

**UNIVERSIDADE DE ÉVORA**

**DEPARTAMENTO DE GESTÃO**



**A Criação de Climas Organizacionais  
Geradores de Criatividade e de Inovação  
Organizacional**

\*

**Estudos de caso em contextos culturais  
diferenciados**

---

**Mestrado em Empreendedorismo e Inovação**

**RITA ISABEL VIOLANTE ROQUE**

**Orientadora: PROFª DOUTORA MARIA DE FÁTIMA JORGE OLIVEIRA**

2009

**A Criação de Climas Organizacionais Geradores de Criatividade e de Inovação Organizacional  
Estudos de caso em contextos culturais diferenciados**

A Criação de Climas Organizacionais Geradores de Criatividade e de Inovação Organizacional  
Estudos de caso em contextos culturais diferenciados

**UNIVERSIDADE DE ÉVORA**

**DEPARTAMENTO DE GESTÃO**

**A Criação de Climas Organizacionais  
Geradores de Criatividade e de Inovação  
Organizacional**

\*

**Estudos de caso em contextos culturais  
diferenciados**

---

**Mestrado em Empreendedorismo e Inovação**



**RITA ISABEL VIOLANTE ROQUE**

170 326

**Orientadora: PROFª DOUTORA MARIA DE FÁTIMA JORGE OLIVEIRA**

Dissertação de Mestrado Para Obtenção do Grau de Mestre em Empreendedorismo e Inovação

2009

## RESUMO

Devido ao contexto económico vivido actualmente, de muita concorrência e de incerteza, impõe-se a aposta em fazer diferente, em fazer melhor e a um menor custo. Tal caminho pode ser percorrido com recurso à criatividade e inovação resultando deste binómio elementos potenciadores de mais-valias para a empresa e para o consumidor.

Será que o ambiente organizacional influencia o aparecimento de criatividade e inovação? A opinião de que o ambiente é realmente muito importante para tal acontecer é partilhada por vários autores. A cultura organizacional, a forma como é considerado o indivíduo dentro da organização, como é feita a gestão de talentos, a forma como são encorajadas as ideias de todos os indivíduos pode realmente ser um factor decisivo para facilitar e encorajar a criatividade e inovação na empresa.

A abordagem empírica assenta num estudo qualitativo, para o qual foram seleccionadas três empresas. A selecção de duas das empresas teve em conta o seu posicionamento no mercado como empresas inovadoras e a terceira pelo facto do seu *core business* estar directamente relacionado com a criatividade.

Através do estudo realizado conclui-se que a cultura e o clima organizacional, ou seja, a forma como é visto o colaborador, como lhe é dado poder de decisão, como é reconhecido o seu esforço, trabalho e empenho, influencia os níveis de criatividade e inovação dentro da Organização.

**PALAVRAS CHAVE:** Criatividade, Inovação, Cultura e Clima Organizacional

## **ABSTRACT**

Due to the current economic context, marked by a fierce competition and uncertainty, it is necessary to focus on making differently, better and cheaper. Such path can be followed using creativity and innovation. Profit-boosting elements for the company and the consumer.

Does the work environment affect the occurrence of creativity and innovation? Several authors share the opinion that the environment is very important for that occurrence. The organizational culture, the way how the individual is perceived inside the organization, how the management of talents is made, the ideas from all individuals are seen, can be a major to facilitate and encourage creativity and innovation in the company.

**KEY -WORDS:** Creativity, Innovation, Organizational Culture and Climate.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço à minha Orientadora, Prof<sup>ª</sup> Doutora Fátima Jorge, pela forma como conduziu a orientação desta dissertação e pelo incentivo e apoio para a sua realização.

Agradeço a disponibilidade com que fui recebida e valiosa colaboração a todos aqueles que contribuíram para a realização do estudo de caso:

Dr. Américo Mateus e Dra. Carla Beira da Alldreams

Dr. Bruno Berenguer Gonçalves, Dra. Ana Morte e Eng<sup>º</sup> Vítor Santos da Microsoft

Dra. Cristina Aragão Teixeira e Dr. Rui Nuno Fernandes da Novabase

Quero também dedicar este trabalho aos meus pais, ao Rui, aos primos e a todos os amigos e restantes familiares que tanto me incentivaram e sempre me souberam dar uma palavra de encorajamento nos momentos em que mais precisei.

## ÍNDICE

RESUMO .....	iv
ABSTRACT .....	v
AGRADECIMENTOS.....	vi
ÍNDICE DE FIGURAS .....	viii
ÍNDICE DE QUADROS .....	viii
INTRODUÇÃO .....	1
Cap. 1-Metodologia .....	3
1.1 Problemática a Estudar .....	4
1.2 Objectivos da Investigação .....	5
1.2.1 Objectivo Geral.....	5
1.2.2 Objectivos Específicos .....	5
1.3 Metodologia.....	5
1.3.1 Técnicas de Recolha de Dados .....	6
1.3.2 Técnicas de análise de dados .....	8
Cap. 2-Revisão Bibliográfica .....	11
2.1 Criatividade .....	12
2.1.1 Modelos e Teorias .....	13
2.1.2 Processo Criativo .....	17
2.1.3 Técnicas de Pensamento Criativo .....	18
2.1.4 Avaliação da Criatividade .....	31
2.1.5 Síntese do sub-capítulo Criatividade.....	33
2.2 Inovação .....	36
2.2.1 Inovação Organizacional.....	37
2.2.2 O Processo de Inovação .....	39
2.2.3 Tipos de Inovação .....	40
2.2.4 Métodos de Inovação Organizacional .....	42
2.2.5 Síntese do sub-capítulo Inovação .....	45
2.3 Cultura e Clima Organizacional .....	46
2.3.1 ..... A importância da Teoria da Liderança Transformacional na compreensão da Cultura e Clima Organizacional .....	51
2.3.2 Teorias do Clima Organizacional potenciadoras de Criatividade e Inovação .....	59
2.3.3 Síntese do sub-capítulo .....	72
Cap. 3-Estudos de Caso .....	73
3.1 Caracterização das Empresas.....	74
3.1.1 <i>AllDreams</i> .....	76
3.1.2 <i>Microsoft</i> .....	82
3.1.3 <i>Novabase</i> .....	95
3.2 Análise Comparativa dos Casos e discussão dos resultados .....	103
4 Cap. 4-Conclusão e Recomendações .....	112
BIBLIOGRAFIA .....	121
Anexos .....	131

ANEXO I - GUIÃO DE ENTREVISTA .....	132
ANEXO II – QUADROS DE RESPOSTA .....	137

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo das Camadas da Cultura Organizacional.....	48
Figura 2 – Liderança Transformacional .....	53
Figura 3 – <i>Empowerment</i> : Benefícios Organizacionais e Individuais .....	55
Figura 4 – Modelo dos Componentes de Amabile .....	61
Figura 5 – Modelo Interactivo da Criatividade Organizacional.....	64
Figura 6 – Modelo dos Valores Contrastantes .....	70
Figura 7 – Modelo de Opções de Carreira da <i>Microsoft</i> .....	85
Figura 8 – Ciclo de Performance da <i>Microsoft</i> .....	89
Figura 9 – Posicionamento das empresas estudadas segundo o Modelo dos Valores Contrastantes .....	110

## ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 – Estrutura do Guião de Entrevista.....	8
Quadro 2 – Dimensões que se pretendem validar.....	9
Quadro 3 – Tipos de Inovação Organizacional.....	39
Quadro 4 – Modelos de Inovação Organizacional .....	43
Quadro 5 – Estímulos e Bloqueios para a criatividade.....	56
Quadro 6 – Teorias da Criatividade e Inovação .....	71
Quadro 7 – Identidade <i>AllDreams</i> .....	76
Quadro 8 – Identidade da <i>Microsoft</i> .....	82
Quadro 9 – Identidade <i>Novabase</i> .....	95
Quadro 10 – Análise Comparativa – Motivação Intrínseca/Comprometimento e Satisfação do Colaborador.....	103
Quadro 11 – Análise Comparativa - Incentivo à Criatividade e Inovação.....	105
Quadro 12 – Análise Comparativa - Abertura à criatividade .....	108

## INTRODUÇÃO

A finalidade do presente trabalho é analisar o efeito de um conjunto de variáveis do ambiente organizacional na potenciação da criatividade e inovação organizacional, as quais têm vindo a assumir-se como peças fundamentais no desenvolvimento sustentável das empresas.

Segundo Chang (2008), a criatividade e inovação são imperativas para manter e sustentar lucros a longo prazo, bem como, segundo Tanner (1992) para liderar o mercado. É essencial criatividade e inovação associadas a uma atitude empreendedora para um desenvolvimento empresarial permanente. Só desta forma uma empresa consegue manter-se no mercado, tendo em conta a forte concorrência existente e a constante insatisfação e selectividade do consumidor.

Para Melo (2004), a diferenciação pode ser a chave do crescimento sustentado, o qual, está relacionado com o lançamento de produtos novos e inovadores, ir ao encontro de desejos não satisfeitos nos consumidores, ser excelente naquilo que a empresa se compromete perante o mercado e utilizar modelos de negócio nunca imaginados. A definição de todos os aspectos do negócio de forma criativa e o desenvolvimento e implementação de novas ideias poderão estar na base da diferenciação.

Ter uma maior percepção em relação a todos os aspectos passíveis de gerar um maior nível de criatividade é uma mais-valia para as empresas, uma vez que lhes possibilita maior competitividade em relação aos seus concorrentes, bem como terem um capital humano com mais valor, uma vez que, segundo Mng-Huei (2008) a criatividade dos colaboradores é um dos mais importantes componentes para medir o capital humano de uma empresa.

Este estudo tem como objectivo geral verificar se o contexto organizacional pode influenciar a criatividade e inovação na empresa, que para melhor operacionalizarmos

definimos três objectivos específicos:

- Compreender se a liderança tem alguma influência na geração de criatividade e inovação;
- Perceber se a motivação intrínseca dos colaboradores é condição suficiente para gerar criatividade e inovação;
- Compreender se o *empowerment* é um factor determinante para gerar criatividade e inovação.

A metodologia escolhida é de natureza qualitativa tendo-se utilizado o método do estudo de caso realizado a três empresas: *AllDreams*, *Microsoft* e *Novabase*.

As técnicas de recolha de dados utilizadas foram a entrevista semi-estruturada a colaboradores das empresas, análise dos respectivos sites corporativos e a análise documental.

O presente trabalho, apresenta a seguinte estrutura:

- **Capítulo I: Metodologia.** Apresenta-se a problemática, objectivos e metodologia utilizada.
- **Capítulo II: Revisão Bibliográfica.** Pretende analisar a criatividade e seu desenvolvimento por parte do colaborador, inovação organizacional e cultura organizacional geradora das mesmas.
- **Capítulo III: Estudos de Caso.** Análise dos contextos criativos e de inovação das três empresas em estudo.
- **Conclusão**
- **Bibliografia**

# Cap. 1-Metodologia



## **1.1 Problemática a Estudar**

A criatividade e inovação são temáticas complexas. Trata-se de áreas do conhecimento que estão a suscitar grande interesse na área da gestão, por gerarem mais-valias e competitividade nos mercados.

A criatividade e inovação podem surgir de forma natural dentro da empresa, mas também é preciso que se incentive esta prática, que se oiçam todas as propostas, todas as ideias e que realmente sejam afectados recursos necessários ao desenvolvimento de ideias criativas de forma a que estas se transformem em inovação e possam acrescentar valor à empresa e ao contexto económico.

Segundo Borowsky (1994), citado no relatório executivo da *GPCoC Services*<sup>1</sup>, “*What color is your hat?*”, a criatividade não é um processo natural. O cérebro tem tendência para ordenar, e a criatividade vai contra isso, precisamos de um processo para quebrar o que é prática comum, isto é, técnicas de pensamento criativo e ambientes propícios à geração de ideias que nos auxiliem a contornar esta tendência.

É intuito do presente trabalho, estudar as diversas formas que estimulam a criatividade nas empresas, as quais fazem parte dos ambientes organizacionais. Pretende-se compreender como o ambiente organizacional possibilita a criação de um contexto propício à maximização do desenvolvimento da criatividade e se é dada continuidade à criatividade apresentando-se como uma alavanca para a inovação.

***O Contexto Organizacional pode influenciar a Criatividade e Inovação Organizacional?***

---

<sup>1</sup> Especialistas no apoio a PME's

## **1.2 Objectivos da Investigação**

### **1.2.1 Objectivo Geral**

O principal objectivo a verificar com o presente trabalho é:

*Perceber se o contexto organizacional pode influenciar a criatividade e inovação organizacional.*

### **1.2.2 Objectivos Específicos**

Para atingir o objectivo geral, propõem-se os seguintes objectivos específicos:

1. *Compreender se a liderança tem influência na geração de criatividade e inovação organizacional.*
2. *Perceber se a motivação intrínseca é necessária para gerar criatividade e inovação organizacional.*
3. *Compreender se o empowerment é um factor determinante para gerar criatividade e inovação organizacional.*

## **1.3 Metodologia**

O presente estudo será realizado segundo uma abordagem qualitativa, por ser a mais adequada aos objectivos que se pretendem estudar.

Segundo Yin (1984), os estudos de caso são a melhor opção para quando se colocam questões de “como” e “porquê”, quando o foco reside em fenómenos contemporâneos dentro de um contexto de vida real e onde o investigador tem pouco controlo sobre alguns aspectos. Uma vez que, segundo o mesmo autor, o estudo de caso permite que uma investigação retenha as características holísticas e significativas de situações da vida real.

Serão efectuados três estudos de caso às seguintes empresas:

- Caso 1- Empresa *Alldreams*
- Caso 2- Empresa *Microsoft*
- Caso 3- Empresa *Novabase*

### 1.3.1 Técnicas de Recolha de Dados

Tendo em conta os objectivos do presente trabalho foi escolhida a técnica de entrevista para recolha de dados, uma vez que a entrevista segundo Ferreira (2006), citando Gil (1999) é um instrumento de recolha de dados bastante adequado para a obtenção das informações acerca do que as pessoas sabem, crêem, esperam, sentem e fazem.

O guião de entrevista conforme se pode observar no Anexo I foi concebido tendo por base três temas:

- **Contexto Económico**, onde se pretende compreender qual a posição da empresa face à crise actual, a sua força perante o mercado, se encara a crise como uma oportunidade ou ameaça e se a inovação é considerada como uma solução para fazer face à crise. Uma vez que, Sousa (2009) a inovação poderá ser a solução para que se possa sair da crise.
- **Cultura Organizacional**, pretende-se analisar onde e como se posicionam os colaboradores da empresa face à sua gestão, qual a sua importância e a forma como é potencializado todo o seu talento.
- **Clima Organizacional**, é um tema que tem a ambição de obter informação relativamente a percepções sobre motivação e desafio, gosto pelo que se faz, o papel da liderança para a geração de ideias, o compromisso dos colaboradores com a empresa, liberdade, confiança, tempo para desenvolver ideias, humor, conflitos, participação e debate, capacidade e liberdade para correr riscos, se os antecedentes de inovação da empresa influenciam a forma de estar dos colaboradores, confiança e transparência, desenvolvimento de capacidades criativas, recompensas e suporte para a inovação.

O Quadro 1 apresenta-nos de forma resumida os três tópicos em estudo presentes no guião de entrevista. Pareceu-nos relevante introduzir o indicador contexto económico na estrutura do guião, uma vez que as empresas estão a passar por tempos difíceis e de grandes constrangimentos económicos. É importante compreender se o colaborador encara a crise de forma positiva ou negativa, quais as características ou aspectos relevantes que a empresa apresenta face à concorrência e que lhe permitam fazer face à crise. Tentar perceber também se a crise pode abrir portas para novas oportunidades de negócio.

O tema cultura organizacional, pretende aferir se é dada importância ao potencial de talento do colaborador e se este é integrado na estratégia da empresa.

O clima organizacional pretende analisar as percepções que o colaborador tem face às regras e normas da empresa e se esta é realmente aberta à criatividade e inovação. Este ponto do guião foi realizado tendo por base o inquérito de Ekvall, o *Creative Climate Questionnaire* (CCQ). Este questionário foi aplicado nos anos 80, na Suécia, e posteriormente revisto e traduzido para Inglês, e ao qual passaram a chamar *Situational Outlook Questionnaire* (SOQ).

A tradução deste questionário começou em 1986 e desde então, segundo Ekvall, Isaksen, Lauer, (1999) citando Isaksen, Lauer, Murdock, Dorval, e Punccio, (1995) o processo de tradução incluiu o desenvolvimento, teste e refinamento do SOQ em quatro diferentes versões de avaliação.

Segundo (Ekvall, Isaksen, Lauer, 1999) o SOQ foi construído para medir quanto é que qualquer contexto particular suportará criatividade e mudança. Para os mesmos autores (1999), os itens do SOQ representam nove dimensões, cada uma delas relacionadas com características do clima que influenciam a criatividade e a mudança a nível do indivíduo, grupo e organizacional. São elas: o desafio, a liberdade, humor, a confiança, o tempo para ter ideias, o conflito, recursos para suporte de ideias, debate e risco. Para além destes indicadores foram inseridas outras dimensões potenciadoras de criatividade e inovação referenciadas na revisão bibliográfica: motivação, liderança, compromisso, antecedentes de inovação, transparência, desenvolvimento criativo e recompensas.

### Quadro 1 – Estrutura do Guião de Entrevista

Estrutura	Adaptado CCQ/SOQ de Ekvall	Pontos Introduzidos
Contexto Económico	-	Força da empresa perante o mercado/Oportunidades e Fraquezas face à crise
Cultura Organizacional	-	Gestão de Talento/Importância do colaborador para a organização
Clima Organizacional	Desafio/Liberdade/Humor/Confiança/Tempo para ter ideias/Conflito/Recursos para suporte de ideias/ Debate/Risco	Motivação/Liderança/Compromisso/Antecedentes de Inovação/Transparência/Desenvolvimento criativo/Recompensas

Fonte: Elaboração Própria

A investigação através de estudo de caso apoia-se também noutra tipo de fontes de informação como é o caso da análise da documentação, site de *internet* das empresas e através de alguma observação directa.

#### 1.3.2 Técnicas de análise de dados

A técnica utilizada para a recolha e interpretação de dados foi a análise de conteúdo. De acordo com Amado (2000), a análise de conteúdo permite uma rigorosa e objectiva representação dos conteúdos das mensagens e o avanço através de ilações interpretativas derivados dos quadros de referência teóricos do investigador.

Após terem sido efectuadas as entrevistas foi efectuado um cruzamento de informação através de documentação recolhida na *internet* ou gentilmente cedida pelos entrevistados, ver guião de entrevista em Anexo I, pág.134.

Para melhor analisar os temas em questão houve uma categorização dos assuntos abordados através de tabelas de indicadores, ver Anexo II pág.139. Segundo Amado (2000), a categorização obedece a seis regras:

- **Exaustividade**, compreende a escolha de uma palavra-chave para representar o conjunto de categorias que lhe correspondem. O sistema de categorias também deve ser exaustivo, deve conter todos os itens relevantes para o estudo no corpo documental.
- **Exclusividade**, uma unidade de registo não deve pertencer a mais de uma categoria.
- **Homogeneidade**, um sistema de categorias deve referir-se apenas a um tipo de análise.
- **Pertinência**, o sistema de categorias deve ser adaptado aos objectivos e material da análise.
- **Objectividade**, a formalização deve ser clara de forma a possibilitar a utilização de igual modo a outros investigadores, pelo que devem ser descritos os critérios utilizados nas várias decisões a tomar na fase da codificação.
- **Produtividade**, o autor ao citar Ghiglione e Matalon (1992), defende que deve promover uma análise produtiva, geradora de um discurso novo ajustado e congruente com os dados.

O Quadro 2 apresenta as dimensões que se pretendem estudar na parte empírica do trabalho face às questões que foram colocadas aos entrevistados.

**Quadro 2 - Dimensões que se pretendem validar**

Dimensões a Validar	Questões
<b>Contexto Económico</b>	
Força da Empresa no Mercado/Perspectivas face à crise	De que forma é que a crise, pela qual estamos a passar, se tem repercutido na Empresa?
<b>Cultura Organizacional</b>	
Gestão de Talento	Os dirigentes da empresa têm a preocupação de colocar ao dispor dos seus subordinados oportunidades de trabalho que estimulem o desenvolvimento?
Importância dos Colaboradores para a Organização	De que forma é que a organização vê os seus colaboradores?

<b>Clima Organizacional</b>	
<b>Motivação Intrínseca</b>	É realizado algum inquérito sobre os níveis de satisfação e motivação de cada indivíduo relativamente às suas funções? Com que Frequência?
<b>Desafio/Compromisso</b>	Até que ponto sente que os colaboradores da empresa comprometidos/implicados com a empresa e com aquilo que fazem?
<b>Liberdade</b>	Existe delegação de poderes nos diferentes sectores da empresa? Até que ponto um colaborador pode decidir como realizar as suas actividades?
<b>Confiança</b>	Existe confiança e abertura suficiente para haver diferentes pontos de vista?
<b>Tempo para ter ideias</b>	Existe um determinado espaço temporal para que as ideias amadureçam?
<b>Humor</b>	Consideram que têm um ambiente descontraído, relaxante, onde existe um espaço para diversão?
<b>Conflito</b>	Como é encarado o conflito na organização? Considera que existe algum tema que possa despoletar conflitos entre os colaboradores?
<b>Recursos para suportar ideias</b>	São afectados recursos suficientes para o desenvolvimento de ideias novas?
<b>Debate</b>	Até que ponto os colaboradores estão disponíveis para discutir os seus objectivos/ tarefas?
<b>Correr Riscos</b>	É permitido errar dentro da Empresa? Dão a possibilidade de aprender através dos erros?
<b>Antecedentes de Inovação</b>	de O Facto da empresa ter um historial de inovação influencia de alguma forma a criatividade ou inovação dos colaboradores?
<b>Desenvolvimento da capacidade criativa</b>	da Existe alguma preocupação por parte do DRH em incentivar os colaboradores para o desenvolvimento de novos produtos ou processos?
<b>Pensamento Criativo</b>	Que tipo de técnicas de pensamento criativo são utilizadas para o despoletar de novas ideias?
<b>Participação e Debate</b>	Quando é detectado um problema em determinada área como é solucionado? Quem são os intervenientes?
<b>Transparência e Confiança</b>	e Existe a preocupação de que os colaboradores conheçam os objectivos, estratégias e resultados do seu departamento/ Empresa?
<b>Recompensas</b>	Como funciona o sistema de recompensas dentro da empresa?

