



A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO NO APROVEITAMENTO DO POTENCIAL CRIATIVO DOS TRABALHADORES EM CONTEXTOS DE INOVAÇÃO TECNOLÓGICA

Hyberson Bastos Pereira¹ e Camila de Sousa Pereira-Guizzo²

¹Faculdade de Tecnologia SENAI CIMATEC

²Faculdade de Tecnologia SENAI CIMATEC

E-mails: hyberson@gmail.com, camila.pereira@fieb.org.br

RESUMO

A realização de melhorias em métodos de produção é um importante aspecto da inovação tecnológica. Neste ensaio, aborda-se a importância da gestão no aproveitamento do potencial criativo dos trabalhadores, com vistas a potencializar a inovação tecnológica. Partiu-se de um relato ilustrativo a respeito da solução de um problema em uma indústria, para abordar aspectos relacionados à expressão da criatividade; à gestão da criatividade; ao gerenciamento da criatividade; e ao relacionamento entre gestão da criatividade e gestão da inovação. Abordaram-se, ainda, os benefícios de envolver os trabalhadores na realização de modificações em métodos de produção; e a necessidade de viabilizar a efetiva colaboração dos trabalhadores, bem como a expressão da sua criatividade. Salientou-se a importância da gestão da criatividade nas organizações, para que possa haver mais inovação tecnológica.

1. INTRODUÇÃO

A realização de melhorias incrementais em métodos de produção é uma importante via para a inovação tecnológica de processos produtivos. No presente ensaio são levantadas questões em torno da gestão da criatividade, considerando que poderá haver mais inovação tecnológica se a criatividade dos trabalhadores for melhor aproveitada.

Tenta-se promover inovação tecnológica, mas falha-se em gerenciar a criatividade. Confunde-se gestão da criatividade com gestão da inovação, e não se reconhece a gestão da criatividade como um processo distinto do processo de gestão da inovação. Resulta que, em geral, as organizações não dispõem de processos de gestão da criatividade eficazes, e deixam de aproveitar grande parte do potencial criativo dos trabalhadores.

A inovação tecnológica de processo pode se beneficiar em muito do aproveitamento das habilidades, criatividade, saber-fazer, conhecimentos e experiência dos trabalhadores. O presente ensaio poderá contribuir para a discussão acerca do papel dos gestores no aproveitamento do potencial criativo disponível em suas organizações. Pretende-se, ainda, contribuir para o debate acadêmico a respeito da gestão da criatividade e das suas interfaces com a gestão da inovação.

2. METODOLOGIA



O ponto de partida para o presente ensaio foi um relato conhecido como “Dois engenheiros, oito milhões”, feito pelo Prof. Dr. Mario Sergio Cortella durante uma palestra que este realizou há aproximadamente uma década [1].

A viabilidade de utilização do relato foi avaliada por meio dos seguintes procedimentos: realizou-se uma busca no portal de vídeos YouTube utilizando o termo “dois engenheiros, oito milhões”; procedeu-se à visualização do vídeo intitulado “2 Engenheiros 3 Meses 8 Milhões”, encontrado na busca; e fizeram-se anotações a respeito das questões abordadas pelo palestrante. Concluiu-se que seria viável utilizar o relato.

A análise do conteúdo do relato ocorreu da seguinte forma: tentou-se encontrar uma transcrição do relato, por meio de uma busca com base nos termos “dois engenheiros, oito milhões”, “palestra” e “cortella”, utilizando a ferramenta Google Search; tendo encontrado uma transcrição razoavelmente fidedigna do relato, fez-se uma cópia eletrônica da mesma; a partir da referida cópia e do áudio da peça audiovisual “2 Engenheiros 3 Meses 8 Milhões”, procedeu-se à transcrição completa do relato; e analisou-se o conteúdo do mesmo.

Para apoiar o desenvolvimento do presente ensaio, recorreu-se à literatura afeita aos temas gestão da criatividade; e inovação tecnológica de processo. O tema criatividade foi analisado, principalmente, pela literatura publicada de especialistas como Csikszentmihalyi, Alencar e Fleith. A temática inovação tecnológica de processo foi discutida com o apoio do Manual de Oslo e de pesquisadores como Tidd, Bessant e Pavitt, dentre outros.

