicadores de Clima para a Criatividade” desenvolvido por Maria de Fátima Bruno-Faria e Eunice M. L. Soriano de Alencar para avaliar os aspectos relacionados tanto a estímulos quanto a barreiras à criatividade no ambiente de trabalho. Este possuía a seguinte questão: “Eu seria mais criativo se...” e haviam treze itens para serem

numerados em ordem decrescente de acordo com o grau de importância e influência na criatividade de cada participante. Originalmente o questionário possuía noventa e sete itens, contudo algum destes foram excluídos ou ajustados para melhor adaptação à realidade dos participantes da pesquisa. Além disso, foi adicionado ao instrumento duas questões abertas em que os participantes deveriam apresentar três características pessoais que contribuíam e três que dificultavam na atuação como líder para a criatividade no ambiente de trabalho.

Resultados e discussões

Para análise do questionário aplicado, primeiramente foram tabuladas as fechadas. Nesta seção os participantes deveriam numerar os itens pré-estabelecidos de 1 a 13, por ordem de importância para a sua expressão da criatividade no trabalho. Assim, na tabela 1 consta a frequência dos itens selecionados pelos participantes como o mais importante para o fomento à sua criatividade.

Tabela 1 - Fatores de maior importância para expressão da criatividade dos líderes da empresa X

Alternativas	FI*	Percentual
...tivesse mais tempo na organização em que trabalho para me dedicar ao questionamento do que realizo, para buscar novas vias para inovar e empreender em meu trabalho.	5	62,50
...as diferenças culturais entre o ambiente externo e a organização onde trabalho não fossem tão grandes.	1	12,50
...em minha infância tivesse tido pais e ambiente familiar que estimulasse mais a discutir e ler sobre arte, ciência, tecnologia e inovação.	1	12,50
...tivesse oportunidade para explorar o meu potencial imaginário, pois sempre gostei de criar e inovar, mas, fui pouco estimulado na escola	1	12,50
Total	8	100,00

*FI = frequência de indicação

Fonte: Respostas ao questionário

A tabela 1 demonstra que apenas quatro itens foram considerados como mais importante para o aumento da criatividade dos líderes. Cinco dos oito líderes pesquisados, correspondendo à 62,5% do total, responderam que a disponibilidade de tempo era o fator de maior relevância

para o aumento da sua criatividade no ambiente de trabalho. Os demais fatores selecionados possuíam relação com o ambiente externo, representando 12,5% do total de respostas, cada um.

Quanto às respostas nos campos reservados para apresentação das habilidades e dificuldades que cada participante como líder para a criação e fomento de um ambiente criativo e inovador, foi elaborada a tabela 2, após interpretação das respostas:

Tabela 2 – Habilidades e dificuldades na atuação como líder para a criação e fomento de um ambiente criativo e inovador

FI	Habilidades	FI*	Dificuldades
4	Comunicação	6	Tempo
3	Motivação	1	Acesso às novidades
2	Crítica / Análise	1	Pares não interessados
1	Associativismo	1	Excesso de trabalho
1	Interesse	1	Falta de investimento em inovação
1	Liderança	1	Ambiente
1	Dinamismo	1	Rotina
1	Vontade	1	Diálogo
1	Raciocínio rápido	1	Impaciente
1	Inquietude	1	Cabeça dura
1	Trabalhador	1	Conservador
1	Incentivo	1	Organiza novas tarefas
1	Confiança	1	Delegar
1	Conhecimento técnico	1	Conhecimento do mercado
1	Potencial imaginário	1	Restrições econômicas
1	Aberto a conversas e novas ideias	1	Problemas (custo)
1	Ouvir as opiniões	1	Pouca motivação da equipe
1	Dar feedback	1	Entraves do passado
1	Participar ajudando na execução	1	Normas rígidas
1	Estímulo a pensar	1	Trabalho burocrático

*FI = frequência de indicação

Fonte: Respostas ao questionário

Na Tabela 2, verifica-se que os itens “comunicação”, “motivação” e “crítica/análise foram os mais reconhecidos como habilidades dos líderes pesquisados, representando 15,4%; 11,5% e

7,69% respectivamente do total de respostas. Já em relação às dificuldades, seis dos oito participantes indicaram o item “tempo” como barreira à liderança criativa, representando 75% dos pesquisados.