Fonte: Elaboração Própria

É propósito deste trabalho validar o questionário de Ekvall no contexto português, bem como alguns indicadores de clima/cultura organizacional referenciados como facilitadores da cultura criativa e de inovação na revisão bibliográfica. É também objectivo deste trabalho, tendo em conta que as empresas estão a passar por uma fase crítica, identificar como é perspectivada pelo colaborador a força da empresa perante o mercado e face à crise.

# Cap. 2-Revisão Bibliográfica



## **2.1 Criatividade**

A criatividade é um conceito bastante complexo e difícil de definir. Não existe consenso entre os vários investigadores em relação ao significado de criatividade.

Para Roberts (2003) a criatividade relaciona a habilidade que cada um de nós tem para usar a imaginação e com a capacidade de inventar. Segundo Honing (2006) prende-se com fazer algo novo, diferentes ligações. Melo (2004), defende que criatividade é a capacidade de pensar de forma diferente, de fazer conexões entre realidades nunca antes cruzadas, até mesmo a capacidade de nos abstrairmos da nossa realidade. Para Sternberg (1997), passa também por redimensionar problemas e por ver as coisas segundo uma óptica diferente.

No entanto, Bono (1995) defende que a novidade por si só não é suficiente para que a ideia seja criativa, a ideia tem de ter lógica e tem de ter utilidade, ou seja tem de funcionar.

Para obter algo criativo é preciso ter uma ideia inédita e tem de ir ao encontro de um objectivo, suprir uma necessidade, não pode ser uma ideia ímpar por si só. Assim, tendo em conta a óptica de Amabile (2001), a criatividade passa por ter novas ideias, desde que úteis, apropriadas, significativas e correctas. Para a autora (2001), é importante fazer-se algo que não se tenha feito até ao momento, mas não pode ser meramente bizarro, tem de ter propósito, sentido e ir ao encontro de um objectivo.

A criatividade utilizada de forma sustentada é, assim, a chave para originar algo novo para as organizações, dotá-las de características competitivas para singrarem entre os concorrentes, dando-lhes a possibilidade de evolução contínua.

Segundo Higgins (2000), o pensamento criativo é uma capacidade chave que ajuda os indivíduos e as organizações a lidar com a gestão da mudança. Para o autor, é crucial que existam pessoas capazes de transformar problemas em oportunidades, que vejam as coisas segundo uma nova perspectiva e quebrem com a maneira tradicional de pensar, uma vez que, as mudanças ocorrem de forma mais rápida e descontinuada.

Através da visão de Gautschi (2001), as organizações que resistem à mudança e mantêm os

mesmos produtos, processos e estratégias são normalmente direccionadas para a confusão e para eventuais falhas. Este tipo de empresas não sobrevive por muito tempo, especialmente devido ao crescimento da globalização.

A criatividade é um instrumento para o sucesso contínuo das empresas, dotando-as da capacidade de detectar oportunidades num mercado cada vez mais global e em incessante transformação.

### **2.1.1 Modelos e Teorias**

Muitos foram os autores que tentaram construir modelos e teorias explicativas sobre a criatividade, aspectos organizacionais, individuais e algumas técnicas que a fazem despoletar dentro de uma organização. Nas teorias a seguir apresentadas, optou-se, nalguns casos, por colocar a designação da teoria em inglês devido à dificuldade de tradução para a língua portuguesa.

#### ***Investment Theory***

A teoria da criatividade como investimento, baseia-se na lógica de investimento, ou seja, segundo Sternberg (1992) deve comprar-se a baixo preço e vender a um preço alto, o que significa que se devem encontrar *stocks* subvalorizados no momento, mas com potencial de crescimento. Tendo em conta esta lei de Sternberg deve investir-se numa ideia com potencial no início, quando ainda não é conhecida no mercado, ou quando ainda está pouco difundida, tal como um *stock* nesta altura não será um elevado investimento, mas poderá trazer grande lucro no futuro.

Segundo a teoria da criatividade como investimento de Sternberg (2006), a criatividade necessita da junção de seis recursos: *Capacidade Intelectual, Conhecimento, Estilos de Pensamento, Personalidade, Motivação e Ambiente*. Gautschi (2001), defende que tal como o investimento que é feito em *stock markets* para se obter um retorno financeiro, também deve ser feito à semelhança nos indivíduos. Segundo o autor Sternberg (2006), as empresas devem investir nestes seis recursos para que possam ter um retorno criativo no mercado

de ideias.

- **Capacidade Intelectual**

Para Sternberg, O'Hara e Lubart, (1997) a capacidade intelectual tem três características: (1) capacidade sintética de ver problemas de forma diferente, e fugir ao pensamento convencional, segundo os autores, significa fazer novos relacionamentos e redefinir problemas; (2) a capacidade analítica para reconhecer as hipóteses mais válidas; (3) a capacidade prática-contextual de saber como persuadir de forma a vender as próprias ideias.

Segundo Sternberg, O'Hara e Lubart, (1997) é da junção destas três capacidades: sintética, analítica e prática que surge a criatividade.

Se tivermos em linha de conta apenas a vertente sintética e nos abstrairmos das outras duas, são geradas apenas um conjunto de ideias que, segundo Sternberg (2006), não são sujeitas a uma pesquisa para a sua melhoria nem mesmo para as fazer com que funcionem.

O uso da capacidade analítica em detrimento das outras duas resulta em pensamento crítico, em vez de pensamento criativo.

No que respeita à utilização da competência de prática-contextual por si só, Sternberg (2006) refere que esta relaciona-se com a aceitação da ideia, não por esta ser brilhante, mas sim por ter sido bem apresentada.

Para Gautschi (2001) as empresas necessitam de identificar as capacidades intelectuais dos seus colaboradores e colocá-los a trabalhar naquilo em que possam obter mais vantagens. Todos temos capacidades intelectuais mais direccionadas para determinadas funções, se o colaborador estiver a trabalhar numa actividade em que tenha mais potencial, tirará mais satisfação daquilo que faz e ficará mais empenhado para detectar oportunidades de melhoria e captar mais benefícios para a empresa.

- **Conhecimento**

O conhecimento sobre determinado sector em particular é importante, porque não somos criativos em todos os campos, mas sim em áreas específicas. Para (Sternberg, O'Hara, Lubart, 1997), a criatividade depende do conhecimento sobre determinada área, torna-se

essencial para que se vá ao encontro do *status quo*.

É importante sabermos executar determinada tarefa, para podermos detectar pontos de melhoria, ou ter experiência em determinado mercado para detectarmos oportunidades e vantagens. Para Gautschi (2001) este é um campo em que as empresas devem dar um prazo alargado para que os seus colaboradores se tornem especialistas em determinada área, uma vez que, esta característica demora algum tempo a adquirir.

No entanto, (Sternberg, O'Hara e Lubart, 1997), defendem que o conhecimento em excesso sobre determinada área acaba por bloquear a criatividade, pois a mente não consegue fazer conexões não relacionadas.

- **Estilo preferencial de pensamento**

Segundo o autor Sternberg (1997) as pessoas têm uma forma muito particular para agirem, variam na maneira em como usam as suas habilidades intelectuais. Existem pessoas com um estilo inventivo, gostam de fazer as coisas à sua maneira, pessoas com um estilo executante, gostam de seguir formas já estabelecidas para fazer coisas, ou seja preferem implementar ideias de outros do que as suas próprias, e ainda pessoas que adoptam um estilo avaliativo, preferem observar e criticar.

- **Motivação**

De acordo com (Amabile e Kramer, 2007) a performance de um colaborador melhora quando as experiências do dia de trabalho têm mais emoções positivas, forte motivação própria e uma percepção mais favorável acerca do seu trabalho e da sua equipa, dos seus líderes e da sua organização. Para tal, é preciso que a pessoa goste daquilo que faz, Gautschi (2001), defende que o trabalho deve satisfazer a pessoa intrinsecamente, só desta forma a pessoa poderá ser criativa.

Segundo McNerney (1994), a auto-motivação é fundamental para o sucesso no empreendedorismo, as pessoas auto-motivadas não se apoiam em forças externas para justificar acontecimentos que lhes desagradem nas suas vidas. Acreditam que o seu destino é resultado das suas capacidades e esforço.

Para pessoas auto-motivadas não existem barreiras para os seus projectos, para as suas

ideias, qualquer problema é facilmente contornado e transformado em oportunidade, existindo sempre uma solução.

É natural que se o colaborador gostar do que faz, se sentir desafiado continuamente, está auto-motivado e por isso mais sensível para pesquisar, detectar oportunidades para conseguir melhorar continuamente o seu trabalho.

- **Personalidade**

É importante salientar que qualquer pessoa pode ser criativa, no entanto há pessoas que o são mais do que outras devido a determinadas características de personalidade. Segundo (Sternberg e Lubart, 1996), os indivíduos criativos partilham determinados atributos de personalidade, tais como: tolerância à ambiguidade, boa disposição, vontade de crescer, sensibilidade para correr riscos e acreditarem neles próprios.

- **Ambiente**

Para (Sternberg e Lubart, 1996) a criatividade dos colaboradores depende do seu ambiente de trabalho, é importante um ambiente que encoraje, aceite e recompense activamente, a criatividade.

De que vale ao colaborador ter boas ideias se estas não querem ser ouvidas, ou não são bem aceites? Ou de que vale ter boas ideias se não são colocadas em prática, ou se o colaborador não é reconhecido pelo seu esforço e empenho em trazer uma melhoria para a organização?

Para Gautschi (2001) as organizações devem preocupar-se em manter a diversidade de recursos humanos, pois o que é percebido como realidade pode não o ser. Para que se possa ter uma percepção mais rica se determinado projecto pode funcionar ou não, deverá ser considerado segundo vários pontos de vista, várias perspectivas, por isso é que as equipas devem ser bastante diversificadas, haver um equilíbrio entre homens e mulheres, haver colaboradores de várias nacionalidades e até mesmo de diferentes orientações sexuais.

## 2.1.2 Processo Criativo

Segundo Wallas (1926) o processo criativo pode ser definido por uma sequência de quatro fases: preparação, incubação, iluminação e confirmação.

- **Preparação.** Consiste no conhecimento de determinado contexto em que se vai trabalhar, detecção do problema e reunião de factos para que possa surgir a incubação. Lubart (2000-2001) argumenta que a preparação envolve trabalho consciente, prende-se com o delinear da formação de cada um, com competências analíticas e com o conhecimento dos principais problemas.
- **Incubação.** Esta fase verifica-se no subconsciente, posteriormente a ter-se originado o raciocínio criativo no consciente e até que seja atingido o seu máximo potencial. Segundo Alexis (2004), a incubação é necessária para lidar com a complexidade durante períodos de relaxamento, as pessoas inconscientemente ou conscientemente adquirem a liberdade de negar os pensamentos lineares e racionais. Para Lubart (2000-2001), podemos estar a trabalhar conscientemente noutras questões, ou simplesmente a relaxar fazendo uma pausa no problema em que se está a trabalhar. No entanto, segundo o mesmo autor (2000-2001), a nossa mente continua a fazer, inconscientemente, um conjunto de associações relacionadas com o problema. Para Segal (2004), o termo incubação é explicado tendo em conta que durante uma pausa de reflexão em torno de um problema, há um processo inconsciente que ocorre de forma gradual e contínua. Segundo este autor (2004), é possível classificar a incubação em duas vertentes:
  - 1) Como processo autónomo de solução interna;
  - 2) Possibilidade de admitir a existência de influências externas durante a pausa no processo de solução.
- **Iluminação.** Designada muitas vezes por *eureka*, esta fase ocorre sem qualquer aviso. Lubart (2000-2001), refere que a fase iluminação pode ser facilmente perturbada por interrupções externas, ou tentativas de apressar a ideia emergente, pelo que é considerada como algo delicado.
- **Confirmação.** Esta última fase do processo criativo serve para pôr em prática a

ideia gerada, pois, por mais original que seja determinada ideia só é considerada criativa se for exequível.

Segundo Lubart (2000-2001), citando Guilford (1950) este modelo do pensamento criativo falha, na medida em que não refere nada sobre as operações mentais que ocorrem durante o processo. De acordo com estes autores existem certas habilidades envolvidas na criatividade: sensibilidade a problemas; capacidade para produzir ideias; capacidade para mudar a forma de pensar; capacidade de reorganização; capacidade para lidar com a complexidade e capacidade para fazer avaliações. Para tal, propõe a identificação, avaliação e validação destas capacidades criativas.

### **2.1.3 Técnicas de Pensamento Criativo**

Para Weiss (2006), não é preciso sermos intelectuais ou termos instrução superior para termos boas ideias. Embora as pessoas criativas tenham certos traços que os distinguem dos outros, essas características podem ser desenvolvidas com dedicação e prática. Quer isto dizer que, a criatividade pode surgir de qualquer pessoa, mas, podemos ter mais probabilidade de ser criativos se soubermos como desenvolver a criatividade.

Segundo Michalko (2000) as nossas mentes constroem modelos que nos ajudam a simplificar e cobrir um mundo complexo. Estes modelos têm como influência experiências passadas bem sucedidas, educação e trabalho. São modelos que nos ajudam a executar tarefas rotineiras rapidamente e com todo o cuidado. No entanto, o autor defende que estes modelos tornam difícil o aparecimento de novas ideias e de soluções criativas para a resolução de problemas, especialmente quando somos confrontados com novos dados.

Michalko (2000) alega que as técnicas de pensamento criativo ajudam a pensar "*out of the box*", a quebrar um pouco com os modelos de pensamento convencional e a estimular novos modelos. Os quais, levam à formação de novas ideias e conceitos em que não se pode continuar a usar a forma de pensar usual.

Segundo Sousa (1998), apesar de se considerar a criatividade como um fenómeno particularmente individual, a maior parte das técnicas de produção de ideias, e de exercitação do pensamento divergente, estão relacionadas com técnicas de grupo, pois este é passível de agir sobre o indivíduo em termos catalisadores do pensamento divergente, proporcionando situações afectivas favoráveis à criatividade individual, como também constituir-se como obstáculo à criatividade.

Já para Bono (1995), a criatividade não tem de ser uma actividade de grupo. As técnicas criativas podem ser um poderoso meio para os indivíduos trabalharem individualmente.

Apresentaremos de seguida um conjunto de técnicas de pensamento criativo.

### ***Brainstorming***

Brainstorming é uma técnica de dissertação de grupo cujo objectivo é encontrar uma solução para um problema específico através da junção das ideias de todos os membros do grupo. Esta técnica foi criada por Alex Osborn e, obriga a que cada um dos elementos do grupo dê ideias sem se preocupar em relação ao valor ou lógica das mesmas.

Segundo Werner (2009), o *Brainstorming* deve respeitar algumas regras:

- **Limite do número de participantes.** Os grupos de brainstorming não devem ter mais do que 10-12 pessoas, quanto maior o número de participantes, mais difícil é de todos participarem;
- **Heterogeneidade do grupo.** Para arranjar uma grande variedade de ideias, o grupo deve ser constituído por pessoas de diferentes níveis de responsabilidade, desde os juniores aos seniores;
- **Agenda e Directrizes.** Os participantes devem ser informados em relação à agenda e ao conteúdo da reunião;
- **O facilitador não deve ter influência no resultado.** Deve-se privilegiar a contratação de facilitadores externos, numa reunião em que se necessita discutir um assunto de um departamento, o director do departamento em vez de dirigir a reunião deve ocupar um lugar igual ao dos outros participantes, uma vez que tem mais conhecimentos sobre a área e acabará por fazer críticas precipitadas;
- **Preservar a geração de ideias.** Deve-se anotar as ideias à medida que vão surgindo;

- **Deve-se sempre pedir mais ideias.** É um processo lento, as pessoas têm alguma dificuldade em pensar *out of the box*, devido a temerem críticas;
- **Guardar ideias que saiam do tema da reunião.** Normalmente, durante uma reunião de *brainstorming* as pessoas tendem a ter ideias fantásticas mas que não se enquadram no tópico da reunião;
- **Marcar uma pausa entre a geração de ideias e a selecção,** estas sessões devem ser feitas em dias diferentes para que os participantes consigam ter tempo para pensarem melhor nas ideias e para fazerem alguns ajustes necessários.

### ***Método Osborn-Parnes***

Segundo Sousa (1998) este método deverá utilizar determinados princípios:

- **Adiar o julgamento das ideias.** As ideias não devem ser julgadas à medida em que vão surgindo;
- **A quantidade trás qualidade.** Aceitar todas as ideias, pois, quanto mais ideias existirem maior é a probabilidade de se encontrarem ideias inovadoras;
- **Fazer associações.** Substituir, combinar, adaptar, modificar, dar outra utilidade à ideia, eliminar, inverter;
- **Empenhar-se na procura de ideias;**
- **Dar tempo para as ideias amadurecerem (Incubação).** O tempo surge como grande aliado para a reflexão;
- **Roda livre (fluxo constante de ideias).** Aproveitar ideias dos outros, acrescentando-lhes mais detalhes;
- **Gerar um ambiente propício à criatividade.** Respeitar a individualidade, tolerar a diferença; admitir o erro, a ambiguidade e o risco; tolerar a desordem e a complexidade e a complexidade temporárias; respeitar os interesses individuais; encorajar actividades divergentes; usar o humor - divirta-se e divirta; envolver todos no processo, abster-se de criticar; deixar as emoções fluir livremente;
- **Manter o objectivo sempre presente;**
- **Clarificar, resumir, simplificar;**
- **Transformar ideias estranhas em úteis;**

- **Divergir/Convergir.** Para o processo de convergência ser mais rápido, ou caso exista a figura da pessoa que detém o problema, pode-se colocar um dos membros do grupo como “cliente”, com a missão de escolher entre diversas opções, nas fases de convergência.

### ***Brainwriting***

Para Tanner (1997), o *brainwriting* é uma técnica de *brainstorming* controlado, que não requer interação verbal

Cada pessoa escreve ideias numa folha de papel e vai passando ao colega do lado para que este acrescente algo à ideia. Segundo Tanner (1997), conseguem-se contribuições de pessoas que não falam em reuniões e dá um recorde de ideias escritas.

Segundo Russell (2007), o *brainwriting* gera mais de 40% de ideias criativas do que o tradicional *brainstorming*, o autor atribui este resultado ao facto de o *brainstorming* estar sujeito a pressões variadas.

Existem vários tipos de *brainwriting* segundo a *Mycoted*<sup>2</sup>

- ***BrainWriting Pool***

Nesta versão do *brainwriting*, é dado aos participantes pequenas folhas de notas, onde escrevem ideias, que colocam no centro da mesa, cada um dos participantes pode tirar uma ou mais ideias para desenvolver, assim como pode criar uma ideia diferente.

- ***BrainWriting 6-3-5***

Esta técnica envolve seis pessoas que vão dando três ideias de cinco em cinco minutos. A estas seis pessoas é distribuída uma folha com espaço para a definição do problema, com seis linhas e três colunas. Unanimemente é escolhida uma definição para o problema em estudo, a qual é registada por cada participante na sua folha, a seguir escrevem em poucas palavras (6-10), uma ideia por coluna, na primeira linha em cinco minutos. Passado este

---

<sup>2</sup> Enciclopédia livre especializada em Criatividade e Inovação, última consulta feita a 23 de Junho de 2009.

tempo passam a folha ao colega da direita e são registadas mais três ideias por linha em cinco minutos, e assim por diante, até serem preenchidas todas as linhas, que perfazem um total de 180 ideias, as quais podem no final ser avaliadas.

- ***Idea Card Method***

São utilizados pequenos cartões, em que o participante escreve uma ideia e passa ao colega que está à sua direita. A pessoa ao lado pega no cartão para ter inspiração através da ideia e passa-o à pessoa que está à sua direita, já com algo de novo, alguma variação ou com a ideia melhorada.

- ***BrainWriting Game***

Esta é a técnica de *brainwriting* mais demorada e mais competitiva. Tem a estrutura de um jogo em que: (1) O facilitador criativo indica o problema e explica que o vencedor do jogo é o colaborador que apresentar a solução mais improvável. (2) O facilitador vende, por um preço simbólico, a cada membro do grupo um número de cartões (acordado por todos, por exemplo 10) com sequências de números. Cada membro assina um recibo com o número dos cartões. (3) Cada pessoa tenta pensar em ideias completamente implausíveis, escreve uma por cartão e expõe os cartões num quadro. (4) Os membros do jogo são convidados a ler em silêncio e num curto espaço de tempo todas as ideias afixadas no quadro (ex.15 min.), depois são escolhidas as ideias que são mais práticas para resolver o problema, para que sejam eliminadas. (5) Cada pessoa tem direito a votar em duas soluções para o problema, que lhe pareçam mais improváveis, a que angariar mais votos é a vencedora e a que ganha o dinheiro angariado com a venda dos cartões. (6) Posteriormente o facilitador divide o grupo em dois sub-grupos e divide os cartões, dá metade dos cartões a cada grupo e um tempo limite (por ex. 15 min.) para desenvolver seis soluções viáveis dos seus cartões. (7) Cada grupo argumenta as suas ideias junto do outro grupo. (8) Em concordância é escolhida a melhor ideia.