3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

3.1 Um relato ilustrativo

Atualmente há, na *world wide web*, uma grande quantidade de referências ao relato feito pelo Professor Cortella, em *blogs*, sítios e portais diversos [2]. O referido relato vem sendo visto, lido, narrado, divulgado e repercutido há alguns anos.

O palco dos supostos acontecimentos narrados pelo Professor Cortella teria sido uma grande empresa multinacional, a qual teria um problema: na fábrica de pasta de dente, na esteira final de embalagem, algumas caixinhas viriam vazias, e seriam embaladas. Consta que “[...] dois engenheiros, por três meses, gastaram oito milhões, e chegaram a uma solução estupenda” [1], a qual teria envolvido a utilização de um programa de computador, uma balança ultrassensível, e um braço hidráulico. Este novo sistema retiraria as caixas vazias da esteira, evitando que estas fossem embaladas. Decorridos três meses da data de início do funcionamento do sistema, o problema teria sido solucionado; no entanto, o exame dos “relatórios” teria revelado que o sistema estaria desligado, haveria dois meses, sem que o supervisor, o gerente ou o chefe tivessem conhecimento do fato. Um dos operários teria confirmado que eles, os operários, teriam desligado o sistema, porque “dava um trabalho danado”. Um dos responsáveis teria indagado como o problema havia sido resolvido, ao que um dos operários teria respondido [1]:

Ah, fizemos do nosso jeito [...] fizemos uma vaquinha entre nós, juntamos oitenta reais, compramos um ventilador daqueles desse tamanho [o palestrante indica a altura de um objeto], pusemos aqui [o palestrante indica o posicionamento do ventilador], quando passa uma caixinha [o palestrante gesticula, como se desse um tapa numa caixa vazia]... *fuuu* [o palestrante sopra, emitindo um som].

O relato retrata: 1) um problema em uma indústria; 2) uma nova motivação para resolver um problema 3) o processo de solução; 4) quem foi encarregado de solucionar o problema; 5) quem não foi ouvido; 6) o trabalho prescrito *versus* o trabalho real; 7) falhas de supervisão e gerência; 8) uma solução criativa, encontrada por operários; 8) a conveniência de envolver operários na resolução de problemas. Aparentemente, as organizações brasileiras não padecem da falta de pessoas criativas. A principal necessidade recai sobre aspectos da gestão, e sobre a capacidade de prover condições propícias para a expressão da criatividade das pessoas.

3.2 A gestão da criatividade

A literatura a respeito de criatividade aponta algumas características pessoais habitualmente presentes em indivíduos que são considerados criativos como, por exemplo, curiosidade; persistência; entusiasmo; motivação intrínseca; abertura a experiências; fluência de ideias; e flexibilidade de pensamento [3]. Considera-se que tais características favorecem a expressão da criatividade. Contudo, em contextos organizacionais, não se pode simplesmente contar com a criatividade inata dos indivíduos. Embora as características pessoais tenham papel fundamental no processo criativo, é essencial que se reconheça também a influência dos fatores contextuais na produção criativa e na avaliação do trabalho criativo.

Para potencializar a criatividade, é necessário preparar o indivíduo para pensar e agir de forma criativa, e é também fundamental intervir nos contextos em que os indivíduos se inserem, a fim de estabelecer condições favoráveis ao desenvolvimento da criatividade [3]. O indivíduo deve estar inserido em um ambiente que estimule a produção criativa, valorize o processo de aprendizagem, e ofereça oportunidades de acesso e atualização do conhecimento. Em sua perspectiva de sistemas, Csikzentmihalyi [4] propõe que criatividade é um processo em que interagem três fatores: indivíduo (características e experiências pessoais); domínio (cultura); e campo (sistema social). Segundo este autor,

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 frequência de criatividade, pode ser mais vantajoso trabalhar ao nível dos campos do que ao nível dos indivíduos.

A discussão precedente indica um possível caminho para a gestão da criatividade: estimular os trabalhadores a pensar e atuar de forma criativa, e fazer com que os ambientes organizacionais favoreçam a produção criativa. Coloca-se a questão de como os gestores devem proceder para atingir estes objetivos.