Entende-se então que embora os líderes possuam como característica pessoal a habilidade na comunicação, se considerem motivados e com boa análise crítica, estas não estão sendo efetivamente executadas junto aos seus pares na promoção da criatividade e inovação, principalmente pela falta de tempo, ratificando a teoria de Alencar (1998) que defende que a criatividade não é somente um fenômeno de natureza intrapsíquica e sociocultural, mas que também sofre interferências de fatores externos, que pode estimular ou retrain o desempenho pessoal no trabalho e às iniciativas à inovação. Além disso, eles apontaram a forte influência do meio para estímulo à criatividade, assim como Payne e Mansfield (1973) que destacam o clima organizacional neste cenário criativo.

Os resultados indicaram que os líderes possuem dificuldades próprias/individuais e por isso eles também devem ser estimulados a serem criativos e a acreditarem nas mudanças na empresa, junto com sua equipe. Estas respostas indicam que os próprios líderes possuíam dificuldade em dedicar parte do seu tempo para repensar as suas rotinas, os processos e os pontos de melhorias na empresa e conseqüentemente não motivavam a sua equipe para que o fizessem, ratificando esta situação ao sinalizarem que possuíam comunicação deficiente com seus semelhantes para o enriquecimento das suas atividades. Esse resultado vai ao encontro de outros pesquisadores que consideram o tempo como um dos recursos mais importante para as atividades criativas, que o potencial motivacional está diretamente vinculado à apresentação de atividades desafiantes no trabalho e que o comportamento incentivado tende a ser repetido, além de Alencar e Mariani (2005) que corrobora com esta ideia à medida que reconhece que a sobrecarga de trabalho é um elemento limitador da expressão criativa como TERRA 2000).

Conclusões

Este artigo buscou identificar necessidades para o planejamento de um programa que fomente o processo criativo e a inovação em uma empresa do setor da construção civil. Percebeu-se que o estágio de disseminação e expressão da criatividade estava bastante incipiente e que na estratégia a ser adotada deveria englobar todas as fases do ciclo da inovação, contemplando desde o insight até a identificação de soluções novas que poderão ser implementadas pela empresa, transformando a ideia em inovação. Assim, optou-se por criar uma estratégia extensiva a todos na empresa, ou seja, que estimule líderes e liderados na expressão da criatividade e que houvesse um tempo de resposta para essas contribuições criativas de forma que os colaboradores incluíssem nas suas atividades diárias o apresentar soluções novas.

O programa será aplicado na empresa X, para análise, ajuste e validação científica visando disponibilizar contribuição de práticas de como tornar um ambiente empresarial criativo e inovador. Pretende-se também demonstrar aos colaboradores, que ainda não estão inseridos em um ambiente de trabalho inovador, que é possível apresentar propostas inovadoras e que isto não é tão difícil quanto parece, basta observar com outros olhos e com análise crítica o ambiente à sua volta, ler sobre as novas tendências e trocar conhecimentos com pessoas.

Referências

ALENCAR, E. M. L. S. ; BRUNO-FARIA, M. F. 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*, São Paulo, n.4 p. 86-91, 1998.

ALENCAR, E. M. L. S. Desenvolvendo a criatividade nas organizações. O desafio da inovação. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, n.6 p. 6-11, 1995.

ALENCAR, E. M. L. S.; MARIANI, M. F. M. Criatividade no trabalho docente segundo professores de história: Limites e possibilidades. *Psicol. Esc educ. Campinas*, v.9, n.1, 2005.

ALENCAR, E. M. L. S. Promovendo um ambiente favorável à criatividade nas organizações. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, n.2 p. 18-25, 1998.

BRASIL. Lei nº 10.973, de 2 de dezembro de 2004.

PAYNE, R. L.; MANSFIELD, R. Relationship of perceptions of organizational climate to organizational structure, context e hierarchical position. *Administrative Science Quarterly*. 18, 515, 1973.

PEREIRA FILHO, J. L. Inovação e criatividade em organizações brasileiras: um estudo piloto de casos nacionais. 1996. 194 f. Tese (Mestrado em Administração) - Fundação Getúlio Vargas - Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo, São Paulo.

TERRA, J. C.C. Gestão da criatividade. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 35, n 3, p-45, jul/set 2000 (38-47)

VAN DE VEM; A. H; ANGLE, H. L.; POOLE. M. S. *Research on the Management of Innovation: The Minnesota Studies*. New York, Harper & How Publishers. 2000.