- ***Constrained BrainWriting***

O líder do grupo coloca folhas de papel no centro da mesa. Posteriormente cada membro do grupo tira uma folha e acrescenta as suas ideias. Se um membro não tiver ideias pode

colocar novamente a folha que retirou em cima da mesa e volta a tirar outra de outro colega. Este método é repetido até não haver mais ideias.

- ***Variando o nível de constrangimento ou limitação***

Podem-se designar dois tipos de *Brainwriting* se tivermos em conta o nível de constrangimento: O *Cued Brainstorming* e o *Structured Brainstorming*.

No *Cued Brainwriting*, o nível de constrangimento ou limitação é entendido como moderado, ou seja, as folhas já trazem uma ideia de partida como por exemplo, análises swot ou formulação de questões, tendo em conta a área que se pretende estudar.

O *Structured Brainwriting*, tem um elevado nível de constrangimento ou limitação, cada folha refere-se a um tema particular, em que vai sendo pedido aos participantes para manterem as ideias que contribuam de forma relevante para o problema representado em cada folha.

- ***Brainsketching***

Para Van der Lugt (2002) o *brainsketching* é uma técnica geradora de ideias baseada no *brainwriting*, em que os participantes, numa fase inicial, fazem, individualmente, uma representação de uma ideia numa folha grande de papel, que se encontra colada numa parede. Passados alguns minutos explicam a ideia e trocam de lugares, e assim sucessivamente até fazerem cinco rondas.

Segundo Van der Lugt (2002), o *brainsketching* não desenvolve tantas ideias quanto o *brainstorming*, aquilo que se faz melhor no *brainsketching* em relação ao *brainstorming*, é a reflexão sobre as ideias do grupo.

- ***Mindmapping***

Para melhor compreender esta técnica é necessário conhecer como funciona o nosso cérebro, aquando da geração de ideias.

Segundo (Manthey, 1994), o hemisfério direito tem como função a geração de ideias, enquanto, o hemisfério esquerdo, através de um processo feito passo a passo, ocupa-se do seu julgamento ou avaliação. Para o mesmo autor, *Mindmapping* é uma técnica que

estimula a geração de ideias do lado direito do cérebro, através de um processo de documentação, o lado esquerdo do cérebro, por sua vez, ordena as notas tiradas. Desta forma, o *mindmapping* trata da informação mais eficientemente.

O *mindmapping* consiste na inscrição de um tema principal no meio de uma folha de papel, em que se vão anotando ideias-chave, relacionadas com o tema, em linhas anexas. Para complementar o esquema pode inserir-se uma imagem ou desenho por cada linha. Por último, todas as linhas devem estar interligadas com outras linhas.

Segundo Manthey (1994) o *mindmapping* deve ser utilizado sempre que é necessário tirar notas, como numa reunião, conferências, para planear aulas e discursos.

Quando usado em sessões de solução de problemas *mindmapping* melhora a comunicação e a produtividade. Ao fazer-se uso de poucas palavras no *mindmapping*, os membros do grupo conseguem facilmente perceber o que foi dito. São geradas mais ideias e gasta-se menos tempo a julgá-las e a avaliá-las.

Este autor considera que há muitos benefícios no uso desta técnica. Melhora a geração de ideias, facilita as sessões de grupo de resolução de problemas e simplifica a comunicação.

Para (Manthey, 1994), estes benefícios reflectem-se em produtividade e poupança de tempo.

### ***Scamper***

Esta técnica foi apresentada por Alex Osborn, e segundo Trumfio (1995) citando Michalko (1991) assenta no pressuposto de que todas as ideias são uma modificação de algo que já existe.

Este exercício serve de base para estruturar a nossa forma de pensamento e para suscitar ideias criativas.

- **S** Substituir alguma coisa?
- **C** Combinar o tema com outra coisa qualquer?
- **A** Adaptar alguma coisa ao tema?

- M Magnificar ou modificar?
- P Propor outro uso?
- E Eliminar alguma coisa?
- R Rearranjar ou revirar?

Segundo Passuello (2008), o uso deste acrónimo permite-nos pensar de forma diferente, sobre um problema em questão e permite ter ideias inovadoras.

### *Lateral Thinking*

Edward de Bono<sup>3</sup>, defende duas formas de pensamento: *vertical thinking*, baseado na lógica e *lateral thinking* que se apoia na análise de um problema segundo uma perspectiva pouco ortodoxa.

O *lateral thinking* refere-se ao tipo de raciocínio que não é imediatamente óbvio, que não se apoia numa lógica passo a passo.

Enquanto *logical thinking* é um processo vertical feito ponto a ponto, *lateral thinking* movimenta-se horizontalmente na procura de perspectivas diferentes, começando por pontos ou conceitos (Gibson e Hodgetts,1992).

O termo *lateral thinking* apareceu pela primeira vez em 1967 no livro "*Lateral Thinking-New Thinking*" de Edward de Bono. Segundo este autor o *lateral thinking* pode ser explicado através de quatro premissas.

Apostar fortemente na mesma direcção, nas mesmas decisões ou estratégias, pode não ser tão útil como mudar de direcção.

O pensamento lateral serve para mudar juízos e ideias. No quotidiano, confrontados com diferentes situações assumimos várias percepções, conceitos e limites. O pensamento lateral está relacionado com a percepção do pensamento, ou seja, o lugar onde é organizado o mundo externo em peças que podemos depois processar.

---

<sup>3</sup> Edward de Bono's Web, última consulta 23 de Junho de 2009.



O cérebro é um sistema de organização de informação que forma modelos assimétricos. Neste tipo de sistemas, há uma necessidade matemática de movimentar através de padrões. As ferramentas e processos do pensamento lateral foram desenhados para obter estes movimentos laterais. As ferramentas são baseadas na compreensão da organização destes sistemas.

Em qualquer sistema de organização há uma necessidade de escapar de uma situação óptima local a fim de mover-se para uma situação óptima mais global. As técnicas do pensamento lateral, tais como a provocação, são projectadas para promover esta mudança.

### *Técnica 7x7*

Segundo Jay (2000), esta técnica consiste em gerar ideias desordenadamente relativamente a um determinado objectivo, são depois reunidas todas as ideias numa folha de papel e posteriormente são organizadas e analisadas segundo nove etapas:

- Combinar ideias similares;
- Excluir ideias não viáveis;
- Fazer combinações, alterar ideias;
- Colocar de lado ideias que não sejam adequadas para o momento, mesmo que vão ao encontro do objectivo;
- Rever as ideias já ordenadas para ver se surgem novas;
- Dividir as ideias em sete grupos, consoante a sua parecença ou relacionamento;
- Dispor as ideias por ordem decrescente de importância e ordená-las em sete linhas de uma matriz;
- Atribuir um nome sugerido pela ideia principal, a cada uma das sete colunas;
- Ordenar as colunas colocando as de maior importância ou mais urgentes à esquerda.

### *Técnica de Delphi*

Segundo Jay (2000), esta técnica é utilizada individualmente por um grupo de pessoas, não existindo contacto entre elas. É distribuído um inquérito, por cada especialista escolhido. Depois de analisados e resumidos os questionários, são novamente devolvidos aos especialistas para lerem as respostas e caso queiram, alterá-las. Se houver alguma visão diferente do restante grupo o seu autor terá de a fundamentar. A análise e revisão do questionário serão efectuados até haver um consenso nas respostas.

### ***Técnica de Gordon/Little***

A Técnica *Gordon/Little* foi apresentada por William Gordon em 1961.

Segundo Ewert (1990) e citando VanGundy (1984) é especialmente útil para a geração de ideias em grupos que têm um grande conhecimento sobre o tema que vai ser explorado na sessão. Para o mesmo autor, esta técnica beneficia da vantagem de gerar um grande número de ideias de grande qualidade, de ser pouco dispendiosa em termos de dinheiro e de tempo, para além de promover interacção social e orientação para tarefas.

Para Jay (2000) esta técnica tem como princípio chegar ao conceito mais abstracto possível relacionado com o objectivo do estudo e irmo-nos aproximando posteriormente da solução real. Ou seja, vão-se fazendo questões de forma abstracta, até chegar à questão cuja resposta será a solução do problema. Para o autor são necessários três níveis de abstracção antes da questão final.

### ***O poder dos desejos***

Segundo (Giordano e Cook, 2006), os líderes que encorajam o desejo, especulação, pensamento aproximado, e absurdo ajudam o seu grupo de trabalho a quebrar com rotinas e resultados antigos.

Para a *Synecticsworld*<sup>4</sup>, através do desejar é-nos dada a possibilidade de imaginar e revelar o inconcebível. Segundo a mesma fonte esta técnica de desejar resulta porque impulsiona

---

<sup>4</sup> Empresa de Consultoria, direccionada para a inovação empresarial, consulta efectuada a 15 de Junho de 2009.

novas ideias para direcções absurdas ou invulgares, quando nos apercebemos que vai ao encontro do objectivo pretendido, volta-se de novo à ideia base. Para que surja a originalidade é necessário relaxar, divagar, disparatar, para que a especulação nos leve à originalidade. Para começar esta técnica é, então, necessário analisar o problema, defini-lo através de “como posso resolver” e de uma forma afável.

### *Synectics*

Esta técnica surgiu em 1960 por William J.J. Gordon e George Prince, baseia-se no uso frequente de analogias e metáforas. Segundo a *Wikipédia*<sup>5</sup>, esta técnica tem como base o pressuposto de acreditar naquilo em que não conhecemos e afastarmo-nos daquilo que cremos.

Segundo Bolas (2005), o objectivo desta técnica é descobrir mecanismos psicológicos básicos de actividade criativa. Para o mesmo autor este processo consiste em dois passos:

- **Tornar o estranho familiar.** Consiste numa fase analítica, em que se deve entender o problema até se estar familiarizado com ele.
- **Tornar o familiar estranho.** Distorcer, inverter ou transpor a maneira de olhar e responder de todos os dias.

Hummel (2006) apoia-se em seis passos para colocar em prática e tornar o “familiar” estranho:

- Definir ou descrever a situação ou problema;
- Escrever ideias sobre analogias directas;
- Escrever ideias sobre analogias pessoais;
- Explorar conflitos comprimidos e organizar um oximoro (listagem de palavras contraditórias);
- Voltar a escrever relativamente a analogias directas;

---

<sup>5</sup> Consulta efectuada a 23 de Junho de 2009.

- Reexaminar a situação original ou problema.

Segundo Hummel (2006), *synectics* ajuda a que as pessoas melhorem o seu pensamento divergente e a forma de resolver os problemas, isto porque ajuda a superar bloqueios mentais, enquanto se trabalha em tarefas difíceis.

### ***Bionics***

A *bionics* surgiu em 1960, pelo Major Jack E. Steels da Força Aérea dos Estados Unidos. Segundo a *Wikipédia*<sup>6</sup>, esta técnica inspira-se nos mecanismos da biologia encontrados na natureza e é aplicada em sistemas de engenharia e em tecnologia moderna.

Segundo a mesma fonte, esta técnica baseia-se nas percepções e aproximações directas às situações análogas no reino animal e vegetal e encontra-se dividida em três fases:

- Definição do problema;
- Identificação de plantas ou animais que tenham um problema idêntico;
- Extração de termos semelhantes e incorporação dos mesmos no processo da resolução do problema;

### ***Six Thinking Hats***

Esta técnica foi posta em prática por Edward de Bono. Para esta técnica Bono (1995) sugere o uso alegórico de 6 chapéus para que a pessoa, que está a participar na actividade de pensamento criativo, possa colocar ou tirar determinado chapéu para indicar o tipo de pensamento que está a ser usado. Esta prática de colocar e tirar chapéus, segundo o autor, é essencial, porque simboliza várias maneiras de pensar. Esta técnica nunca deverá ser usada para caracterizar indivíduos, ainda que o seu comportamento convide a isso.

---

<sup>6</sup> Consulta efectuada a 24 de Junho de 2009.

Bono utiliza seis chapéus de cores diferentes, que representam seis formas distintas e, apesar de tudo, complementares para solucionar um problema. São eles:

- **Branco.** Factos, informação, faz questões, define necessidades e falhas de informação. Segundo Gross (1998), o colaborador que está a usar o chapéu branco esforça-se para ser mais neutro e objectivo na apresentação da informação;
- **Vermelho.** Emoções, sentimentos, intuição. Segundo Gross (1998) o pensador que utiliza o chapéu vermelho expõe os seus sentimentos, intuição acerca de determinado caso, sem ter de a fundamentar através de uma base lógica;
- **Amarelo.** Adopta uma perspectiva positiva para determinado problema. Para Gross (1998) o colaborador que está com o chapéu amarelo adopta uma perspectiva construtivista optimista e foca-se na eficácia. Para Dyer (2004) o uso deste chapéu é uma forma de assegurar que é dada uma hipótese igual a cada ideia;
- **Preto.** Crítica, precaução, da lógica negativa, tem uma perspectiva mais cautelosa relativamente ao que é proposto durante a sessão. Gross (1998) refere que quem faz uso deste chapéu tem de fazer uma avaliação negativa do problema e sempre que surge uma ideia nova o utilizador do chapéu amarelo terá de intervir antes do utilizador do chapéu preto;
- **Verde.** Intuitivo, criativo, inovador, alternativo, sugere propostas. Segundo Gross (1998) este chapéu é usado para gerar novos conceitos e percepções; para pensar de forma diferente;
- **Azul.** Faz a gestão do processo de pensamento. Segundo Gross (1998), a pessoa que usa este chapéu tem de definir o problema, dirigir questões, sumariar a reunião, retirar ideias gerais e fazer a conclusão das ideias tidas na reunião. Dyer (2004) vê o utilizador do chapéu azul como o líder da reunião, como um facilitador criativo, cabe-lhe a organização e planeamento da reunião, é ele que apresenta os tópicos a discutir, escolhe a sequência da utilização dos chapéus, faz a gestão do tempo e delinea os próximos passos a tomar após a reunião.

Segundo Paterson (2006) é possível fazer várias sequências de chapéus, no entanto, há umas sequências que resultam melhor do que outras. A autora, citando McQuaig (2005) recomenda que o chapéu amarelo seja apresentado primeiro com o objectivo de abrir espaço para a inovação, enquanto que, o chapéu vermelho deve ser apresentado depois do chapéu verde de modo a definir áreas-chave, deixando outras ideias de parte.

Segundo Gross (1998) os principais benefícios deste método de pensamento criativo são o uso de todas as zonas cerebrais, utilizando o poder intelectual de todos, aproveitando-se a diversidade de pensamento, bem como permitir aos seus utilizadores explorar objectivamente a fraqueza e perigo da situação a ser debatida (Dymer, 2004).

#### **2.1.4 Avaliação da Criatividade**

Uma vez que a criatividade é um conceito subjectivo, de difícil definição, também se torna difícil de avaliar, sendo que, a avaliação da criatividade está dependente das ferramentas de avaliação assim como da perspectiva que cada pessoa tem da criatividade (Horn, S, 2006). Desta forma, é essencial limitar aquilo que se vai avaliar, deve-se primeiro que tudo determinar qual o aspecto que necessita de ser avaliado e depois deve ser seleccionada a técnica de avaliação (Horn, S, 2006). Pois, nem todos os testes de avaliação de criatividade servem para todos os projectos.

Para o mesmo autor, um teste de criatividade deve ser: fidedigno, sensível às mudanças, válido para o objectivo do teste, não deve estar apenas dependente da validade, em particular, de uma teoria de criatividade, em especial se o teste a ser utilizado tiver o objectivo de testar teorias em contextos em que alguém possa questionar essas teorias e, sobretudo, deverá ser eficiente, de forma a não gastar grandes recursos, como, por exemplo, tempo e dinheiro.

Segundo Sternberg (2006), podemos falar em vários tipos de criatividade, tendo em conta a menor ou maior redirecção de pensamento. Uma ideia pode ser completamente original, ou pode partir de algo que já existe, consistindo apenas numa pequena alteração.

Para (Horn e Salvendy, 2006; Rhodes, 1961; Richards, 1999), podemos dividir a criatividade em quatro componentes: pessoa, processo, produto e contexto:

- **Pessoa**

Podemos avaliar a criatividade de uma pessoa através da observação de características de personalidade, tais como: imaginação activa, flexibilidade ou curiosidade.

- **Produto**

O produto serve, muitas vezes, de base de comparação de processos e ambientes que direcciona ou influencia, o seu nível de criatividade é ocasionalmente estudado e relacionado com o ambiente ou características de personalidade de um indivíduo.

- **Processo**

O processo de criatividade faz a combinação e demonstração de processos cognitivos específicos associados à geração de pensamentos ou de produtos criativos.

- **Contexto**

O contexto da criatividade refere-se à conjuntura em que existem pessoas ou produtos que influenciam a criatividade.

Para Wechsler e Nakano (2002), e citando Treffinger (1995), existem bastantes ganhos na avaliação da criatividade, tais como:

- Ajudar no reconhecimento e desenvolvimento de talentos individuais;
- Aumentar o conhecimento sobre a natureza e desenvolvimento da criatividade;
- Ajudar a planear e dar informações a formadores ou professores interessados em programas para estímulo da criatividade;
- Facilitar estudos que permitam analisar e comparar o efeito das técnicas criativas antes e após a sua utilização;
- Trazer a criatividade mais para a nossa realidade;
- Oferecer mecanismos operacionais que favoreçam o avanço da teoria e pesquisa da criatividade;

Ainda segundo o mesmo autor que cita Puccio e Murdock (1999) podem acrescentar-se mais benefícios ao estudo da criatividade:

- Identificar indivíduos para participação em estudos de pessoas criativas;

- Expandir a visão de potencial e realização humana em vez da tradicional visão de inteligência;
- Compreender e auspiciar a produtividade de pessoas no trabalho;
- Descobrir as diferentes maneiras com que as pessoas demonstram o seu talento;
- Avaliar as características de um produto criativo;
- Expandir a compreensão de elementos ambientais que facilitam ou impedem o desenvolvimento de potenciais criativos;
- Predizer a produção criativa após um considerável período de tempo.

Quanto aos métodos para avaliar a criatividade podem ser considerados, segundo Wechsler e Nakano (2002), a partir de duas perspectivas: a qualitativa e a quantitativa.

No que respeita à metodologia qualitativa são efectuados estudos bibliográficos, os quais segundo o autor foram enfatizados por Yau (1995) enquanto uma etapa geradora de hipótese relativamente à pessoa, processo e produto. No entanto, este tipo de método poderá também ser apoiado no método quantitativo.

O método quantitativo apoia-se em estudos psicométricos segundo Wechsler e Nakano (2002) e citando Anastasi (1988) este utiliza pesquisas empíricas para demonstrar de que forma é que o instrumento mede o que está proposto e se esta medida pode ser considerada como consistente.

### **2.1.5 Síntese do sub-capítulo Criatividade**

A criatividade é uma característica inerente a todos os seres humanos. Define-se como algo novo, original, que responda a um objectivo e que seja útil para suprir determinada necessidade.

É uma importante ferramenta para as empresas no que concerne à mudança contínua e detecção de novas oportunidades de negócio.

Segundo a *Teoria da Criatividade como Investimento* de Sternberg, a criatividade depende de vários factores:

- **Capacidade Intelectual.** Cada pessoa está mais vocacionada para determinada área e determinadas funções, é importante perceber se as funções que vai desempenhar, ou está a desempenhar estão de acordo com os seus gostos e apetências e se constituem continuamente um desafio para o colaborador.
- **Conhecimento.** É uma característica que demora algum tempo a desenvolver, o conhecimento sobre determinada matéria ou determinada função leva a que a pessoa consiga captar pontos fracos e a partir daí desenvolver melhorias sobre o que está a executar.
- **Estilos de Pensamento.** Característica relacionada com a forma como se usam as habilidades intelectuais.
- **Personalidade.** Entre outras características inerentes à personalidade de pessoas criativas, destaca-se a tolerância à ambiguidade, boa disposição, vontade de crescer, sensibilidade para correr riscos e acreditar no próprio trabalho e capacidades.
- **Motivação.** Esta característica está relacionada com o gostar do que se faz e com a vontade de melhoria das suas funções e de ultrapassar os desafios que se apresentam.
- **Ambiente.** Quando as pessoas se encontram num ambiente que estimula, aceita, reconhece e premeia ideias novas é certamente um factor a favor da criatividade.

Assim, se houver uma aposta em todos estes factores a empresa fica dotada de uma vantagem competitiva relativamente à concorrência, está a comprar recursos com pouco valor, com possibilidade de desenvolvimento.

O exercício criativo é algo complexo. Para se chegar até à ideia criativa são necessárias quatro fases: i) a preparação, ou delineação do problema; ii) a incubação, é uma fase que ocorre geralmente no inconsciente, é quando o nosso cérebro não nos constrói barreiras para a estruturação do problema, existem algumas técnicas de pensamento criativo que ajudam a estimular esta fase, facilitando a abordagem *out of the box*, ou seja, dá-nos a oportunidade de vermos a realidade de forma diferente. iii) A fase seguinte, a *eureka* ou iluminação, acontece deliberadamente e, por fim, iv) volta-se novamente para uma fase

consciente em que a ideia é posta em prática e verifica-se se é exequível. Este processo é assim constituído por uma fase racional de contextualizar o problema, de determinar o objectivo, uma fase emocional de dar largas à imaginação e de fazer uma série de associações e conjugar possibilidades, ir em busca da originalidade, do novo e uma fase final também racional de verificar se a ideia vai ao encontro do objectivo e se faz face à necessidade.

## 2.2 Inovação

*“Quer queiramos quer não, não podemos evitar de a ouvir, de a ler, de a pronunciar. A palavra inovação está por todo o lado, em todos os lábios, em todos os planos de desenvolvimento, estratégias, objectivos ou práticas de intervenção. Este conceito encontra-se no coração de diversos planos de acção, nomeadamente nos relativos à ciência e à tecnologia, à política, às universidades e às auto-estradas da informação. Trata-se de uma moda? Duma necessidade?”* Bouchard (1997), *“L’innovation sociale existe-t-elle?”*, *Executive Digeste*, Abril 2009, pág. 37.