Neste ponto, convém distinguir “gestão” e “gerenciamento”. Tendo constatado a existência de certa confusão entre estes termos, Palavizini [5] apresenta uma revisão em torno dos conceitos de gestão e gerenciamento, e propõe os conceitos de Gestão do Ambiente e Gerenciamento do Ambiente. Considera que Gestão do Ambiente é um processo social, o qual envolveria fazer a gestão do conhecimento das pessoas. De



acordo com Dias [6], a gestão lança mão de todas as funções e conhecimentos necessários para, através de pessoas, atingir os objetivos de uma organização de forma eficiente e eficaz. Palavizini [5] conceitua Gerenciamento do Ambiente como um processo operacional que visa garantir os resultados esperados no sistema. Assim, segundo estes autores, a gestão estaria associada a processos sociais, ao conhecimento e aos objetivos de uma organização; e o gerenciamento estaria relacionado a aspectos operacionais e a resultados.

Praticantes de uma especialidade da Administração denominada Gerenciamento de Processos de Negócio (BPM) consideram que um processo é

um conjunto de atividades interdependentes, ordenadas no tempo e espaço de forma encadeada, que ocorrem como resposta a eventos e que possui um objetivo, início, fim, entradas e saídas bem definidos. Essas atividades são geralmente interfuncionais ou interorganizacionais que trabalham juntas para criar um produto ou serviço final. Atividades são apresentadas no contexto da sua relação entre si para proporcionar uma visão da sequência e do fluxo. Isso inclui um conjunto definido de atividades ou comportamentos realizados por humanos, sistemas ou uma combinação dos dois e têm um ou mais resultados que podem levar ao fim do processo ou uma entrega (*handoff*) a outro processo. [7]

Na perspectiva do Gerenciamento de Processos de Negócio, “gerenciamento” aplica-se a processos. Uma vez que há distintos tipos de processos a gerenciar, as definições que dizem respeito a “gerenciamentos” procuram caracterizar cada um dos seus tipos – como, por exemplo, “Gerenciamento de mudança” e “Gerenciamento de requisitos legais” – em termos das suas especificidades quanto aos seguintes aspectos: 1) tipo de abordagem; 2) objetivos; 3) atividades; 4) forma de atuação; 5) resultados esperados; e 6) práticas organizacionais empregadas [7]. Depreende-se que gerenciar um processo é agir segundo uma abordagem sistemática ou estruturada, com objetivos bem definidos, atividades e formas de atuação conhecidas, sendo os resultados esperados determinados a priori, e recorrendo ao emprego de práticas organizacionais amplamente difundidas na Administração, tais como avaliação, planejamento, capacitação, desenvolvimento, controle e monitoramento.

Em uma conceituação amplamente aceita, Tidd, Bessant e Pavitt [8] afirmam:

Gestão da inovação é, então, o processo de planejamento, alocação, organização e coordenação de fatores essenciais para que se alcance resultados inovadores. Gestão da inovação é a gestão integrada de alternativas lucrativas de (mais) valor (novas tecnologias) a partir de conhecimento, informação e criatividade.

Este conceito de gestão da inovação mescla aspectos de natureza operacional (planejamento, alocação, organização e coordenação) e aspectos que se situam a alguma distância do “operacional” (conhecimento, informação e criatividade). Assim, o conceito traz aspectos de gerenciamento e aspectos de gestão. A presença de elementos operacionais em uma conceituação que pretende referir-se à “gestão” talvez possa ser explicada pela influência de imperativos ligados a colocar em prática a chamada “gestão da inovação” ou, em outras palavras, pela necessidade de operacionalizar e gerenciar iniciativas de inovar. Aqueles autores consideram que gestão da inovação é um processo [8]. Em se tratando de um processo, é imprescindível assumir a existência de atividades, comportamentos, interdependências, sequência, encadeamento, eventos, objetivos,



resultados esperados, entradas, saídas e contexto organizacional. E é fundamental considerar como gerenciar estes aspectos.

De maneira análoga ao que ocorre no caso da “gestão da inovação”, cumpre colocar em prática a “gestão da criatividade”, o que significa saber de que forma operacionalizar a utilização da criatividade, e como gerenciar as iniciativas de aproveitamento da criatividade em contextos organizacionais. Cabe apontar possíveis caminhos para a sistematização dos conhecimentos em torno da gestão da criatividade. Trata-se de fazer com que o potencial criativo das pessoas possa ser aproveitado nas organizações, de modo sistemático, por meio da gestão da criatividade e do gerenciamento da criatividade, sem recorrer a “fórmulas prontas”, e sem ficar à mercê da “gestão de pessoas”. Torna-se essencial caracterizar e sistematizar a gestão da criatividade e o gerenciamento da criatividade, buscar abordagens estruturadas, e pensar o aproveitamento da criatividade em termos de processos, atividades, interdependências, encadeamento, formas de atuação, objetivos, práticas organizacionais, contexto organizacional, ações, indicadores, metas e resultados esperados.