O estudo da inovação começou com Schumpeter através da escola austríaca. Conforme Suárez (2004), Schumpeter reabriu uma linha clássica de estudo continuando a perspectiva de Adams Smith, David Ricardo e Marx, no que respeita ao desenvolvimento económico, utilizando também perspectivas de outros economistas como é o caso de Walras, Weber, Karl Menger, BöhmBawerk.

Segundo Suarez (2004) Schumpeter incrementou na sua óptica de *Desenvolvimento Económico* duas perspectivas fundamentais:

- Inovação como causa do desenvolvimento baseando-se em Marx e na perspectiva de que os processos económicos são orgânicos e de que a mudança é um processo endógeno.
- Empresário Inovador, que surge da óptica de Walras, mudando apenas a sua característica passiva em relação ao sistema, por um agente activo do sistema económico.

Segundo Drucker (1998), a inovação é o processo através do qual o empreendedor cria novos recursos ou desenvolve recursos já existentes com um grande potencial para a criação de riqueza. A inovação não tem de surgir de raiz, “por vezes os produtos que consideramos inovadores são baseados em ideias de outros, ou uma adaptação de produtos existentes de uma nova forma de que transformam a ideia num êxito para os

consumidores” (Sarkar, 2007, pág.107).

“Uma inovação é a implementação de uma nova ou significativa melhoria de um produto (bem ou serviço), ou processo, um novo método de marketing, um novo método organizacional na prática empresarial, organização no local de trabalho ou relações externas” (OCDE, 2005, pág. 46). Segundo este manual as inovações podem ser divididas e analisadas em quatro tipos: inovação de produto, inovação de processo, inovação de marketing e inovação organizacional.

### **2.2.1 Inovação Organizacional**

Segundo Armbruster, Bikfalvi, Kinkel e Lay (2008) a literatura acerca de inovação organizacional é bastante diversa e, por isso, existem várias correntes que tentam explicar o conceito. Todas elas estão de acordo relativamente a que a inovação organizacional pode ser uma adaptação necessária para a introdução de tecnologia, uma condição essencial para o sucesso de um produto, ou inovação de um processo técnico.

“Uma inovação organizacional é a implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócio da empresa, organização do local de trabalho ou relações externas” (OCDE, 2005, pág. 51).

Segundo o manual de Oslo da OCDE (2005), as inovações organizacionais têm como fim potenciar o aumento de performance da empresa, através da redução de custos administrativos ou custos de transacção, melhoria na satisfação do local de trabalho, ganhando acesso a activos não transaccionáveis, como é o caso do conhecimento e experiência, originando, desta forma, maior produtividade de trabalho.

Segundo o manual (2005), este tipo de inovação distingue-se de uma mera mudança organizacional se for uma metodologia nova implementada na empresa, resultante de uma decisão estratégica tida a nível da gestão.

O manual de Oslo (2005) distingue este tipo de inovação em três níveis: inovações em práticas empresariais; inovações em organização do local de trabalho e inovações de relações externas:

- **Inovação em Práticas Empresariais** - assenta na implementação de um novo método de organizar rotinas e procedimentos relacionados com a conduta de trabalho.
- **Inovação no Local de Trabalho** - está implicado com a implementação de novos métodos de distribuição de responsabilidades e novos conceitos de estruturação de actividades.
- **Inovação nas Relações Externas.** Está relacionado com novas maneiras de estabelecer relações com outras empresas ou instituições públicas, tais como o estabelecimento dos novos tipos de colaborações com organizações de pesquisa de mercados ou clientes, novos métodos de integração com fornecedores, e a exteriorização ou a subcontratação pela primeira vez das actividades empresariais na área da produção, na obtenção, na distribuição, no recrutamento e em serviços subordinados.

Segundo Armbruster, Bikfalvi, Kinkel e Lay (2008), citando Damanpour (1987) e Damanpour&Evan (1984) as inovações organizacionais traduzem-se em novas concepções e práticas de trabalho e gestão.

Segundo (Armbruster, Bikfalvi, Kinkel e Lay, 2008) já foram feitas várias tentativas para classificar e agrupar diferentes tipos de conceitos organizacionais. A partir destes conceitos o autor divide a inovação organizacional, no que se refere ao tipo, em estrutural e processual. Assim, as inovações estruturais contribuem para a mudança e melhoram responsabilidades, linhas de comando, fluxo de informação, número de níveis hierárquicos, divisão de funções. As inovações organizacionais a nível processual modificam rotinas, processos e operações da empresa. Este tipo de mudanças pode influenciar a rapidez, flexibilidade e qualidade da produção.

(Armbruster, Bikfalvi, Kinkel e Lay, 2008) ainda distingue a inovação organizacional quanto ao foco em Intra-Organizacional e Inter-Organizacional.

**Quadro 3 – Tipos de Inovação Organizacional**

		Intra-Organizacional	Inter-Organizacional
Tipo de Inovação Organizacional	Inovação Estrutural	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipas Transversais</li> <li>• Descentralização do planeamento, do funcionamento e das funções de controlo</li> <li>• Fabricação de células ou segmentos</li> <li>• Redução de níveis hierárquicos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cooperação/redes/alianças (R&amp; D, produção, serviço, vendas, etc.)</li> <li>• Fazer ou comprar / <i>Outsourcing</i></li> <li>• <i>Offshoring</i>/Interno</li> </ul>
	Inovação Processual	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabalho de equipa na produção</li> <li>• Melhoria das condições de trabalho/ampliação de tarefas</li> <li>• Engenharia Simultânea</li> <li>• Melhoria Contínua</li> <li>• Processo/círculos qualidade de Kaizen</li> <li>• Exames de qualidade/certificação (ISO)</li> <li>• Exames ambientais (ISSO)</li> <li>• Manutenção preventiva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Just-in-time</li> <li>• Just-in-time (clientes-fornecedores)</li> <li>• Fonte única/dupla</li> <li>• <i>Gestão Supply Chain</i></li> <li>• Exames de qualidade do cliente</li> </ul>

Fonte: H. Armbruster et al. *Technovation*, 2008, pág.646.

### 2.2.2 O Processo de Inovação

Para Cunha *et al.* (2003) o processo de inovação é composto por três fases, para as quais existe mediação de vários intervenientes: fase inicial, fase intermédia ou de desenvolvimento e fase final ou de difusão.

- A fase inicial consiste na génese da inovação. Segundo os autores, citando Van de Ven (1986), é reconhecida e avaliada uma oportunidade de inovação. Os intervenientes desta fase estão ligados à descoberta de novas ideias, tanto podem ser internos ou externos, aplicadas posteriormente pelo departamento comercial e/ou de marketing.

- A fase **intermédia** ou de desenvolvimento é a passagem para a prática, da oportunidade à inovação. Esta fase envolve um conjunto muito numeroso de profissionais, desde o departamento comercial/marketing, passando pelo departamento de produção, financeiro, etc.
- A fase **final** ou de **difusão** passa por implementar a inovação no mercado. O autor ao citar (Jacob, 1976; Czepiel, 1974) refere a existência de dois factores de relevante importância, são eles os atributos da inovação e os processos de comunicação. Pois, pretende-se que os atributos de determinada inovação potenciem valor e que sejam bem comunicados ao consumidor. Nesta fase obrigatoriamente têm de intervir os departamentos mais em contacto com o mercado, como o departamento comercial e de marketing.

### 2.2.3 Tipos de Inovação

Segundo Sarkar (2007), a inovação é diferenciada consoante duas perspectivas: a perspectiva *macro*, em que a inovação traz novidade para o mercado e indústria e está mais relacionada com a descontinuidade tecnológica, aumento da produtividade e consequentemente ao aumento de competitividade das empresas. Enquanto a perspectiva *micro* transporta novidades para a empresa e para o consumidor.

Para Schumpeter a inovação pode dar-se nos seguintes casos:

- Inovação a nível do bem
- Introdução de um novo método de produção
- Descoberta de um novo mercado
- Descoberta de uma nova matéria-prima
- Reorganização de uma indústria

Segundo Cunha *et al.* (2003) e citando (Abernathy e Utterback, 1988) distingue inovações de produto e de processo, em que inovações de produto são aquelas que assentam na criação de novos produtos ou na modificação dos já existentes. As inovações de processo

têm como objectivo a modificação de processos produtivos.

Cunha *et al.* (2003) distingue também inovações sociais e tecnológicas, citando Collins e Porras (1994) as inovações sociais aparecem como as mais importantes quando em comparação com as tecnológicas, uma vez que as inovações sociais são as verdadeiras responsáveis pelo sucesso das organizações a longo-prazo. Os autores fundamentam esta tese com alguns exemplos de inovações sociais que tiveram um peso maior na sociedade do que algumas das inovações tecnológicas destas empresas. São elas: a estrutura centralizada da *General Motors* relativamente ao automóvel, a produção em massa e à linha de montagem da Ford quando comparado com o *modelo T*. Pois, para os referidos autores “sem muitas das inovações sociais (inclusive as mais subtis, invisíveis), as tecnológicas dificilmente gerariam os efeitos tão profundos que se conhecem”.

Outras classificações distinguidas por Cunha *et al.* (2003), citando (Chesbrough e Teece, 1996) são as inovações autónomas e sistémicas. As inovações autónomas podem ser desenvolvidas de forma independente relativamente a outras inovações. As sistémicas são dependentes do desenvolvimento de outras inovações relacionadas ou complementares.

Outras classificações diferenciadas pelo autor são as inovações radicais e incrementais. As inovações radicais produzem descontinuidade no funcionamento da organização. “Assim estabelecem um novo desenho dominante para um produto/processo, podendo abalar as fundações da estrutura industrial. As inovações incrementais são melhorias de produtos/processos já existentes. Para Sarkar (2007) consistem em melhorias de produto, passo a passo, e tendem a reforçar a posição de mercado.

Para (Aboulnasr, Narasimhan, Blair, Chandy, 2008) as inovações radicais em produtos são por vezes causadores de destruição criativa.

Segundo Aboulnasr, Narasimhan, Blair, Chandy (2008), citando (Chandy e Tellis, 1998), as inovações radicais em produtos marcam diferença relativamente a outros produtos novos,

devido a estarem dotadas de tecnologia substancialmente diferente e uns benefícios substancialmente mais elevados do que nos produtos existentes.

Segundo Cheng e Shiu (2008) o conceito de re-inovação surgiu através de Rothwell and Gardiner's (1985, 1988, 1989). Segundo os mesmos autores que citam (Whyte, 2003; Mudrak et al., 2005) a re-inovação diz respeito a um processo de inovação e desenvolvimento de produto que ocorre após um produto ter sido lançado, é construído sobre o sucesso recente, mas melhora a geração seguinte com características revistas e mais refinadas. Esta definição foi questionada e tem vindo a evoluir segundo Cheng e Shiu (2008) e citando Cheng e Shiu (2006) a re-inovação baseia-se num produto novo previamente bem sucedido, em que é utilizada a tecnologia da descoberta para gerar um produto novo através de plataformas novas, novas componentes, configurações ou processos novos de fabricação.

Segundo Cheng e Shiu (2008) um produto incremental, relativamente a um produto re-inovador está dotado de novas características, benefícios ou melhorias, utilizando a tecnologia já existente e dirigindo-se para um mercado também já existente. Pelo que é possível salientar duas diferenças:

- Os produtos incrementais apoiam-se em tecnologias incrementais, ou seja tecnologias melhoradas.

Os produtos incrementais devem basear-se na plataforma actual, enquanto que os produtos re-inovadores são, na maior parte das vezes, baseados numa plataforma diferente e ocasionalmente numa plataforma já existente.

## **2.2.4 Métodos de Inovação Organizacional**

Segundo Cunha *et al.* (2003) a resposta à questão “porque é que surge inovação?” pode ser dada por vários modelos de inovação organizacional: Individuais, Estratégicos/Estruturais, Decisionais, de Difusão/Adopção e Integrativos.

**Quadro 4 – Modelos de Inovação Organizacional**

Modelo	Características	Teoria	Factores Diferenciadores	Autores
Individual	Privilegiam o estudo de características individuais dos interlocutores da inovação	Evolucionista da Criatividade	O modelo de Donald T. Campbell (1960) aplica as teorias <i>darwinianas</i> à criatividade e inovação do indivíduo. Pina e Cunha (2003) aborda este modelo como a chave da inovação provir da diversidade de respostas ao conjunto de problemas decorrentes do funcionamento da organização, e em que a tentativa e erro fazem parte do processo de aprendizagem, que conduz a organização à inovação na resolução de problemas. “As melhores ideias são retidas enquanto as piores são eliminadas – sendo a selecção de alternativas feita em função das aptidões e experiências passadas das pessoas envolvidas no processo de selecção” (Pina e Cunha, 2003). Segundo o autor este modelo valoriza o espírito crítico do colaborador, mas não chega a explicar quais as quantidades ideais de diversidade e selectividade.	Campbell, 1960
		Três Componentes	Segundo Teresa Amabile (1988,1996) a inovação depende de Aptidões individuais, Aptidões Criativas e Motivação Intrínseca. É necessário ter-se aptidões, talento para a tarefa que se está a desempenhar, ter capacidade para solucionar os problemas de uma forma diferente e que aquilo que se propõe fazer seja o desafio pessoal, lhe traga satisfação.	Amabile, 1988
Estratégicos/Estruturais	Percepcionam a inovação como um processo dependente do contexto e que pode ser estimulada ou dificultada pela estratégia organizacional.	Orgânico	Estimulam a comunicação lateral e ascendente, valorizam a responsabilidade e favorecem o empenhamento. As organizações estão mais habilitadas para estimular e aceitar novas ideias, de promover trocas enriquecedoras entre departamentos e de descentralizar decisões.	Burns e Stalker, 1961 Kanter, 2001
		Determinante Estratégico	Segundo Pina e Cunha (2003), a estratégia adoptada numa organização é determinante para que esta queira inovar. Segundo Pina e Cunha e citando Miles e Snow (1978) as estratégias podem ser designadas de quatro formas: prospectoras, defensivas, analisadoras, e reactivas. Prospectoras – Este tipo de organizações define-se como organizações que procuram constantemente novas oportunidades no mercado e são conhecidas por difundirem muita inovação no sector em que operam. Preocupam-se em serem as primeiras a chegar ao mercado e devido a esta constante preocupação tendem a não ser muito eficientes. Defensivas – Estas organizações tentam aperfeiçoar-se naquilo em que realmente são boas e não tendem a criar alternativas. Analisadoras – Ajustam inovações com estratégias estáveis já adoptadas pela empresa.	Miles e Snow, 1978

A Criação de Climas Organizacionais Geradores de Criatividade e de Inovação Organizacional  
Estudos de caso em contextos culturais diferenciados

			Reactivas - não têm uma estratégia sólida, os gestores conseguem fazer um diagnóstico das necessidades de mudança, mas no entanto, não conseguem dar resposta	
		<b>Integrativo</b>	As organizações fomentam a inovação através de fronteiras departamentais menos rígidas, contratos flexíveis, comunicação aberta.	Kanter, 1983, 1988
<b>Decisões</b>	Os agentes inovadores têm objectivos pessoais e funcionais parcialmente coerentes aos objectivos da organização.	<b>Caixote do Lixo</b>	Segundo Pina e Cunha trata-se de um modelo de decisão de, que separa problemas, soluções, oportunidades de escolha e participantes, em que os elementos necessários para a tomada de decisão conjugam-se de forma independente, não sendo necessário fazer uma associação.	Cohen, March e Olsen, 1972
		<b>(não) Estruturação das decisões</b>	Para se compreender a inovação, as fases de abordagens prescritivas deverão ser substituídas por processos decisórios cruzados por interferências, actividades políticas, que resultam num processo irregular e pouco acomodável a lógicas prescritivas. Gerir a inovação passa pela aceitação do carácter imprevisível e parcialmente emergente deste tipo de actividade.	Mintzberg, Raisinghani e Théorêt, 1976
<b>Difusão/ Adopção</b>	Constituem uma das áreas mais proeminentes do estudo da inovação organizacional	<b>Difusão das Inovações</b>	O processo de inovação decorrer de uma sequência de três etapas: começa com uma ideia, na fase seguinte prossegue-se ao seu desenvolvimento e termina com a difusão, adopção dos seus potenciais utilizadores.	Roger, 1983
		<b>Difusão Organizacional</b>	A abordagem contextualizada da inovação organizacional revela um caminho complexo, feito de decisões entrelaçadas e articulado retrospectivamente. Esta complexidade decorre do facto de o processo ser simultaneamente técnico, cognitivo, social, político, estrutural e económico.	Van de Ven, 1993
<b>Integrativo</b>	Incide em vários níveis de análise	<b>Determinante do comportamento Inovativo</b>	Incide na combinação de variáveis individuais, grupais e de liderança. O modelo pressupõe que o comportamento inovativo pode ser influenciado pelo clima psicológico de inovação, qualidade na relação líder-membro, expectativas do papel do líderes sobre os colaboradores, qualidade da relação com a equipa e estilos individuais de resolução de problemas.	Scott e Bruce, 1994
		<b>Inteligências Individual e Organizacional</b>	Assenta em variáveis de nível individual e organizacional. Identifica aspectos da situação que podem interferir na tradução da inteligência em inovação. Sugere aspectos da situação que facilitam a tradução da criatividade individual em inovação organizacional.	Glynn, 1996
		<b>Ação Criativa em Múltiplos Domínios Sociais</b>	Agrega vários processos intervenientes na acção criativa, desde a psicologia individual aos factores de mercado.	Ford, 1996

Fonte: Elaboração própria, adaptado de Carvalho (2007) e de Cunha *et al* (2003)

### **2.2.5 Síntese do sub-capítulo Inovação**

A inovação assume-se como uma mudança relevante para o posicionamento da empresa no mercado, como uma necessidade. Deve ocorrer de forma continuada, porque o sucesso está dependente da adaptação das empresas às necessidades do mercado, as quais estão sempre a mudar e sempre em constante evolução. A inovação não tem de ser algo completamente novo, pode surgir a partir de algo que já exista e emergir como uma evolução que responda melhor às necessidades do mercado, ou que vá ao encontro de mais objectivos do que inicialmente.

A inovação pode ser dividida segundo vários tipos, este estudo apenas pretende focar a inovação organizacional. Esta pode-se definir segundo o manual da OCDE (2005) como uma mudança estrategicamente planeada a nível da gestão da empresa, incide a nível dos métodos organizacionais em três vertentes: inovação em práticas empresariais; organização do local de trabalho e a nível de relações externas. A inovação organizacional tende a surgir com o objectivo de aumentar a performance da empresa, como, por exemplo, a nível de rapidez e flexibilidade de funções, de processos, a nível de qualidade de produção, aumenta o fluxo de informação dentro da empresa e cria ambientes propiciadores de criatividade organizacional.

### **2.3 Cultura e Clima Organizacional**

Segundo Neves (2000) o estudo da cultura surgiu no final da década de 70 e começou a ganhar grande destaque nos anos 80, pois começou a reconhecer-se a grande importância deste tema para as práticas de gestão e por constituir uma crença de distinguir as organizações bem sucedidas das menos bem sucedidas.

Desta forma, é indispensável face à competitividade existente nos mercados, saber qual o tipo de cultura que pode desencadear mais-valias para as organizações, ou seja, que tipo de cultura favorece a sucessiva geração de ideias criativas, que possam evoluir para inovações, e assim dotar a empresa de uma vantagem perante o mercado.

Para (Cunha et al., 2003), a cultura organizacional é um conjunto de valores e experiências criadas e desenvolvidas pela organização, que servem de base para a construção de um sistema de crenças, normas e expectativas que moldam o comportamento de todos os indivíduos. Segundo os mesmos autores esta pode ser analisada a nível individual, de grupo, organizacional e tem as seguintes características:

- **Regularidade Nacional**

As organizações de determinado país têm tendência a serem mais parecidas entre si.

A organização tem que adaptar a sua cultura aos valores da cultura nacional em que está inserida.

- **Influências Históricas**

É inevitável haver influências históricas na cultura de uma organização.

- **Alcance Colectivo**

A cultura constrói-se de forma colectiva. É constituída por valores e normas socialmente aceites resultantes de interacções sucessivas entre os indivíduos.

- **Carácter Dinâmico**

A cultura diz-se dinâmica porque é aberta à mudança, apesar de se alterar poucas vezes progride com o evoluir das sociedades.

- **Aprendida**

A cultura é aprendida através de vários processos de socialização. São interiorizadas pelos indivíduos através da experiência, da participação, da interacção social e da exposição às práticas organizacionais.

- **Partilha**

A partilha de valores e normas surge do processo de aprendizagem. Pois a cultura consiste num fenómeno socialmente construído, partilhado e emergente.

- **Visível e Invisível**

A componente visível diz respeito às infra-estruturas, código de vestuário, ritos, cerimónias e linguagem organizacional.

Existem variadíssimas definições acerca de cultura organizacional. Neves (2000), alerta para o trabalho literário de (Kroeber e Kluckhohn, 1952) em que é feita a divisão de várias definições de cultura organizacional por duas ópticas: Definições mais restritivas do conceito de cultura, em que a organização é simbolizada pelo grupo, em que, através da qual este se define, se estrutura, se relaciona e se perpetua." O outro tipo de definições é mais lato, cultura é utilizada para definir os costumes, as crenças, as ideias, a linguagem, os utensílios, conhecimento e passagem de informação que orientam a relação do grupo social com o ambiente em que está inserido.

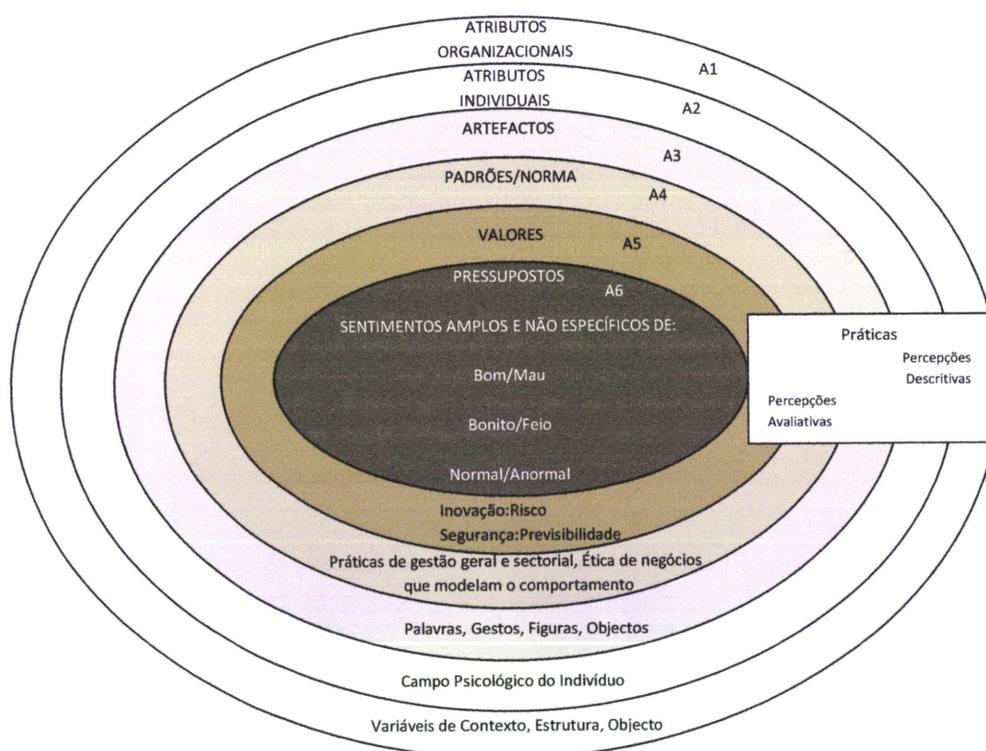
Para Neves (2000), tendo em conta que não existe concordância de definições é possível identificar pontos consonantes de todas as teorias, como: (1) ser uma estrutura de referência e de partilha, (2) socialmente desenvolvida, aprendida, transmitida, em termos comportamentais, cognitivos, emocionais, (3) composta por várias camadas umas visíveis e outras invisíveis, (4) em que a base é constituída por valores, (5) que fornece regras e normas de orientação da forma como percebem e sentem os problemas de funcionamento da organização, (6) que contribui para a construção da identidade organizacional, (7) através de características simbólicas, (8) podendo ser alterada mas não de forma fácil, (9) como consequência dos antecedentes organizacionais, (10) sendo avaliável através de metodologias qualitativas e quantitativas, (11) com consequência directa e indirecta no desempenho organizacional, (12) uma estrutura disposta por várias

camadas cujo conteúdo varia em extensão e acessibilidade.

Tendo em conta a imagem de cebola apresentada por Hofstede (1990), Neves (2000) propõe um modelo de clima/cultura organizacional, constituído por vários anéis, estando representado em cada anel um elemento ou manifestação da cultura.

## Modelo das Camadas da Cultura Organizacional

**Figura 1 – Modelo das Camadas da Cultura Organizacional**



Fonte: NEVES (2000), pág. 105

Este modelo assenta no facto de ser atribuído um significado ao que acontece, devido a experiências e partilha comum. Os anéis estão dispostos da seguinte forma: das camadas à

superfície, para as camadas internas, da facilidade para a dificuldade de acessibilidade, da objectividade para a subjectividade, do consciente para o inconsciente.

**Camadas A1 e A2.** São as camadas mais periféricas do modelo e referem-se ao que é percebido como clima, estão associadas à percepção descritiva. Segundo Neves (2000) o clima organizacional é reconhecido como um conjunto de práticas organizacionais, devidamente avaliadas e que simbolizam o funcionamento e normalidade de uma organização, tal como acontece com o clima atmosférico em determinado território e em determinado tempo.

Para Ekvall (1996) no contexto de processos organizacionais, o clima constitui um interveniente variável o qual afecta os resultados operacionais da organização. O clima tem um poder moderador porque influencia os processos organizacionais tal como resolução de problemas, tomada de decisões, comunicações, coordenação, controlo, processos psicológicos de aprendizagem, criação, motivação e compromisso.

Segundo Ekvall, 1996, Necka, Kwasniewska, 2004, os gestores têm um papel influente relativamente ao clima da organização. No entanto, segundo Peters (1998) torna-se frequentemente difícil para os gestores executivos estimularem a criatividade, porque isto é correr riscos, cometer erros e aprender a partir deles.

A1 e A2 são as estruturas com acessibilidade mais acessível, devido à fácil visibilidade. A1 representa os atributos organizacionais que originam o clima: as variáveis de contexto, as variáveis de estrutura e as variáveis de processo. A2 representa os atributos dos indivíduos, ou seja, o campo psicológico do indivíduo.

**Camada A3 ou Artefactos.** Está relacionada com os componentes comportamentais, tem também fácil acessibilidade e visibilidade. Esta camada é também designada de artefactos, pois, é fruto de intervenção humana, tem forma física e pretende ter uma finalidade. Diz respeito ao espaço físico, aquilo que é tangível, como os logótipos, tecnologia e padrões de vestuário, etc., e a artefactos não tangíveis, o caso de slogans, terminologia técnica, histórias, etc.

**Camada A4.** Diz respeito aos padrões e normas de comportamento, ou seja, as recomendações e as proibições, são comportamentos diários efectuados quase que mecanicamente. São exemplos de acções que correspondem a esta camada, o planeamento estratégico, reuniões de gestão, práticas de gestão de recursos humanos, a forma como são informadas as pessoas, a forma como a organização se relaciona com os clientes e com a concorrência. As cerimónias são muitas vezes o método utilizado para lembrar os colaboradores dos valores culturais. É menos visível do que a estrutura anterior, está relacionada com o domínio cognitivo.

**Camada A5.** Esta estrutura representa a camada dos valores, crenças e ideologias, que constituem a essência da cultura, está relacionado com o critério de importância e é um misto de cognitivo e emocional, estão relacionados com os quadros de ética, dizem aquilo que as pessoas devem fazer.

**Camada A6.** Esta estrutura central representa os pressupostos básicos, é uma camada invisível que funciona a nível do subconsciente ou inconsciente, tem natureza emocional, tem um domínio inconsciente, funciona como o ADN da cultura da organização, é a sua essência. Funciona como um código regulador da forma de pensar, de sentir, de agir, é muito difícil de detectar e são resistentes à mudança, por constituírem o resultado da interpretação das crenças.

(Woodman, Sawyer, Griffin, 1993) definem criatividade organizacional como a criação de novos produtos, serviços, ideias, procedimentos, ou processos, válidos e úteis, por indivíduos que trabalham em conjunto num complexo sistema social.

Segundo (Graça e Sousa, 1998) a criatividade só pode sobreviver em organizações cujo clima seja favorável ao processo no seu todo.

De acordo com Bennis (2005) a criatividade necessita de cuidados constantes, desta forma+ cada líder tem a responsabilidade de expor os seus colaboradores a novas maneiras de pensar. Para (Isaksen, 2007), o que os líderes eles dizem e fazem é observado por todos e é a maior influência percebida sobre o comportamento dentro da organização

### **2.3.1 A importância da teoria da liderança transformacional na compreensão da cultura e clima organizacional**

A teoria da liderança transformacional foi desenvolvida inicialmente por Burns em 1978 e mais tarde recebeu novos aprofundamentos de Bass e Avolio em 1995. Segundo (Gumusluoglu e Ilsev, 2008), citando Bass (1995), os líderes transformacionais apostam no aumento das expectativas de performance dos seus seguidores, tendo em conta os mesmos autores apoiando-se em Jung (2001) este aumento de expectativas pode ser feito através da moldagem de valores dos seus seguidores para níveis de elevadas necessidades e aspirações.

De acordo com Shamir, House, and Arthur (1993) citado por (Avolio, Bass, Berson e Jung, 2003) o líder transformacional constrói uma identificação pessoal e social entre os seguidores com a missão e objectivos do líder e da organização. Desta forma, os sentimentos dos seguidores aumentam no que refere a envolvimento, coesão, compromisso, potencial e performance.

Segundo esta teoria existem três factores que favorecem a liderança transformacional para a criatividade, são eles: a motivação intrínseca, o *empowerment* psicológico e a percepção do apoio para a inovação. Tais factores acabam por influenciar a nível individual e a nível da organização.

Para (Gumusluoglu e Ilsev, 2008) e citando Burns (1978), Bass e Avolio (1995) a liderança transformacional a nível individual divide-se em quatro componentes:

- **Carisma.** Ao usar o carisma o líder consegue que lhe tenham respeito, admiração, lealdade e interioriza no grupo o senso de missão colectiva.
- **Consideração individualizada.** Desenvolve-se uma relação mais pessoal, permite ao líder conhecer melhor os seus seguidores, compreender e considerar as suas necessidades, competências e ambições.

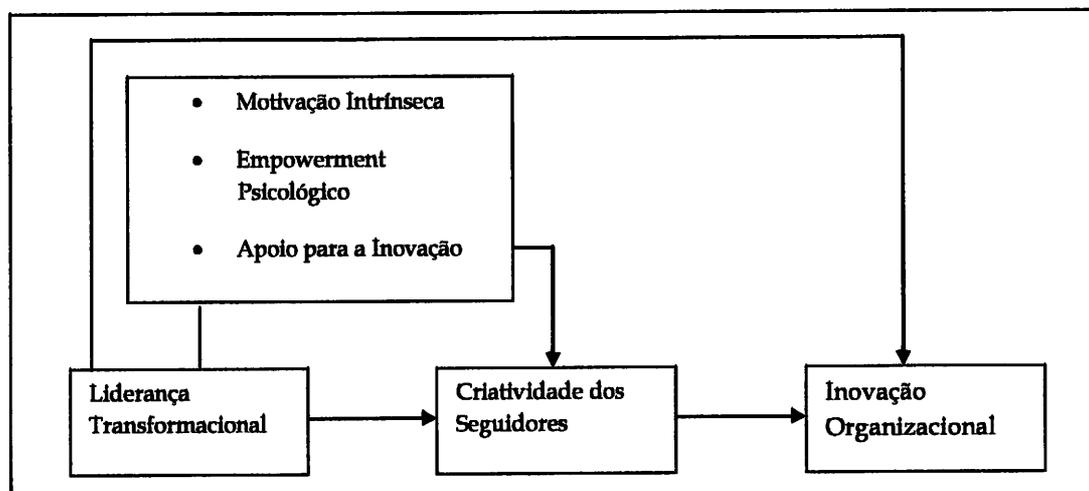
- **Motivação inspirativa.** Consegue passar uma entusiástica visão do futuro, demonstra aos seus seguidores como é que os objectivos podem ser atingidos e demonstra a sua confiança em como eles são capazes de o fazer.
- **Estímulo intelectual.** Inspira os seus seguidores a pensarem nos problemas de uma forma diferente. Segundo (Avolio, Bass, Berson e Jung, 2003) citando Avolio, Bass, and Jung (1999) e Antonakis (2001) esta característica permite que os líderes estimulem o esforço dos seus seguidores para serem inovadores e criativos através de suposição de questões, redefinição de problemas, e chegar a situações antigas através de maneiras novas. O erro de um colaborador não é exposto ao ridículo nem a crítica pública. As novas ideias e soluções criativas para problemas são solicitadas pelos seguidores, que são incluídos no processo de definição de problemas e de encontrar soluções.

Segundo Bass (1990) a liderança transformacional é uma nova forma dos gestores interagirem com os seus colaboradores, contrapondo-se ao estilo *de liderança transaccional*, que se apoia em:

- **Recompensas Contingentes**, troca de recompensas pelo esforço dos colaboradores, promessa de recompensas para boas performances.
- **Gestão por Excepção (Activo)**, a procura de desvios das regras e de standards, tem uma acção correctiva.
- **Gestão por Excepção (Passivo)**, só intervém em caso dos standards não serem encontrados.
- **Laissez-Faire**, abdica de responsabilidades, evita tomar decisões.

Bass (1990) acredita que através de treino é possível que os gestores aprendam as técnicas e adquiram as competências de que necessitam para se tornarem líderes transformacionais.

**Figura 2 – Liderança Transformacional**



Fonte: Gumusluoglu e Ilsev, 2008, pág. 2

### **Motivação Intrínseca**

Segundo (Gumusluoglu e Ilsev, 2008) citando (Deci e Ryan, 1985), a motivação intrínseca refere-se ao estado inspirador, que leva os colaboradores a revelarem-se interessados por determinada tarefa pela sua própria causa, sem estar a contar com os resultados ou as recompensas externas implicados coma a obtenção dos objectivos relacionados coma a tarefa.

Oldham e Cumming (1996) citados por (Gumusluoglu e Ilsev, 2008), referem que uma supervisão de apoio é um determinante importante da motivação intrínseca.

### ***Empowerment***

Segundo Randolph (2002), o *empowerment* é frequentemente definido pela concessão de poder de decisão aos colaboradores. Segundo Randolph (1995), esta definição afasta-se

daquilo que é a verdadeira essência do *empowerment*, que consiste no poder que as pessoas já têm na utilização de conhecimento, experiência e motivação interna e que é reconhecido e percebido por toda a organização.

Segundo Randolph (2000) numa cultura de *empowerment* os colaboradores interessam-se pelos resultados e utilizam o seu intelecto e julgamento para decidir o sucesso individual, do grupo e da empresa, ou seja, as pessoas assumem o risco da mudança de uma tarefa ou um procedimento que sentem que não está de acordo com os interesses da organização. Segundo o autor (2000) o que move as pessoas neste tipo de cultura é o sentido de orgulho no trabalho que desempenham e um sentimento de posse pelos resultados.

Para (Laschinger, Finegan, Shamian, Wilk, 2004) citando (Quinn e Spreitzer, 1997), *empowerment* envolve a aprendizagem de como se pode ter iniciativa e como se pode responder criativamente aos desafios das funções.

O *empowerment* psicológico segundo (Laschinger, Finegan, Shamian, Wilk, 2004), pode ser dividido em quatro componentes:

- **Significado**, envolve coerência entre a opinião de um colaborador, os valores, comportamentos, e as exigências de trabalho.
- **Competência**, está relacionado com a confiança no desempenho de funções.
- **Auto-Determinação**, refere-se a sentimentos de controlo do seu próprio trabalho.
- **Impacto**, é um sentimento de poder influenciar resultados importantes dentro da organização.

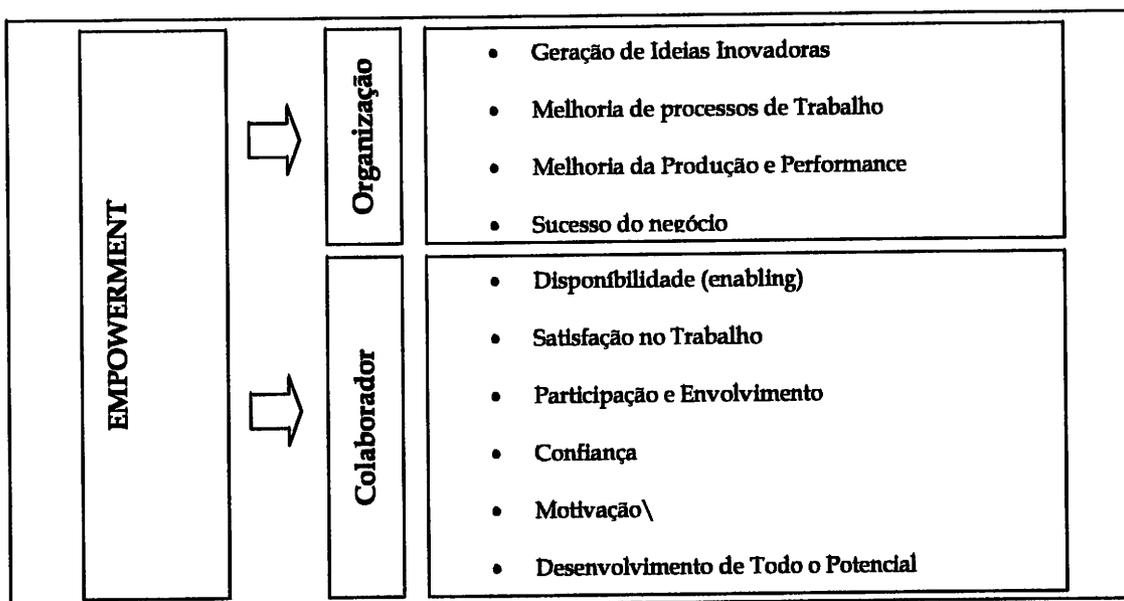
Segundo Randolph (1995) um clima de *empowerment* deve apoiar-se em três dimensões:

- Partilha de informação;
- Autonomia com limites;
- Responsabilidade de equipa.

Stainer e Stainer (2000) acreditam que para que uma organização tenha sucesso a chave está num equilíbrio entre os activos humanos e organizacionais, para que quando combinados criem valor para todos os colaboradores e para a organização. Para tal, os

autores recomendam que a organização procure uma cultura na qual toda a gente tenha um interesse e que seja dono do seu conhecimento, aprendizagem e desenvolvimento, no entanto, para atingir uma alta performance, as competências adquiridas devem provir não só de conseguir realizar determinadas tarefas, mas também por ter satisfação no trabalho e por sentir-se comprometido com a organização. Para Stainer e Stainer (2000), o *empowerment* pode, então, gerar um ambiente intra-empendedor, assim como uma relação e cultura de excelência, mas desde que gerido com a devida precaução.

**Figura 3 - Empowerment: Benefícios Organizacionais e Individuais**



Fonte: Stainer e Stainer , 2000, pág. 291

É necessário um grande esforço por parte da administração, Departamento de Recursos Humanos, líderes das várias equipas para que haja constantes estímulos à criatividade e para que esta seja uma prioridade para a cultura da empresa. Só desta forma se poderá usufruir de um clima propício à criatividade.

## Apoio para a Inovação

De acordo com Scott e Bruce (1994) citados por (Gumusluoglu e Ilsev, 2008), o clima organizacional é um factor importante para a criatividade; a percepção que o colaborador tem da importância do incentivo da capacidade criativa no local de trabalho, e a dimensão dos recursos da organização que são alocados ao apoio da criatividade, influenciam a performance criativa. Segundo (Gumusluoglu e Ilsev, 2008) a percepção do colaborador relativamente ao clima de inovação encoraja-o a correr riscos, e desafia-o a utilizar aproximações criativas no trabalho.