Atualmente, a gestão da criatividade é vista como uma prática de gestão que inicia o processo de inovação, incentivando os funcionários a agir e reagir com maior criatividade e iniciativa [9]. Contudo, apesar de haver uma forte vinculação entre criatividade e inovação, faz sentido pensar a gestão da criatividade de maneira independente do processo de gestão da inovação. Em sentido amplo, trata-se de aproveitar o potencial criativo das pessoas, de forma eficaz, em diversas situações, numa organização.

De fato, as intervenções para o desenvolvimento da criatividade podem ser de diversas naturezas, e servir a variados propósitos. Por exemplo, métodos e técnicas para estimular a criatividade são utilizados nas empresas com diversas finalidades, dentre as quais: criar um clima positivo, lúdico e criativo; solucionar problemas diversos; tomar decisões criativas; efetuar mudanças na estrutura, na equipe, ou no estilo de trabalho; conduzir campanhas de *marketing*, capacitar pessoas; criar relacionamentos em redes sociais; organizar reuniões; e selecionar pessoas [10]. Contudo, a gestão da criatividade não se encontra amplamente incorporada à prática das empresas brasileiras. Isto sugere que muitas ações ainda deverão ocorrer, na prática, para fomentar a inovação nas organizações.

3.2.1 A utilização de métodos e técnicas de criatividade

Os métodos e técnicas para desenvolver a criatividade são ferramentas ou procedimentos planejados com objetivos específicos, que facilitam a expressão e desenvolvimento de determinados processos de criatividade individual, grupal e organizacional [10].

Ortiz [10] procura mostrar de que forma métodos e técnicas de criatividade podem contribuir para a obtenção de resultados inovadores. O pesquisador aborda doze métodos e técnicas de criatividade largamente utilizados, e busca diagnosticar quais métodos e técnicas de criatividade têm melhor aplicação na gestão da inovação. Foi feito um primeiro estudo exploratório, comparando as ferramentas mais utilizadas com o intuito de estimular a criatividade, em projetos que têm objetivos inovadores, em quatro empresas. Duas destas empresas pertenciam ao chamado “setor produtivo”, ou seja, são empresas cujas atividades estão focadas na produção de bens, e são associadas



a disciplinas das ciências naturais; e duas empresas são do denominado “setor de serviços”, empresas cujas atividades se inclinam mais para o setor de serviços, e nas quais o *mix* de disciplinas no ambiente de trabalho privilegia as ciências sociais. Traçou-se um perfil dos métodos e técnicas mais utilizados por cada um dos dois tipos de empresas.

Os métodos e técnicas de criatividade utilizados foram: 1) SCAMPER, uma ferramenta de criatividade concebida nos anos 1970 para gerar ideias criativas em grupo; 2) Lista de Atributos, uma ferramenta criada na década de 1950, a qual busca a geração de ideias criativas com o objetivo de modificar e melhorar produtos, serviços e processos; 3) TRIZ, um método para a geração de ideias inovadoras e soluções desenvolvido na Rússia, em 1946; 4) Nove Janelas, uma ferramenta de criatividade que permite analisar uma situação sob diferentes perspectivas, especialmente em termos de tempo e espaço; 5) Matriz Morfológica, uma técnica combinatória de ideação criativa; 6) Método Delphi, um método científico desenvolvido na década de 1950 que permite analisar dados qualitativos ou intuitivos; 7) CRE IN, um conjunto de técnicas que utiliza o jogo como veículo de sentimentos, lazer e diversão, em uma ótica mais imaginativa, menos estruturada; 8) Seis Chapéus Para Pensar, uma ferramenta criada em 1986, para facilitar a manifestação do pensamento lateral e análise e solução de problemas, a partir de distintos pontos de vista ou perspectivas; 9) Mapa Mental, uma técnica sistematizada em 2010, que tem foco em gestão de informações e gestão de conhecimento; 10) Sinéctico, um método criativo desenvolvido em 1961, que se baseia no uso de metáforas e analogias; 11) Método 365, (*Brainwriting*), um método criativo desenvolvido em 1969, a partir da técnica de *brainstorming*; e 12) *Brainstorming*, uma técnica criada em 1953, largamente utilizada para gerar novas ideias, conceitos e soluções para variados problemas, assuntos ou temas.