**Quadro 5 – Estímulos e Bloqueios para a criatividade**

Estímulos à criatividade	Descrição	Autores
<b>Autonomia</b>	Para os colaboradores de uma empresa serem criativos é necessário motivá-los dando-lhes autonomia.	(Amabile, weiss, 2006)
<b>Motivação e Emoções Positivas</b>	A performance dos colaboradores melhora quando as experiências de trabalho contêm emoções positivas forte motivação intrínseca e percepções favoráveis do seu trabalho, da sua equipa, do seu líder e da sua organização.	Amabile (2002)
<b>Liberdade</b>	Deve-se estipular limites de início, deixando ao critério dos colaboradores a utilização dos métodos que lhes pareçam mais convenientes, dando-lhes, deste modo, uma maior flexibilidade. Quando há liberdade as pessoas fazem mais contactos e por sua vez trocam mais informação, discutem problemas e alternativas. Planeiam e tomam iniciativas de vários tipos e tomam decisões.	(Graça, Sousa, 1998) Ekvall (1996)
<b>Confiança e Transparência</b>	Quando existe um forte nível de confiança os colaboradores aventuram-se a emitir ideias e opiniões. Nestes ambientes toma-se iniciativa sem medo de represálias e do ridículo caso falhe algo.	Ekvall (1996)
<b>Dinamismo e Vivacidade</b>	É nas organizações com alto nível de dinamismo, que acontecem novas coisas a todo o momento	Ekvall (1997)
<b>Disponibilidade de Recursos</b>	Deve ser feita uma correcta e efectiva adaptação dos recursos disponíveis: possuir instalações adequadas, respeitando a ergonomia tanto quanto possível; permitir que o acesso aos recursos apropriados seja feito atempadamente.	(Graça, Sousa, 1998)
<b>Perfil e gosto pela função</b>	Segundo o gosto para determinada função e a ocupação de lugares adequados às qualidades de cada um e o número suficiente de colaboradores para que se trabalhe de forma eficaz, é fundamental para o desenvolvimento de ideias criativas. Ou seja, o colaborador está intrinsecamente motivado para o desempenho da função e uma vez que existem as pessoas suficientes alocadas às tarefas, há tempo	(Graça, Sousa, 1998)

	para reflectir, procurar novas oportunidades, novas ideias, e assim chegar até uma solução criativa.	
<b>Disponibilidade para receber ideias</b>	Para que fluam ideias criativas temos de ser acessíveis, uma vez que, as ideias podem surgir de qualquer pessoa e em qualquer altura. "Nós só temos de estar disponíveis para as receber." Se ouvirem umas às outras encorajam iniciativas, o que vai contribuir para um ambiente construtivista e positivista. Este autor defende, ainda, que cada ideia deve ser cuidadosamente estudada, e tentar perceber o que lhe deu origem, para tal é preciso demorar o tempo necessário e evitar a pressão de julgamentos. Os	Weiss, 2006
<b>Projectos eficientes</b>	O gestor deverá assegurar-se da adequação dos funcionários às funções; proteger o seu grupo de trabalho das pressões exteriores; delegar tarefas; servir de modelo.	(Graça, ;Sousa, 1998)
<b>Desafio</b>	Todos aqueles que se sentem tentados a ultrapassar-se a si próprios sabem que, ao consegui-lo, estimularão o seu próprio ego. Se não conseguirem sabem que novas oportunidades, irão surgir e, pelo menos tentaram.	(Graça , ;So Ekvall (1996) usa, 1998)
<b>Recursos Financeios</b>	Possuir fundos. A falta de recursos financeiros limita investimentos e pode originar dificuldades na liquidação de vencimentos. Perante semelhante situação um funcionário não pode desenvolver da melhor forma as suas potencialidades criativas.	(Graça , ;Sousa, 1998)
<b>Incentivos e Encorajamento</b>	Incentivar o encorajamento, apoiando sem recear críticas destrutivas e que transmitam confiança ao grupo. Ninguém estará descontraindo para lançar possíveis sugestões inovadoras quando se sente permanentemente receoso sobre as opiniões que os outros possam emitir. É importante mostrar claramente que se preza e valoriza a criatividade e inovação, dizer que é uma parte importante da vida da empresa. É igualmente necessário fazer mudanças a nível estrutural como diminuir as hierarquias para as ideias circularem mais facilmente.	(Graça , ;Sousa, 1998) Babis Mainemelis (2007)
<b>Reconhecimento e feed-back</b>	Ao poderem apresentar sugestões para melhorar um qualquer aspecto, os empregados estão a estimular a criatividade a partir do momento que se tenta analisar a ideia aprofundadamente; os empregados sentem que a sua participação foi merecedora de especial atenção; posteriormente o reconhecimento concretiza-se através de prémios monetários e certamente por elogios e agradecimentos.	(Sousa, 1998)
<b>Tempo</b>	Programar as actividades atempadamente permite uma execução faseada. É difícil conseguir libertar a mente e dar largas à criatividade quando se "corre contra o tempo". Existem contudo casos em que essa pressão age precisamente ao contrário como estimulante mas, na maioria, apresenta-se como uma barreira à criatividade. Com falta de tempo para cumprir um prazo para um objectivo dificilmente alguém se dedicará a imaginar melhores formas de realizar o trabalho pretendido - afinal existe sempre o risco de o tempo investido nessa nova ideia ser desperdiçado porque, numa análise mais profunda, se concluiu que, na realidade, primeiro método era o melhor. No entanto, existem excepções e essa pressão poderá ter efeitos positivos.	(Sousa, 1998)
<b>Humor</b>	Está relacionado com a espontaneidade e leveza ostentada por determinada equipa de trabalho. É saudável que a equipa se divirta no seu local de trabalho.	Isaksen e Lauer (2002)

A Criação de Climas Organizacionais Geradores de Criatividade e de Inovação Organizacional  
Estudos de caso em contextos culturais diferenciados

<b>Debates</b>	É através dos debates organizacionais que se fazem ouvir várias vozes, e os colaboradores são incentivados a apresentarem as suas ideias.	Ekvall (1996)
<b>Correr Riscos</b>	Em ambientes onde se correm grandes riscos, as decisões têm de ser tomadas de forma rápida, para se poder aproveitar as oportunidades e a experimentação é preferida em detrimento da investigação e da análise detalhada.	Ekvall (1996)
<b>Esperar boas ideias de todos</b>	Para há uma questão muito importante, o facto do clima organizacional que dá alento à criatividade, afectar todos os colaboradores para a mesma extensão. "É necessário saber se todos os colaboradores têm as mesmas oportunidades para partilhar o seu potencial criativo dentro da sua organização." "São os vulgares trabalhadores quem tem impacto directo em como o trabalho é feito. Se é criado e mantido um clima apropriado na empresa, estes vulgares trabalhadores podem ser os que estão mais aptos para produzir as mais brilhantes ideias."	(Getz, 2003 Necka, Kwasniewsha, 2004)

<b>Factores que Bloqueiam a criatividade</b>	<b>Descrição</b>	<b>Autores</b>
<b>Pressão</b>	Por vezes pensa-se que somos mais criativos quando estamos a trabalhar sobre pressão. No entanto, o estarmos sob pressão pode inibir a criatividade, tendo em conta que não nos podemos empenhar completamente em resolver determinado problema. Pois, a criatividade depende de uma fase de incubação, que por sua vez requer tempo para se obterem resultados. Quando a criatividade está sob grande pressão geralmente acaba por ser morta. Embora, a pressão de tempo leve as pessoas a trabalharem mais e a terem mais coisas feitas e provavelmente fazem sentir as pessoas mais criativas, o que causa geralmente pensarem de forma menos criativa.	Breen, 2004 Amabile, 2002
<b>Pessoas Criativas</b>	A criatividade pode surgir de qualquer pessoa, o líder não deve restringir a criatividade a um grupo limitado de pessoas. São necessárias pessoas criativas em todas as áreas da empresa.	Breen, 2004
<b>Recompensas Monetárias</b>	Os planos de recompensa monetária podem constituir um problema se as pessoas pensarem que cada uma das suas acções vai influenciar a recompensa, o que por consequência pode vir a tornar os colaboradores avessos ao risco. Em muitos casos, o desafio por si só é mais estimulante para o desenvolvimento criativo do que quando se oferece uma recompensa para que se alcance uma solução criativa. A ansiedade em obter mais dinheiro acaba por interferir com o processo criativo.	Breen, 2004 Sousa, 1998
<b>Medo</b>	O medo de falhar leva a que não sejam divulgadas potenciais ideias inovadoras, que possam vir a representar um grande sucesso para a empresa.	Sousa, 1998
<b>Competição</b>	As equipas mais competitivas são aquelas que têm confiança para partilhar e debater ideias. O inverso acontece quando as pessoas competem para serem reconhecidas e param de partilhar informação."	Breen, 2004

<b>Conhecimento Absoluto</b>	O pior amigo da criatividade é julgar que sabemos algo, pois quando temos em conta que não sabemos alguma coisa as ideias criativas emergem.	Dayton, 2007
<b>Excessiva Ordem</b>	Se todas as acções e medidas que a empresa toma decorrem segundo planos minuciosamente elaborados, não existe lugar para a inovação e para a criatividade.	Sousa, 1998
<b>Conflito</b>	Para um ambiente de grande conflito os colaboradores adoptam comportamentos de discórdia, oposição. Agem de forma mais imatura e não conseguem controlar os seus impulsos distanciando-se desta forma da criatividade.	Ekvall, 1996

Fonte: Elaboração Própria

### 2.3.2 Teorias do Clima Organizacional potenciadoras de Criatividade e Inovação

Existem inúmeros modelos, que têm como finalidade definir o impacto do clima organizacional na criatividade. O número de factores relevantes que influenciam o clima organizacional e a relação entre estes factores diferem em vários modelos (Necka e Kwasniewsha, 2004).

#### Teoria dos Componentes

Segundo Amabile (1997), esta teoria assume que todos os seres humanos com capacidades normais estão aptos a produzir, no mínimo, trabalho criativo moderado em alguns domínios, na maior parte do tempo. Para além disso o clima de trabalho influencia o nível e a frequência do comportamento criativo.

Esta teoria defende que são necessárias três características para a criatividade: conhecimento ou especialidade em determinada matéria, competências de pensamento criativo e motivação intrínseca.

- **Conhecimento**

Segundo (Amabile, 1997), o conhecimento é o alicerce para todo o trabalho criativo. Para a mesma autora o conhecimento/especialidade em determinado domínio, por sua vez, depende da memória necessária para o conhecimento factual, capacidade técnica e talento

especial para a área em que está a trabalhar.

- **Pensamento Criativo**

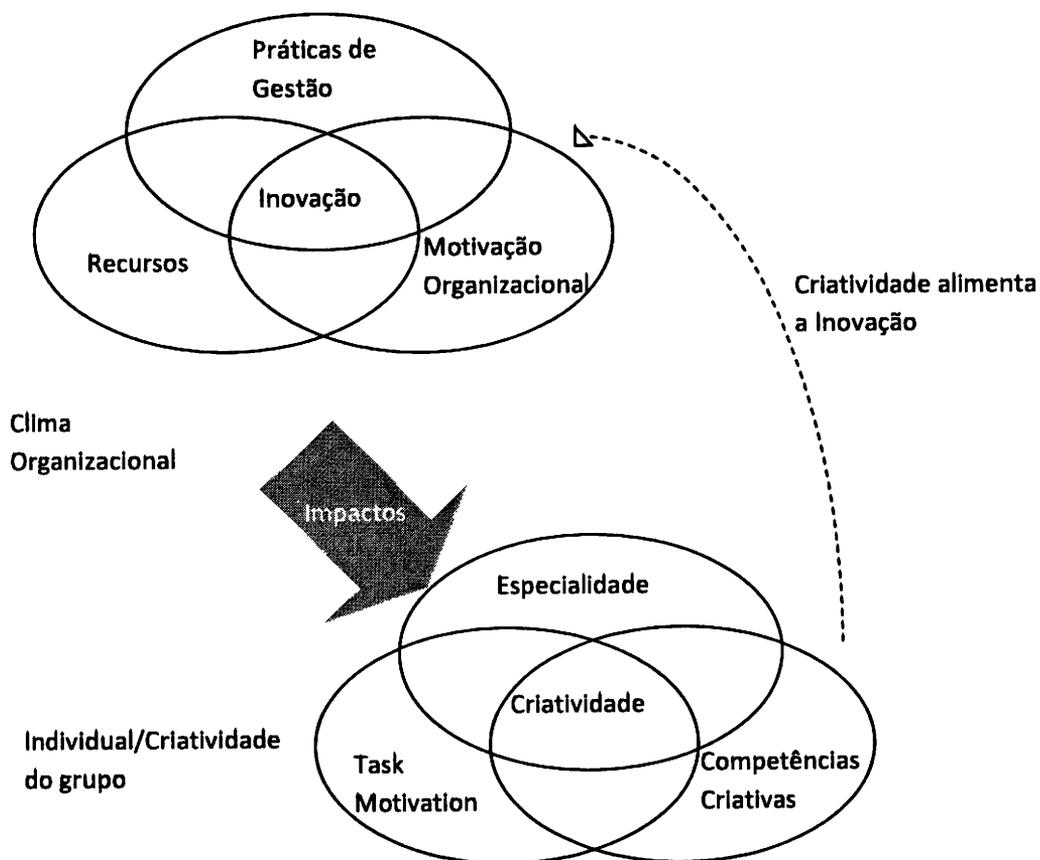
Segundo Amabile (1997) o pensamento criativo depende de características como a independência, auto-disciplina, orientação para correr riscos, tolerância para a ambiguidade, perseverança face à frustração, preocupação pela aprovação.

- **Motivação Intrínseca**

Para Amabile (1997) a Motivação pode ser intrínseca se é orientada por profundo interesse e envolvimento no trabalho, pela curiosidade, gozo, ou sentido de desafio pessoal, ao contrário da motivação extrínseca que, por sua vez, é guiada pelo desejo de concretizar objectivos, como de alcançar uma recompensa.

É a única teoria de criatividade organizacional que especifica claramente as características do comportamento do líder, de supervisores imediatos e gestores de topo, que contribui para a percepção do ambiente de trabalho criativo. Embora a teoria apresente outras sete características do ambiente de trabalho organizacional, incluindo o comportamento da gestão de topo, vantagens dos recursos e cooperação organizacional transversal, apresenta percepções para suporte de liderança, como as características que suportam o controlo mais directo do supervisor imediato (Amabile *et al.*, 2004).

**Figura 4 – Modelo dos Componentes de Amabile**



Fonte: Amabile (1997), pág. 53

### **Teoria Interaccionista**

A *Interactionist theory* foi proposta por Woodman e Schoenfeldt em 1989. Segundo (Woodman, Sawyer e Griffin, 1993), esta teoria sugere que a criatividade é um complexo produto do comportamento da pessoa numa determinada situação. Em que, a pessoa, é sujeita a influências contextuais e sociais, que podem funcionar como catalisadores ou inibidores da criatividade. Assim, a criatividade depende dos seguintes factores:

Condições Antecedentes; Personalidade, Factores Cognitivos, Motivação Intrínseca, Conhecimento, Condições para a criatividade do grupo, Processos de Grupo/Solução de Problemas e Informação Social.

- **Condições Antecedentes**

Segundo (Woodman, Sawyer, Griffin, 1993), citando Woodman e Schoenfeldt (1989), as condições antecedentes influenciam a personalidade e características cognitivas do individuo, e para alguma extensão provavelmente determinam a situação em que o individuo se encontra a si próprio.

- **Factores de Personalidade**

Segundo (Woodman, Sawyer, Griffin, 1993), citando Amabile (1988), defendem que traços de persistência, curiosidade, energia, é considerado pelos cientistas R&I como ferramentas importantes para a criatividade.

- **Factores Cognitivos**

Carrol (1985), citado por (Woodman, Sawyer, Griffin, 1993), identifica oito factores de primeira ordem: facilidade de associação, facilidade de expressão, facilidade de esquematização mental, facilidade de idealização, facilidade de discurso, facilidade de palavras, facilidade prática de idealizar e originalidade.

- **Motivação Intrínseca**

Segundo (Woodman, Sawyer, Griffin, 1993) os intervenientes motivacionais como avaliações e sistema de recompensas podem afectar a motivação intrínseca de uma tarefa criativa, pois redireccionam a atenção do aspecto heurístico da mesma para os aspectos técnicos e regras no desempenho de tarefas.

- **Conhecimento**

“A invenção é um pouco mais do que uma nova combinação de imagens, as quais têm sido previamente recolhidas e depositadas na memória. Nada pode ser feito do nada.” (Sir Joshua Reynolds, 1732-1792; citado em Offner, 1990; Woodman, Sawyer, Griffin, 1993).

- **Condições para a criatividade do grupo**

Segundo King e Anderson (1990) citados por Woodman, Sawyer, Griffin, (1993), as características que influenciam a criatividade dos grupos são: liderança, coesão, longevidade do grupo, composição do grupo, estrutura do grupo, e antecedentes do grupo relativamente a criatividade e inovação.

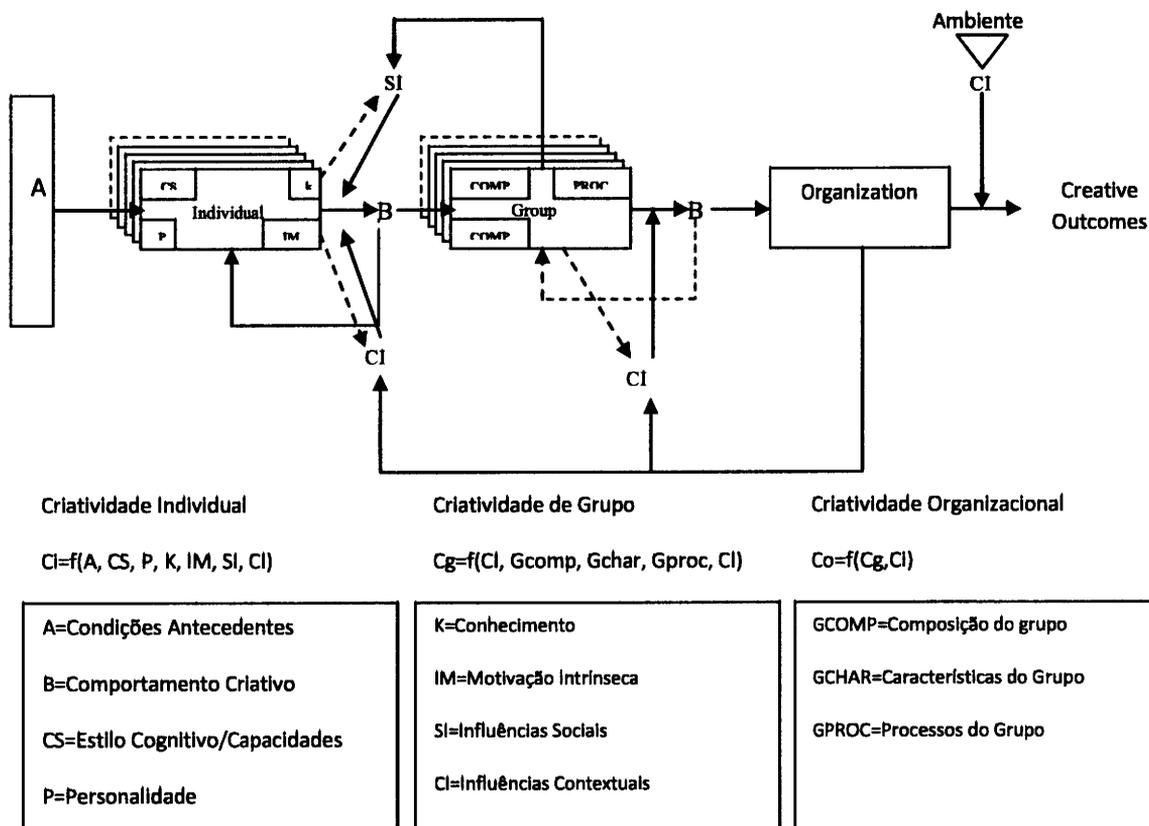
- **Processos de Grupo e Solução de Problemas**

Segundo os autores (Woodman, Sawyer, Griffin, 1993) existem vários aspectos do processo e interacção entre membros de uma tarefa de grupo onde se pode colocar limitações similares em como a tarefa é abordada ou na atenção dos membros do grupo aos aspectos heurísticos da tarefa.

- **Informação Social**

Segundo (Woodman, Sawyer, Griffin, 1993) a informação social consiste em pistas e sinais verbais e não verbais fornecidos a respeito de factores valorizam no local de trabalho e como são avaliados.

**Figura 5 - Modelo Interactivo da Criatividade Organizacional**



Fonte: Woodman, Sawyer e Griffin (1993), pág. 295.

## **Teoria dos Múltiplos Domínios Sociais**

Para Ford (1996) a criatividade e as acções habituais representam opções de comportamento competitivo que podem ser simultaneamente influenciados por múltiplos domínios de acção social. Segundo este autor (1996) a criatividade tem três atributos que devem ser considerados: O facto de a criatividade se referir a um atributo de um produto apresentado por um actor. O julgamento da criatividade é feito de forma subjectiva por membros do campo sobre a novidade e valor do produto, não é uma qualidade que possa ser medida independentemente de estar dentro do processo social de construção. Por último, os objectivos da criatividade têm um domínio específico e podem mudar vezes sem conta, à medida que o domínio desenvolve por aderir a acções criativas. Em suma, o autor define criatividade como um domínio específico, de julgamento subjectivo da novidade e valor de um resultado proveniente de uma acção particular.

Segundo o mesmo autor (1996) esta teoria distingue-se das outras porque descreve interações entre mudanças intencionais e evolução de processos como significado para integrar aproximações de psicologia e sociologia para explicar o comportamento criativo e conformista.

As acções criativas serão abandonadas, descuidadas das condições favoráveis, e como tal como durante todo o tempo, as acções habituais permanecem mais atractivas.

Segundo Gardner (1993) citado por Ford (1996) há três subsistemas que se inter-relacionam e que são responsáveis pelo acto criativo. São eles a pessoa, o campo e o domínio. Para Ford (1996) o campo e o domínio representam a situação ou contexto que influencia as acções dos indivíduos. A pessoa serve como a única força de variação e mudança introduzida num campo. A pessoa que constitui o campo e personifica o domínio serve para seleccionar e reter actos criativos que subseqüentemente elaboram o domínio. O domínio, por sua vez, comunica informação legítima e as acções voltam para o indivíduo, e o processo contínuo como um progressivo ciclo de relações.

Segundo esta teoria os factores que contribuem para a criatividade são: o fazer sentido, a Motivação, Objectivos, receptividade a opiniões, Capacidade de acreditar, Emoções,

**Conhecimento e Habilidades (Comportamento de domínio relacionado e habilidades de comportamento)**

- **Fazer Sentido**

Para Ford (1996), citando Gioia (1986) o processo para fazer sentido é guiado por esquemas que impõem significado e estrutura para a informação, de forma a facilitar a compreensão e acção.

- **Motivação**

Segundo Ford (1996) os objectivos têm um papel importante na motivação dos colaboradores, organizam o comportamento intencional, são os principais responsáveis por explicar a motivação do indivíduo para tentar acções criativas ou habituais, ou seja, os objectivos criam expectativas e emoções que podem impulsionar ou constangir a motivação de cada um.

- **Objectivos**

“Os objectivos, interesses e intenções representam resultados desejados que servem para criar atenção e acção.” Ford (1996)

“As intenções criativas também podem ser evocadas pelo domínio que comunicam a legitimidade do trabalho criativo” Ford (1996).

- **Receptividade a Opiniões**

Segundo Ford (1996) para pessoas cujo determinado comportamento tenha obtido consequências positivas são estabelecidas receptividade a opiniões favoráveis para esse tipo de comportamentos, tornando-o mais provável de acontecer no futuro.

- **Capacidade de acreditar**

Para Ford (1996) uma forte capacidade positiva de acreditar facilita a criatividade das pessoas.

- **Emoções**

Segundo Ford (1996) o clima emocional promovido pela cultura da empresa pode influenciar de forma positiva a criatividade. No entanto, este clima pode servir para dissipar emoções negativas, provocando uma “Zona de conforto” necessária para suportar desvios de acções legitimamente rotineiras.

- **Conhecimento e Habilidades comportamentais e criativas**

Para Ford (1996) citando Amabile (1983) o conhecimento do domínio é fundamental para a performance criativa.

Para Ford (1996) as habilidades comportamentais são facilitadoras de acções criativas, no que refere ao domínio social, a comunicação e o networking social são necessários para desenvolver novas ideias e para dar suporte para a realização da ideia.

Segundo Ford (1996) citando Barron & Harrington (1991) existem dois tipos de habilidades criativas: Pensamento Divergente, que permite gerar variadas alternativas para um problema e Capacidade de Associação, que permite identificar a associação de ideias não usuais.

- **Sub-Unidades e Grupos**

Segundo Ford (1996) estes processos servem para uniformizando os grupos, gerando interpretações partilhadas, e para conotarem comportamentos apropriados, facilitando os seus comportamentos conformistas ou criativos.