A descrição detalhada de tais métodos e técnicas está fora do âmbito do presente ensaio. No entanto, considera-se de interesse apresentar os resultados e conclusões da pesquisa de Ortiz [10], na perspectiva da utilização eficaz de métodos e técnicas de criatividade em um contexto de gestão da criatividade.

Os resultados da referida pesquisa indicam que as ferramentas da criatividade podem ser utilizadas em todas as fases de implementação da gestão de projetos de caráter inovador, e sugerem que existem métodos de criatividade mais apropriados para serem utilizados em cada tipo de empresa.

Observou-se que existem métodos e técnicas que os grupos de gestão de projetos de cada tipo de empresa preferem, e que podem dar melhores resultados para estas empresas. Alguns métodos deram bons resultados em empresas do “setor produtivo”. Os grupos gestores de projetos inovadores das empresas deste setor preferem métodos tais como TRIZ, Lista de Atributos, SCAMPER e Matriz Morfológica, os quais se caracterizaram por ter alta complexidade; ser de difícil aplicação; focar a qualidade das ideias; e estimular recursos do pensamento consciente e lógico. Já os grupos gestores das empresas do “setor de serviços” com ênfase nas ciências sociais preferiram métodos de criatividade como Nove Janelas, Seis Chapéus Para Pensar, CRE IN e Mapa Mental, os quais se caracterizam por ter complexidade intermédia; focar a quantidade de ideias; estimular recursos do pensamento consciente; e incentivar a imaginação e o pensamento lateral. Algumas técnicas tiveram resultados positivos nos dois grupos de empresas, como, por exemplo, *Brainstorming*, Método 635 e Método Delphi [10].



O pesquisador concluiu que os métodos e técnicas de estímulo à criatividade não devem ser aplicados indiscriminadamente, ou seja, é necessário analisar corretamente o ambiente organizacional e o ambiente de gestão da criatividade e inovação, para então selecionar e utilizar métodos e técnicas de criatividade mais adequados a cada contexto e situação. É também necessário capacitar as pessoas na utilização dos métodos e técnicas, antes de aplicá-los. Tal abordagem conduz a melhores resultados em termos de qualidade, tempo, esforço e recursos investidos na solução de problemas e gestão de projetos [10].

A maioria das ferramentas de estímulo à criatividade existe há pelo menos quatro décadas. Ao longo deste período, métodos e técnicas vêm sendo utilizados para estimular a criatividade e a geração de ideias nos mais diversos ambientes de trabalho. No entanto, isto não parece significar que os métodos e técnicas sejam aplicados eficazmente, de acordo com cada contexto e situação, ou que estejam incorporados a um processo de gestão da criatividade.

3.3 A gestão da criatividade e a inovação tecnológica de processo

No Brasil, parece haver pouca inovação tecnológica, conduzindo à baixa competitividade das empresas. A maior parte das empresas brasileiras inova em processo; a maior parcela de tais inovações deve-se à compra de máquinas e equipamentos; e há relativamente pouca inovação em produtos [11]. A inovação tecnológica em processo por meio da aquisição de máquinas e equipamentos normalmente implica fazer investimentos significativos, e contribui para perpetuar a dependência tecnológica, pois grande parte das máquinas e equipamentos não é produzida no país, ou não tem tecnologia “genuinamente brasileira”.

De acordo com o Manual de Oslo [12], inovação tecnológica de processo

é a adoção de métodos de produção novos ou significativamente melhorados, incluindo métodos de entrega dos produtos. Tais métodos podem envolver mudanças no equipamento ou na organização da produção, ou uma combinação dessas mudanças, e podem derivar do uso de novo conhecimento. Os métodos podem ter por objetivo produzir ou entregar produtos tecnologicamente novos ou aprimorados, que não possam ser produzidos ou entregues com os métodos convencionais de produção, ou pretender aumentar a produção ou eficiência na entrega de produtos existentes.