- **Organizações**

Segundo Ford (1996), o sucesso de uma organização pode ser incorporado numa larga variedade de características organizacionais, como a estratégia da empresa, a cultura, o sistema de recompensas.

- **Ambientes Institucionais**

Para DiMaggio e Powell (1983), citado por Ford (1996), existem três processos que servem para seleccionar acções organizacionais que se adaptam a mitos e rituais que compõem um domínio institucional. São constituídos por: *mimetic* (imitação baseadas em respostas

standard para a incerteza) coercividade (ir contra a conformidade relativamente a pressões políticas e problemas de legitimidade), normatividade (conformidade associada com profissionalização) e forças que se relacionam com isomorfismo organizacional.

- **Mercados**

Segundo Ford (1996) alguns elementos da criatividade são aparentemente necessários para diferenciar um bem de outros num particular domínio de mercado, onde muita novidade pode levar ao fracasso.

Para o mesmo autor, em mercados altamente estáveis e cómodos, as preferências dos consumidores podem estar particularmente desfavoráveis a novas entradas, as quais podem estar consideradas como irrealis ou não merecedores de confiança. Estas inovações radicais estarão melhor em domínios de mercado moderadamente bem estabelecidos que proporcionam uma base para a avaliação do consumidor, no entanto continuam equívocos o suficiente para tolerar um grau substancial de diversidade.

## **Modelos dos Valores Contrastantes**

O modelo dos valores contrastante integra vários tipos de culturas organizacionais, dando origem à sobreposição de valores.

Quinn representa o modelo dos valores contrastantes em dois eixos, o eixo horizontal que divide a orientação interna, na extremidade esquerda da orientação externa, situada à direita. Estas duas orientações distinguem-se segundo os interesses das culturas organizacionais. Segundo Neves (2000), a orientação interna aposta mais no desenvolvimento dos recursos humanos e na estabilidade e cooperação do ambiente de trabalho, enquanto a orientação externa dá mais ênfase ao desenvolvimento de actividades que possibilitem crescer e adquirir recursos. O eixo vertical, por sua vez, divide a flexibilidade e o controle. Segundo Neves (2000), o controle realça a necessidade de hierarquia e de controlo de funções, enquanto que, a flexibilidade permite a iniciativa individual, rapidez e adaptabilidade individual. Para além destas duas dimensões existe

uma terceira, representada por um eixo invisível, que representa quatro modelos teóricos subentendidos em cada um dos quadrantes e que se refere ao binómio meios-fins.

Segundo Cunha e Rego (2005), quando se interligam as dimensões interna-externa e controlo-flexibilidade, surgem quatro modelos ou *clusters* (racional, relações humanas, processos internos, sistema aberto), que comportam medidas/critérios que podem estar relacionados com meios ou fins. Os autores dão o exemplo da coesão-lucro, a coesão aparece como uma medida relacionada com os meios e o lucro com uma medida relacionada com os fins.

Segundo Neves (2000) os vários quadrantes do modelo correspondem a vários tipos de culturas:

- **Cultura de Apoio**

Está contida no modelo das relações humanas, dá relevância à flexibilidade e ao lado interno da organização, tendo como principal foco a coesão e empenho dos colaboradores. Os valores motivacionais desta cultura centram-se na participação, confiança e sentimento de pertença. A liderança deste tipo de cultura estimula a participação e o desenvolvimento dos colaboradores, privilegiando o trabalho em equipa. O critério de eficácia desta cultura passa pelo desenvolvimento do potencial humano e envolvimento de todos.

- **Cultura de Inovação**

Insere-se no modelo dos sistemas abertos e privilegia a flexibilidade e mudança, focando-se na adaptação da organização às necessidades dos clientes. Os valores desta cultura são o crescimento, aquisição de recursos, criatividade e capacidade adaptativa. A motivação deste tipo de cultura assenta no desafio e iniciativa individual, na possibilidade de inovar, variedade de tarefas e crescimento. O líder deste tipo de cultura deverá ser um empreendedor, ter a capacidade de correr riscos, de fazer crescer a organização e de ter visão estratégica. Os critérios de eficácia são a quota de mercado e o crescimento em volume.

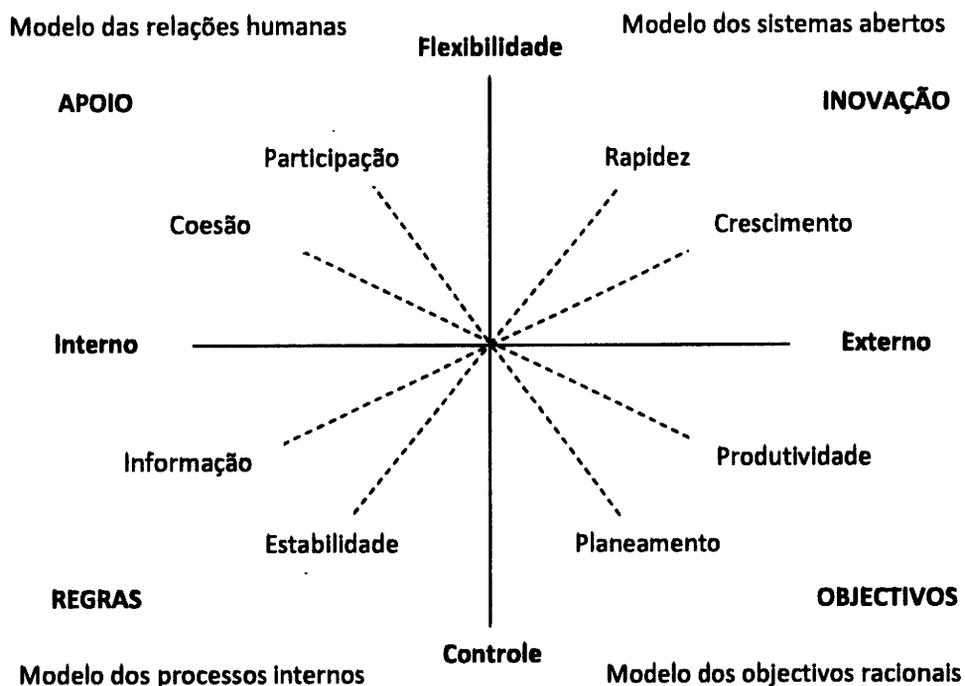
- **Cultura de Objectivos**

Está incluída no modelo dos objectivos racionais, valoriza a produtividade, o desempenho, o alcance dos objectivos e a realização. O factor de motivação centra-se na competição e na obtenção dos objectivos previamente delineados. A liderança apropriada é orientada para as tarefas e para alcance dos objectivos e a eficácia mede-se através da produtividade obtida através do planeamento e na eficiência de funcionamento.

- **Cultura de Regras**

Esta cultura pertence ao modelo dos processos internos, centra-se na formalização e na segurança, a uniformidade e a centralização, em prole da estabilidade interna. A motivação passa pela segurança, ordem, regras e normas de funcionamento parametrizadoras do funcionamento organizacional. Assenta num estilo de liderança conservador de forma a garantir o controlo, de assegurar a estabilidade e segurança, funcionam como medida de eficácia.

**Figura 6 – Modelo dos Valores Contrastantes**



### Quadro 6 – Teorias da Criatividade e Inovação

Teorias	Factores que Influenciam a criatividade/Inovação	Factores diferenciadores	Autores
<b>Teoria dos Componentes</b>	Conhecimento; Pensamento Criativo; Motivação Intrínseca	O clima organizacional influencia o nível e a frequência do comportamento criativo, o qual também depende do conhecimento em determinada matéria, competências de pensamento criativo e motivação intrínseca	Amabile, Schatzel, Moneta, Kramer
<b>Teoria Interaccionista</b>	Factores Contextuais e Sociais: Antecedentes, Factores de Personalidade, Factores Cognitivos, Motivação Intrínseca, Conhecimento, Condições para a criatividade de grupos, Processos do grupo e resolução de problemas e informação Social	A criatividade é um complexo resultado do comportamento do indivíduo numa determinada situação	Woodman, Schoenfeldt
<b>Teoria dos Múltiplos Domínios Sociais</b>	Fazer sentido, Motivação, Objectivos, Receptividade a opiniões, Capacidade de acreditar, Emoções, Conhecimento e habilidades, Sub-unidades e grupos, Organizações, Ambientes Institucionais e Mercados.	A criatividade depende da opção de comportamento competitivo (criativo ou conformista), que pode ser influenciada por múltiplos domínios sociais	Di Maggio, Powel, Ford
<b>Teoria dos Valores Contrastantes</b>	Valoriza a flexibilidade da empresa face à mudança.	Integra vários tipos de cultura organizacional, faz a justaposição de valores	Quinn

Fonte: Elaboração Própria

### 2.3.3 Síntese do sub-capítulo

A Cultura Organizacional constitui a identidade da empresa, define normas e padrões comportamentais criados pela empresa, que funcionam como convicção partilhada por todos os colaboradores. Esta desenvolve-se ao longo do tempo, não de forma fácil, no entanto pode ser aprendida e transmitida, funcionando como a forma que os indivíduos vêm a organização e que vai definir as expectativas que a organização tem do indivíduo, é de acordo com as mesmas que o indivíduo desenvolve o seu potencial dentro da organização, bem como o seu desempenho. Por sua vez vai ser o desempenho dos colaboradores, a sua forma de agir que vai impulsionar o sucesso da empresa e por sua vez contribuir para a evolução da cultura organizacional da empresa. São estes estímulos da cultura organizacional que devem ser direccionados para a criatividade e inovação.

A cultura da empresa está muito relacionada com os ideais estratégicos da administração, bem como da liderança em geral. Está relacionado com as decisões que são tomadas, com a autonomia e *empowerment* que é dado aos colaboradores no âmbito das suas funções, bem como a aposta que é feita para desenvolver o potencial dos mesmos.

Estes estímulos impulsionados da forma certa vão fazer com que o indivíduo esteja mais motivado, com vontade de evoluir, de conhecer melhor a sua área de trabalho ir em busca de mais informação mais sinais do mercado e do que o rodeia, desenvolver competências para melhorar o seu trabalho, ir em busca de novas soluções, estar mais receptivo e reconhecer o potencial do trabalho em equipa

# Cap. 3-Estudos de Caso



### **3.1 Caracterização das Empresas**

Face ao tema e problemática desta dissertação considerámos o método do Estudo de Caso como o mais adequado para concretizar o objectivo geral e específicos que definimos para este trabalho.

A informação sobre cada empresa que será apresentada em seguida foi obtida através de entrevistas, análise de documentos e dos *sites* das empresas.

As entrevistas foram efectuadas a profissionais de diversas áreas, uma vez que, todas as áreas da empresa têm de ser motivadas e abertas à criatividade e inovação organizacional.

Tentámos não só entrevistar responsáveis pelos departamentos, bem como técnicos, de forma a analisar se a gestão de talentos, sistema de recompensas e percepções da cultura organizacional funciona da mesma forma para todos.

Procedemos à escolha de três empresas tendo como critério o facto de terem características inovadoras e serem percebidas como inovadoras pelo mercado. As empresas escolhidas foram a *AllDreams*, a *Microsoft* e a *Novabase*.

A *AllDreams* despertou-me interesse porque pretendia analisar uma empresa que o seu *core business* fosse exactamente a criatividade e desenvolvimento de ideias, por serem estas empresas as que mais utilizam técnicas criativas e as que estão mais sensibilizadas para ambientes criativos. A escolha também teve por base o facto de um dos sócios fundadores da empresa ter sido meu professor de mestrado e por estar muito sensibilizado para as questões que se prendem com a criatividade e com os ambientes que mais a influenciam.

Estabeleci contacto com a *Microsoft* há cerca de um ano após ter lido um artigo sobre técnicas de pensamento criativo ligadas à tecnologia, do Eng<sup>o</sup> Victor Santos, colaborador da *Microsoft* na área académica. Entrei em contacto, numa primeira fase, para solicitar algumas sugestões de bibliografia a consultar sobre criatividade e técnicas criativas e, numa segunda fase, após tomar conhecimento do 1<sup>o</sup> lugar ocupado pela *Microsoft* no ranking das melhores empresas para trabalhar.

### 3.1.1 AllDreams

**Quadro 7 – Identidade da AllDreams**

<i>AllDreams</i>	
Actividade	Marketing, Design e Publicidade
Ano de Formação	2007
Localização	Lisboa
Nº de Colaboradores	11
Grau de Habilitações Predominante	Licenciados
Entrevistados	E1 - Director
	E2 – Director

A *AllDreams* é uma empresa portuguesa de Marketing, Design e Publicidade, fundada a 6 de Junho de 2006.

A Empresa é especialista a nível de Marca, coloca à disposição do cliente soluções de: *Brand Study, Brand Strategy, Brand AND, Brand Identity systems, Brand Architecture, Strategic Planning.*

É uma empresa subversiva que “promete fazer uma revolução de ideias, de marcas, de publicidade, de terras e de gentes” (Manifesto da empresa, 2009).

O estudo de caso na *Alldreams* teve como fonte de informação uma entrevista efectuada a dois Directores da empresa, sendo esta registada por escrito com a autorização dos mesmos. Esta informação foi complementada com a análise de um conjunto de documentos cedidos pela empresa, nomeadamente o “Manifesto de Ideias”, um documento que enumera um conjunto de crenças, de compromissos perante a empresa e a comunidade. Para além deste documento tivemos, também, acesso à apresentação de um novo serviço da empresa, completamente inovador, o *Brands Revolutions*.

Os entrevistados desta empresa foram designados por E1 e E2.

A *Novabase* foi escolhida porque tem antecedentes de inovação, porque é uma empresa portuguesa e à semelhança da *Microsoft* também comercializa e desenvolve aplicações informáticas e porque nesta área é a empresa portuguesa líder de mercado.

A *Alldreams* é uma pequena empresa, ainda recente no mercado, foi fundada a 6 de Junho de 2006 e promete concretizar muitos sonhos futuramente.

Esta empresa funciona segundo duas vertentes, academia e empresa. É constituída por uma equipa muito jovem, praticamente de recém-licenciados e de alunos que frequentam cursos de mestrado. Desta forma há, acima de tudo, um ambiente de aprendizagem e de grande vontade de ver os seus projectos no mercado.

É um ambiente muito familiar, o director criativo da empresa é professor no ensino superior e muitos dos seus colaboradores são seus antigos alunos, pelo que, existe, visivelmente, uma grande cumplicidade entre eles e um sentimento de veneração e respeito pelo seu mestre e, por isso mesmo, uma grande necessidade de verem o seu trabalho reconhecido pelo mesmo.

A empresa apresenta-se muito optimista face à crise pela qual estamos a passar e também pelas dificuldades actuais derivadas da sua emergência. Este optimismo deve-se a acreditarem naquilo que fazem e que apesar da crise poder ser uma ameaça, no que toca à sustentabilidade da empresa, também é encarada por todos como uma oportunidade, para a qual tiveram de pensar noutros produtos serviços/ e também de explorar outros mercados como é o caso de Angola, Cabo verde, Madeira e Açores.

Este produto/serviço inovador trata-se de um ensino de uma cultura e metodologias criativas e de inovação, ou seja de uma ferramenta que transfere oportunidades para as empresas inovarem em contexto de crise.

Nesta empresa as pessoas são o mais importante, consideradas como o “coração da empresa”, a sua “peça motora” e face ao contexto em que vivemos hoje, é por eles que a empresa ainda persiste no mercado.

A empresa não dispõe de um detalhado plano de formação para o desempenho profissional dos seus colaboradores mas, no entanto, fomenta que os seus colaboradores continuem em aprendizagem contínua, que frequentem cursos de mestrado ou outros

cursos técnicos, que possam melhorar os seus projectos dentro da empresa. Este apoio traduz-se em redução de horário para poderem frequentar os cursos ou, por vezes, para poderem terminar trabalhos.

A liderança na *Alldreams* é feita de forma informal, existe a figura do líder, mas a gestão da empresa é feita de forma aberta, todos têm acesso a toda a informação. Segundo o director criativo e sócio-fundador da empresa esta é a melhor forma das pessoas vestirem a camisola.

A satisfação dos colaboradores é também detectada de forma informal, não recorrendo a nenhum tipo de questionário. Devido ao seu relacionamento familiar e relação professor-aluno por vezes a satisfação/insatisfação sente-se muito facilmente e a frequência sempre em picos de stress.

Os directores da empresa estão confiantes de que os colaboradores estão completamente envolvidos, não só porque acreditam naquilo que fazem, mas também porque existe muita transparência na empresa, os colaboradores têm acesso a toda a informação da empresa “sabem o bom e o mau”. (E1)

A delegação de poderes é decidida segundo a experiência dos colaboradores, pelo que existe pouco poder de decisão, uma vez que a maioria dos colaboradores estão no mercado de trabalho há pouco tempo, se bem que, o director criativo “dá o caminho, a visão” e depois é dada a liberdade para lá chegar.

Os directores da empresa têm consciência de que o tempo é fundamental para ter ideias e principalmente para terem ideias bastante criativas, no entanto nem sempre é possível, depende dos projectos. Segundo o director criativo o mito de que a pressão é óptima para ter ideias, é realmente verdadeiro, no entanto apenas funciona para profissionais já com algum “conhecimento, experiências, capacidade, erros feitos”, só assim é que se chega, sob pressão, a uma resolução criativa para o problema.

A empresa tem um ambiente descontraído, que privilegia o espaço para diversão. São feitos jogos, concursos informais, brincadeiras. Semanalmente é escolhido o “Favorito da Semana” pelo director criativo e o “Simpático da Semana” pelos colegas. “É importante fazer com que todos se sintam em casa, deve haver brincadeira para que haja mais criatividade”.

Nesta organização o conflito é bem aceite e encarado com normalidade. É aceite como uma forma de aprendizagem, de enriquecimento. Até porque é importante ter opiniões divergentes, é considerado como uma mais-valia nesta empresa.

Na *Alldreams* o conflito pode surgir quando existe algum projecto que não é escolhido pelo cliente. É complicado apostar tudo num projecto, que depois não se consegue vender, os directores tentam difundir o espírito que todos os trabalhos são bons, mesmo que não sejam escolhidos pelos clientes, mas que servem como aprendizagem e para crescerem enquanto profissionais. Outro assunto que poderá levar a um conflito é quando é feita a distribuição de tarefas, por vezes, existe um pouco de ciúme, quando estas são partilhadas, isto deve-se ao ambiente familiar dentro da empresa e à relação professor-alunos, de muita cumplicidade e de muita ânsia por reconhecimento do trabalho que desempenham. Por isso é que foi criado o “simpático da semana” e o “favorito do patrão”, para que seja prestada mais atenção ao trabalho de todos e para que seja reconhecido por toda a equipa. A remuneração é também um ponto de conflito, os colaboradores recebem segundo a sua experiência.

Tal como é reflexo de um clima informal, os colaboradores estão sempre prontos a discutirem as suas tarefas e objectivos, porque sabem que também têm sempre alguém disponível para os ouvir.

O recurso mais utilizado para a geração de ideias, é o recurso que têm em maior abundância, o tempo, uma vez que não é possível afectarem recursos financeiros.

Na *Alldreams* a aprendizagem é um processo contínuo em que é permitido o erro. “Errar faz parte da aquisição de conhecimento”, no entanto existem fases em que é permitido

errar mais do que outras. Deve-se errar bastante no início, é até uma preocupação, até porque um projecto que siga um processo linear do início ao fim, neste tipo de actividade, não funciona. No fim do projecto deve estar tudo perfeito, não há espaço para erros.

Um aspecto que faz com que haja uma preocupação por inovar e por ter ideias criativas sucessivamente é o facto de se tratar de um contexto de criatividade e inovação e de haver provas dadas no que concerne a projectos inovadores com assinatura *Alldreams*. Também porque os colaboradores são chamados a participar sempre que surge algum problema, quando o projecto ainda se encontra numa fase embrionária, ou, como já aconteceu, quando é necessário criar novas metodologias.

Para promover o despoletar de ideias criativas são utilizadas várias técnicas de pensamento criativo tais como: pensamento lateral, *brainstorming*, concursos informais, jogos, associações de palavras, jogo do stop, *mind mapping*, etc.

Sempre que são confrontados com algum problema, todos os colaboradores são chamados a participar para a resolução do mesmo. No entanto, se este problema emergir já no fim do projecto e esteja relacionado com a vertente da criatividade a decisão e resolução do problema passam a ser centralizados no director criativo.

Os colaboradores sabem sempre quais os objectivos da empresa, uma vez que têm acesso a toda a informação e também porque é sempre passado o feedback da reunião que é feita com o cliente, e tenta-se sempre reforçar por parte da direcção que todos os trabalhos são bons, mesmo que não sejam escolhidos pelo cliente, e servem parte do processo de aprendizagem.

Dentro da empresa não existem incentivos monetários, existem incentivos simbólicos, como horas para tirar, elogios, dias de descanso, por ter trabalhado horas a mais em determinado projecto ou por bom desempenho. São também oferecidos prémios simbólicos, "o favorito da semana", por exemplo, tem como prémios à sua disposição pacotes de gomas, chocolates, sair uma hora mais cedo ou entrar uma hora mais tarde, ou

uma massagem de 10 min. Na *Alldreams* é privilegiado “tudo o que traduza bem-estar, reconhecimento e harmonia para o grupo”. Até porque, segundo a experiência do director criativo, as recompensas monetárias nem sempre são benéficas para o desempenho criativo, chegando mesmo, em certos casos, a constituírem uma barreira à criatividade.

Na empresa é considerado que o mais importante para a geração de ideias criativas e para a inovação é: contornar conflitos; a existência de factores motivacionais pessoais, acreditar naquilo que se faz, a criação de seminários temáticos, iniciativas que tragam bem-estar aos colaboradores como, por exemplo, um dia por semana podem trazer o cão para a empresa, a existência de uma exposição permanente de livros, revistas e novos materiais que podem ser consultados no horário de trabalho e que possam inspirar os colaboradores, espírito de equipa, confiança, e, acima de tudo, gosto pelo que se faz.