A inovação tecnológica de processo pode se dar por meio da adoção de métodos de produção significativamente melhorados, inclusive em métodos de entrega de produtos, envolvendo mudanças em equipamentos, ou na organização da produção [12]. Tais possibilidades de realização de melhorias representam um amplo espaço de intervenção para os trabalhadores. As inovações incrementais dizem respeito aos resultados dos esforços cotidianos para aperfeiçoar produtos e processos existentes, visando a obter maior qualidade e maior produtividade [13]. A realização de melhorias incrementais em métodos de produção pode ser positivamente influenciada pela experiência, conhecimento e criatividade dos trabalhadores. Para que isso possa ocorrer, o indivíduo deve ter acesso a vários sistemas simbólicos e o ambiente social deve ser responsivo a novas ideias [3]. O trabalhador deve ser incluído e capacitado; e deve ser mantido informado e atualizado. Uma resposta criativa tem maior probabilidade de ocorrer quando o indivíduo tem amplo acesso à informação e quando as informações despertam o interesse do indivíduo e impulsionam o seu engajamento na área [3].



No relato do Prof. Cortella [1], é possível observar o caminho habitualmente seguido pelas empresas quando estas buscam soluções, ou tentam resolver problemas. A ordem é recorrer a “especialistas”, com a convicção de que a melhor solução não virá dos trabalhadores. Tal caminho normativo ignora a importância de envolver na resolução de problemas aqueles que, tendo protagonismo na situação implicada e total envolvimento com o trabalho real, estariam em posição privilegiada para contribuir para a elaboração de soluções. Segundo Feldman, Csikszentmihalyi e Gardner [14], os indivíduos que têm maior probabilidade de transformarem um domínio por meio de contribuições criativas são aqueles que conhecem a fundo os seus princípios, detectam suas inconsistências, e procuram estender suas fronteiras. É interessante notar que Csikszentmihalyi [4] define criatividade como sendo um ato, ideia ou produto que modifica um domínio existente, ou o transforma em um novo domínio.

Para favorecer contribuições por parte dos trabalhadores na realização de melhorias em métodos de produção, cumpre adotar novas práticas organizacionais, e modificar as existentes. É por meio das práticas organizacionais que se constrói a capacitação tecnológica de uma empresa [13]. Preconceitos que são frequentes na cultura empresarial dominante no Brasil impedem ou dificultam que se reconheçam contribuições criativas que não tenham origem no “saber oficial” – detido por “doutores”, “especialistas” e “engenheiros”. É usual haver resistência a mudanças em práticas organizacionais, especialmente quando elas provocam alterações nas relações de poder dentro da empresa [13]. Tal contexto dificulta que trabalhadores possam expressar a sua criatividade de maneiras úteis às empresas. Sabe-se que cabe também ao indivíduo convencer o “campo” de que sua ideia tem valor, de tal modo que esta só será considerada criativa, ou só será aglutinada ao domínio, se for avaliada pelo grupo de especialistas, e for socialmente aceita [3]. Assim, um contexto organizacional que seja duramente normativo e não facilite a comunicação cria barreiras à expressão da criatividade. Uma ideia nova pode não ser aceita se o campo for defensivo, rígido, ou imerso em um sistema social que não encoraja a criatividade [3].

A criação ou o aprimoramento de produtos ou processos viabiliza o atendimento das demandas dos mercados em que as empresas atuam [11]. Assim, até por uma questão de aumento da competitividade, é importante passar a aproveitar melhor a criatividade dos trabalhadores para realizar melhorias em métodos de produção, as quais podem resultar em inovação tecnológica de processo. Um ambiente social que ofereça recursos, reconhecimento e oportunidades, aumenta a probabilidade de ocorrência de contribuições criativas [3]. Reafirma-se a importância da gestão da criatividade, para que as organizações passem a favorecer a expressão da criatividade e a aproveitar as ideias novas, em todos os níveis.

4. CONCLUSÃO

A literatura disponível acerca da criatividade sugere que aspectos pessoais e contextuais influenciam a expressão da criatividade. Fala-se em “gestão da criatividade” e, no entanto, falha-se em gerenciar a criatividade. Abordou-se a confusão entre gestão da criatividade e gestão da inovação, enfatizou-se a necessidade de caracterizar “gestão da criatividade” e “gerenciamento da criatividade” e a conveniência de colocá-las em prática, a exemplo do que se fez e se faz com a “gestão da inovação”.



Num contexto em que a inovação tecnológica de processo assume grande importância, abordaram-se os benefícios de envolver os trabalhadores na realização de modificações incrementais em métodos de produção. Salientou-se que é necessário adotar novas práticas organizacionais, modificar práticas existentes, e acabar com barreiras que dificultam a colaboração efetiva dos trabalhadores e a expressão da sua criatividade.

Pesquisas futuras poderão estudar de que formas será viável implementar a gestão da criatividade em organizações de diversos tipos. Em relação à gestão da criatividade, caberá identificar os seus princípios e formas de atuação; descrever o seu lugar, e diferenciá-lo do lugar da gestão da inovação, bem como do lugar da gestão de pessoas; identificar interfaces e relacionamentos entre a gestão da criatividade e outros processos de gestão, bem como sobreposições e pontos de contato com tais processos; e investigar quais métodos, técnicas e ferramentas poderão ser utilizados. No que diz respeito ao gerenciamento da criatividade, pesquisas futuras poderão descrever o processo, identificar objetivos gerais, investigar de que forma coordenar as suas atividades com outros processos organizacionais, definir formas de avaliação, métricas, e indicadores típicos.

Acredita-se que a gestão da criatividade poderá vir a desempenhar um importante papel nas organizações, potencializando aspectos pessoais e contextuais que favorecem a expressão da criatividade, e viabilizando o efetivo aproveitamento do potencial criativo dos trabalhadores, o que provavelmente conduzirá a mais inovação tecnológica, bem como a outros benefícios, para as organizações.

REFERÊNCIAS

¹Cortella, M. S. “2 Engenheiros 3 Meses 8 Milhões”. Vídeo (2min20s). Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=p-okhv8mY4M>>. Acesso em: 12 ago. 2014.

²Google. Resultados de busca. Disponível em: <<https://www.google.com/webhp?sourceid=chrome-instant&ion=1&espv=2&ie=UTF-8#newwindow=1&q=%22dois%20engenheiros%22%20milh%C3%B5es%20%22pasta%20de%20dente%22>>. Acesso em: 27 ago. 2014.

³Alencar, E. M., Fleith, D. D. S. Contribuições teóricas recentes ao estudo da criatividade. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 19(1), 1-8. **2003**.

⁴Csikszentmihalyi, M. Implications of a systems perspective for the study of creativity. Em R. J. Sternberg (Org.), *Handbook of creativity* (pp. 313-335). New York: Cambridge University Press. **1999**.

⁵Palavizini, R. Planejamento e gestão do ambiente: Percepção Complexa e atuação transdisciplinar. Instituto Autopoieses brasilis. **2005**.

⁶Dias, E. D. P. Conceitos de gestão e administração: uma revisão crítica. *REA-Revista Eletrônica de Administração*, 1(1). **2011**.



⁷ABPMP. BPM CBOOK: Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio Corpo Comum de Conhecimento ABPMP BPM CBOOK V3.0. 1. ed. São Paulo, **2013**. 451 p.

⁸Tidd, J.; Bessant, J.; Pavitt, K. Gestão da inovação. Bookman. **2008**.

⁹Berman, E. M.; Kim, C. G. Creativity Management in Public Organizations. Public Performance & Management Review, 33(4), 619-652. **2010**.

¹⁰Ortiz, F. C. Métodos de criatividade para a gestão de projetos inovadores. RIT-Revista Inovação Tecnológica, 4(1), 144-163. **2014**.

¹¹De Castro, A. E. M. P.; Souza, C.; Piscopo, M. R.; João, B. N. Explorando a internacionalização das empresas brasileiras e sua relação com a inovação tecnológica. Revista de Administração da UFSM, 1(3). **2009**.

¹²OCDE. Manual de Oslo: proposta de diretrizes para coleta e interpretação tecnológica. Brasília: Finep, **2004**. 136 p.

¹³Fleury, A. Capacitação tecnológica e processo de trabalho: comparação entre o modelo japonês e o brasileiro. Revista de Administração de Empresas, 30(4), 23-30. **1990**.

¹⁴Feldman, D.H.; Csikszentmihalyi, M.; Gardner, H. A framework for the study of creativity. Em D. H. Feldman, M. Csikszentmihalyi e H. Gardner (Orgs.), Changing the world. A framework for the study of creativity (pp. 1-45). Westport, CT: Praeger. **1994**.