### 3.1.2 Microsoft

**Quadro 8 - Identidade da Microsoft**

<i>Microsoft</i>	
<b>Actividade</b>	Desenvolvimento e Comércio de TI's
<b>Ano de Formação</b>	1990/
<b>Localização</b>	Porto Salvo
<b>Nº de Colaboradores</b>	296
<b>Grau de Habilitações Predominante</b>	62,8% Licenciados
<b>Entrevistados</b>	E3 - Técnico
	E4 - Técnico

A *Microsoft* é uma empresa que opera no ramo de comércio, tecnologias de informação e *software*.

Esta empresa é considerada a melhor empresa para se trabalhar segundo um estudo da *Heidrick & Struggles*, publicado na revista *Exame*. Esta atribuição não é só do ano de 2008, mas já teve nomeações para o 1º lugar em 2008, 2007, 2005, 2000 e o 5º lugar em 2004 e 2002.

Este estudo decorre no espaço de cinco meses, é feito através de candidatura pelas empresas. Após candidatura é enviado um inquérito a todos os colaboradores em papel ou *on-line*, as questões contidas no inquérito são referentes a informação transmitida aos colaboradores, relação com chefias, formação e investimentos em acções de responsabilidade social. À administração também é feito um questionário que pretende avaliar o clima organizacional vivido na empresa. Tendo sido posteriormente dadas menções honrosas a empresas que tiveram maior destaque a nível de: satisfação, inovação, gestão de talento, inteligência emocional e harmonia entre trabalho e vida profissional.

Segundo a candidatura da empresa para "As melhores empresas para se trabalhar em Portugal 2009", documento futuramente designado como CMET, 2009, a empresa em 2007, recebeu também uma menção honrosa como a *Melhor Empresa em Práticas de Desenvolvimento Humano*, e em 2008 uma menção honrosa como a melhor empresa para as Mulheres trabalharem. Segundo a mesma fonte, o *Great Place to Work Institute Portugal* tem

também distinguido desde 2005 a subsidiária portuguesa da *Microsoft*, sempre no top 3 do *ranking* dos melhores empregadores e em 2008 distinguiu com o primeiro lugar no *ranking*.

A empresa acredita que o seu percurso deve-se à forma como se relacionam com os seus colaboradores segundo os seguintes valores: aceitar grandes desafios; ser auto-crítico; ter paixão pela tecnologia, clientes e parceiros; respeitar os compromissos; abertura e respeito pelos outros; integridade e honestidade.

O estudo de caso na *Microsoft* teve como fonte de informação entrevistas efectuadas a dois colaboradores da empresa, sendo esta registada com a autorização dos mesmos. Esta informação foi complementada com a análise de diversos documentos cedidos pela empresa, nomeadamente pelo documento que serviu de base à candidatura desta empresa ao desafio lançado pela revista Exame e pela consultora Heidrick & Struggles: “As melhores empresas para trabalhar em Portugal 2009”.

Os entrevistados desta empresa foram designados por E3 e E4.

A *Microsoft*, relativamente ao contexto económico em que nos encontramos admite que a crise poderá constituir tanto uma oportunidade como uma ameaça para a empresa. “A crise pode ser uma oportunidade, porque na realidade é uma crise para todos e quem surgir mais forte poderá ficar com uma maior fatia de mercado” (E3). Constitui uma ameaça e para o que é fundamental fazer alguns ajustes.

“A empresa encara os colaboradores como um elemento chave para o sucesso da organização”(E4). Os colaboradores são considerados como o mais importante para a empresa, uma vez que, a empresa desenvolve, comercializa software pelo que depende na íntegra das capacidades dos seus colaboradores, são eles que potenciam o avanço da empresa. “A *Microsoft* vende *software*, logo todo o produto depende do talento humano e, por isso, criamos condições para que as pessoas consigam atingir todo o seu potencial” (E3). “Na *Microsoft*, acreditamos que são as pessoas que traçam o destino da companhia. Para nós, as alterações trazidas pelas novas tecnologias de informação são, acima de tudo,

conduzidas por pessoas que as desenvolvem e as utilizam no dia-a-dia. Sem elas, e sem o seu empenho e abertura a novos conceitos, não conseguiríamos estar na posição de liderança que hoje ocupamos” (CMET, 2009).

Os colaboradores são percepcionados pela empresa como pessoas com grande potencial. Desta forma a *Microsoft* tenta criar todas as condições para o seu desenvolvimento profissional, até porque a missão da empresa centra-se em “permitir às pessoas e empresas, em todo o mundo, a concretização do seu potencial”, o que permite também, desta forma, atrair colaboradores, pois estes apercebem-se que nesta empresa têm hipótese de crescimento.

Existe um plano de carreiras próprio para cada colaborador e uma ferramenta própria para discussão. “Existem planos de desenvolvimento específico para cada colaborador, em que o colaborador na primeira reunião especifica onde pretende estar daqui por 1 ano, 2 anos, 3 anos, e serão feitas todas as diligências para que possa criar competências nesse sentido” (E3).

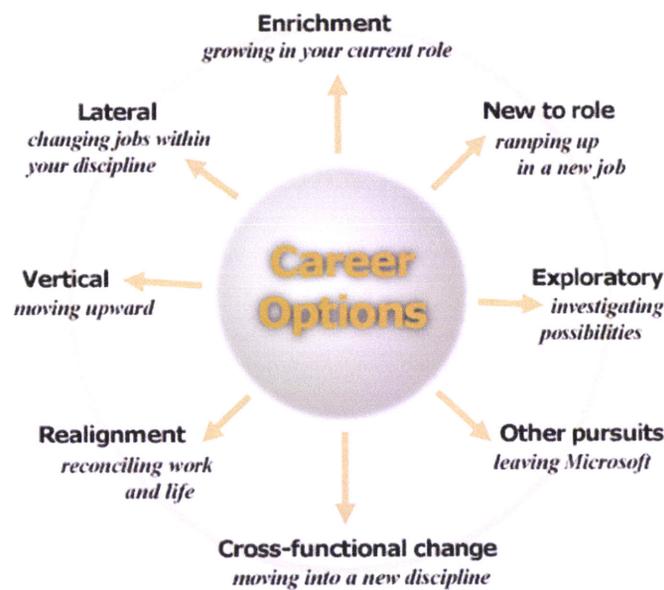
A formação funciona segundo a filosofia 70/20/10:

- 70% de formação *on the job* que consiste em ganhar experiência em diversas situações como liderar reuniões, assistir a reuniões importantes, substituir o *manager* durante as férias, colaborar num projecto internacional, formar novos membros da equipa, partilhar boas práticas, liderar equipas virtuais de trabalho, etc.
- 20% de *coaching*, consiste em aprender com os outros, com um mentor/*coach*, com um colega de trabalho, formar grupos de trabalho externos/internacionais, *jobshadowing*.
- 10% de formação presencial em sala, ou via *on-line*, uma vez que dispõem deste tipo de ferramentas.

“Todo este plano de desenvolvimento é essencial para alavancar o próximo “passo” do colaborador, uma vez que, sempre que uma pessoa é recrutada para a *Microsoft* é recrutada com base na função actual pretendida e também para funções evolutivas futuras” (E3).

“As opções de desenvolvimento profissional são múltiplas e o modelo de carreiras da *Microsoft* baseia-se no princípio de que não existem caminhos únicos. Cada pessoa toma um percurso diferente de acordo com as suas aspirações, perfil de competências, oportunidades existentes e realidade organizacional e do negócio” (CMET, 2009).

**Figura 7 – Modelo de Opções de Carreira da *Microsoft***



Fonte: CMET (2009)

Na empresa são dadas várias condições para potenciarem a criatividade dos colaboradores, entre elas: flexibilidade de horário; possibilidade de trabalhar a partir de casa; incentivo para que o colaborador passe mais tempo com a família. Neste sentido é dada também formação para que os *managers* consigam gerir melhor as suas equipas de trabalho e as organizem no sentido de fazer uma melhor gestão de tempo. O *smart manager*, curso com a duração de um dia e meio dirigido a gestores de pessoas é um programa para melhorar as condições de trabalho e reforçar a cultura de excelência presente na companhia. O objectivo é ajudar os *managers* a gerirem as suas equipas a

trabalhar melhor. O *smart working* tem por objectivo dar competências aos colaboradores da *Microsoft* para trabalharem melhor e conseguirem um melhor balanço na sua vida pessoal e profissional. Consistem em sessões de 2 dias que pretendem formar o colaborador em três dimensões:

- “Eu comigo”, formação em termos de atitude, metas e objectivos, preparação, planificação, organização/agenda, eficácia e eficiência, tempo para pensar.
- “Eu com os outros”, formação para adquirir competências para gestão da equipa de trabalho no que se refere a delegação, exigência e motivação, e-mails, convocatória e liderança de reuniões, reuniões com o dobro dos resultados em metade do tempo, transparência, comunicação directa, *management by walking around*.
- “Os outros e eu”, está relacionada com a gestão de imprevistos, e com avalanches de informação.

A *Microsoft* preocupa-se com a mobilidade dos seus colaboradores, bem como, com a eficácia da comunicação entre os colaboradores. “A necessidade de não restringir o potencial de cada indivíduo a uma secretária sempre guiou quer a nossa política de *desk-sharing* e *open spaces*, como também levou a que abolíssemos os telefones fixos e adoptássemos uma política de atribuição de telemóveis para todos os nossos colaboradores. Assim, qualquer colaborador mantém-se contactável a qualquer altura e em qualquer localização” (CMET, 2009).

Para além desta política, a *Microsoft* também disponibiliza um sistema de acesso remoto à rede corporativa através do servidor de acesso remoto, como também são suportados os custos de internet no domicílio de qualquer colaborador permanente. Desta forma, qualquer colaborador da *Microsoft* poderá trabalhar a partir de casa, caso o entenda, e terá o mesmo nível de acesso à informação e de contacto como se estivesse no escritório da empresa. Para além destas práticas a *Microsoft* aposta numa política de horários flexíveis, que permite a cada colaborador a possibilidade de gerir a sua agenda e o seu trabalho da melhor forma que entender.

O colaborador da empresa sabe que será avaliado pelos resultados que apresenta e, como tal, possibilita a conciliação entre a vida profissional e pessoal. É permitido chegar um pouco mais tarde ou sair mais cedo para resolver assuntos de índole pessoal, cada colaborador pode voltar a retomar o trabalho que interrompeu através de acesso remoto ou no dia seguinte.

“Acreditamos que o dia-a-dia de um colaborador da *Microsoft* deverá focar-se no atingir dos seus objectivos, de forma sustentada, e não no tempo que passa no escritório!” (CMET, 2009).

Com o objectivo de analisar os níveis de satisfação dos colaboradores no que se refere ao trabalho realizado, é feito um inquérito, o *MS Poll*. Aplicado uma vez por ano, pretende obter informação sobre a estrutura da organização, estrutura directa e macro-estrutura, benefícios, orientação estratégica da empresa, posicionamento da empresa em relação ao mercado, carga de trabalho, nível salarial, satisfação e oportunidade de desenvolvimento. O inquérito serve para avaliar também os *managers*, os quais são medidos pela sua estrutura de colaboradores (os resultados só são revelados para *managers* com uma estrutura superior a cinco pessoas para que não haja hipótese de retaliação). É avaliada a performance do *manager* tendo em conta a sua prestação como gestor de equipa: se define de forma clara os objectivos, prioridades.

O *feedback* é dado de forma directa e é possibilitada uma orientação para que possa haver uma melhoria na gestão do *manager*.

Os resultados do *MS Poll* são discutidos a nível de departamento, de sucursal e da empresa mãe. São destacados e analisados os dez piores *scores*, e são escolhidos os três piores, que são alvo de um plano de melhoria. Os resultados a nível de satisfações medidas pelo *MS Poll* relativo ao ano fiscal de 2008, a nível mundial são de 78%, Europa 81% e Portugal de 85%.

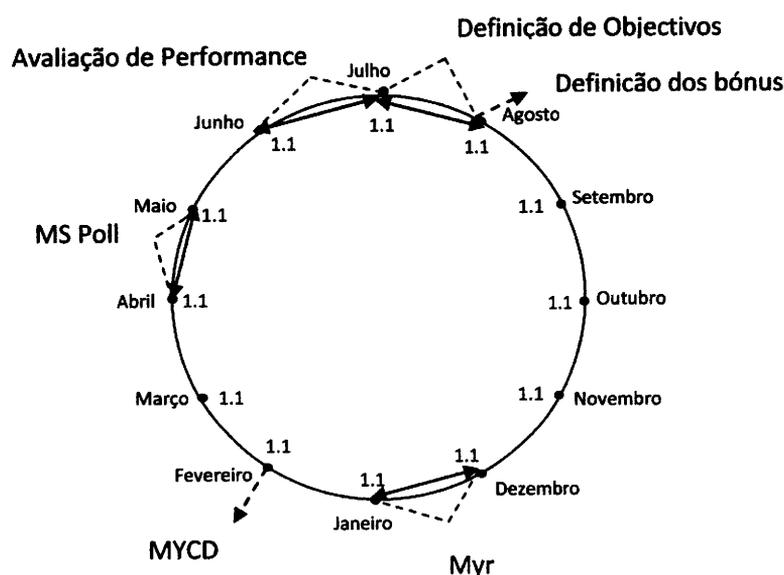
O colaborador é incentivado a pensar na sua carreira como um todo e não apenas via *Microsoft*. “O colaborador, como já referi, é recrutado para uma função presente, bem como para funções posteriores, ou seja funções evolutivas. Aquilo que pretendemos é que o colaborador saia frequentemente da sua zona de conforto de forma a poder evoluir. Desta

forma, se não tivermos, de momento, uma oportunidade de trabalho, que vá ao encontro daquilo que o colaborador pretenda, percebemos que o colaborador a possa procurar noutra empresa. Podemos encarar esta saída como uma oportunidade para o colaborador porque depois poderá ser novamente recrutado e, certamente, virá muito mais enriquecido e ficando, assim, uma oportunidade de carreira para que outro colaborador possa evoluir. Recrutamos, essencialmente, pessoas que tenham ambição de crescer e de se desenvolver” (E3). 98% dos colaboradores gostam daquilo que fazem. É dada muita importância ao *work life balance*, são desenvolvidas medidas para que as pessoas estejam com a família e para que tenham actividades para além do trabalho.

A *Microsoft* atribui ao *Modelo de Desenvolvimento Profissional* responsabilidade para a retenção de talento, a motivação e satisfação dos seus colaboradores.

“O modelo possibilita aos nossos colaboradores estabelecerem planos de carreira de acordo com os seus próprios objectivos e aspirações pessoais. Desta forma, os colaboradores da *Microsoft* vão preparar o seu plano de desenvolvimento de forma totalmente individualizada, em consonância com as competências ou habilidades que precisam de desenvolver para melhorar a sua performance na função actual e os seus objectivos de carreira a longo prazo” (CMET, 2009).

**Figura 8 – Ciclo de Performance da *Microsoft***



Fonte: Elaboração Própria adaptado de CMET (2009)

De Julho a Agosto são definidos os objectivos, ou seja, são considerados como compromissos perante a organização.

Mensalmente são realizadas reuniões *one to one* (1.1), em que são dados *feedbacks* do trabalho desenvolvido e quais os recursos pretendidos.

Entre Dezembro e Janeiro, são apresentados os resultados do primeiro semestre a uma estrutura organizacional de gestão MYR (*middle year review*).

No mês de Fevereiro é realizado o MYCD (*middle year career discussion*). É feito um ponto de situação sobre a performance pessoal do colaborador este deverá perspectivar a longo prazo a sua performance, o seu desempenho e a sua carreira. Neste ponto é o colaborador que conduz a reunião.

Entre Junho e Julho decorrem as reuniões de performance. São antecedidas por uma proposta defendida com o director directo. Nestas reuniões quem conduz é o *manager* e é feita uma auto-avaliação pelo colaborador, que depois será avaliado pelo *manager*.

O *score* que costuma ter um índice mais baixo de satisfação é o salário, mas é um indicador que não pretendem modificar. “Temos uma filosofia de pagamento muito clara, sabemos que não somos a empresa melhor pagadora, enquadramo-nos no quadril 65. No entanto, oferecemos um pacote de benefícios adicionais, flexibilidade de horário, formação, gestão de carreiras” (E3).

“Para se trabalhar na *Microsoft* tem de se estar muito comprometido com a empresa” (E4). A empresa tem a noção de que os seus colaboradores estão comprometidos com a empresa e com aquilo que fazem devido aos resultados do *MS Poll*, pelas reuniões *one to one* e por todo o reconhecimento externo.

No que respeita à delegação de poderes, a *Microsoft* tem uma forte política de *empowerment*, pelo que é dada alguma liberdade de decisão, no entanto, é necessário ter em conta as normas da empresa. “Os colaboradores são incentivados a terem as suas próprias condutas, mas que poderão ser discutidas com os seus superiores, para que, em conjunto, se vá ao encontro daquilo que são as políticas da *Microsoft*” (E3). “O colaborador tem muita autonomia na forma como realiza a sua actividade” (E4).

No concerne a uma ideia nova que possa surgir esta poderá ser amadurecida se for algo de grande responsabilidade como uma nova ideia de mercado, se for uma ideia do dia a dia há hipótese de ser reflectida e discutida com um superior.

Os colaboradores podem beneficiar de momentos de descontração e de divertimento, têm ao seu dispor um conjunto de actividades que podem frequentar como o clube de xadrez, de fotografia, de atletismo, fazem campeonatos de futebol, jogam xadrez e *x-box*. “Na *Microsoft* Portugal acreditamos que um bom relacionamento interpessoal entre os nossos colaboradores é potenciador de fluxos de comunicação e ganhos em sinergias!”.

O conflito dentro da organização é incitado caso se trate de divergência de ideias, até por que é positivo haver vários pontos de vista, caso contrário é evitado e sempre que há algum conflito pessoal são chamados a intervir quem de direito, o *manager* ou os recursos humanos e tudo num espaço de tempo mínimo.

Os temas que podem despoletar conflitos entre os colaboradores são, por exemplo, haver responsabilidades repartidas num projecto e uma pessoa achar que está a trabalhar mais do que o colega. “No entanto, as pessoas, no geral, estão satisfeitas relativamente ao mercado e não estão tão concentradas no colega do lado” (E4).

No que respeita aos objectivos e tarefas são discutidos frequentemente, bem como os recursos necessários para desenvolver ideias ou projectos. As ideias são discutidas em reuniões fora do ambiente de trabalho e depois são feitas reuniões para verificar a sua viabilidade.

Errar dentro da empresa é possível, no entanto, deve ser evitado. “Existe um espaço para errar porque pode haver um conjunto de razões que podem estar por trás desse erro, não se pode suportar é que haja sempre erros” (E3).

O historial de inovação influencia os colaboradores a terem ideias novas e a quererem melhorar as ideias e produtos já existentes. «Nós fazemos uso da expressão “*eat your own dog's food*”. Nós somos os primeiros utilizadores das nossas ferramentas, e damos *feedback*, para a sua melhoria» (E3). Desta forma, os colaboradores são incentivados a tentar desenvolver novos produtos e processos. Segundo a nossa entrevistada (E4), “há sempre espaço para inovar”.

Para o desenvolvimento de novas ideias ou para solucionar determinados problemas são utilizadas técnicas de pensamento criativo como o *brainstorming* e *problems solving*. “Há sempre política de debate contínuo” (E3). Sempre que surge algum problema num projecto todos os intervenientes são chamados a participar. “Há sempre preocupação por parte da empresa em incentivar ao desenvolvimento de novos processos” (E4).

Os colaboradores são conhecedores da estratégia da empresa/ do departamento devido aos seus compromissos para com a empresa. “É importante que a informação flua livremente”(E3). Anualmente é realizada uma conferência mundial denominada de *Microsoft Global Exchange (MGX)*, necessária para envolver e dar a conhecer a estratégia e objectivos da empresa às 85 subsidiárias e cerca de 96 000 colaboradores. São também realizadas reuniões gerais de periodicidade trimestral. Nestas ocasiões partilha-se a estratégia, os dados do negócio, e mensagens diversas relacionadas com cultura e valores. Também são entregues os prémios de reconhecimento aos colaboradores. Após as reuniões segue-se sempre um momento de convívio para conhecer os novos colaboradores e falar com colegas das várias áreas da empresa num ambiente descontraído.

A partilha de informação é considerada de grande importância pela empresa, pelo que são também realizadas diversas comunicações através de correio electrónico, onde se divulgam resultados de negócio, prémios e conquistas das equipas de forma regular e actual, sem ter que aguardar pela próxima reunião geral. Um bom exemplo de comunicação deste género, segundo o CMET; 2009 foi a primeira aquisição de uma empresa portuguesa pela *Microsoft*, a *Mobicomp*, em que o processo de negociação decorreu de forma sigilosa, mas assim que foi possível partilhar com colaboradores, foi comunicado pelo director geral que iriam fazer o maior investimento de sempre em Portugal. Esta comunicação foi efectuada cerca de 15 dias da aquisição da *Mobicomp* e antes da divulgação à imprensa. Outra forma de apresentar objectivos e estratégias da empresa é através do *town hall*, fóruns de discussão virtual em tempo real - através de teleconferência - onde cada Vice-Presidente Corporativo expõe e/ou comunica a sua estratégia. Todos os colaboradores que assim o entendam poderão questionar directamente essa decisão / orientação, sem qualquer intermediário. É um mecanismo que permite ao colaborador participar na construção e estratégia da empresa. Outro método de comunicação é o *all hands meeting* similar ao *town hall*, é uma reunião presencial de um vice-presidente corporativo, onde expõe a sua visão e convida os colaboradores presentes na sala a colocar questões sobre a estratégia e planos de acção.

Para além deste tipo de comunicação também são feitas comunicações electrónicas trimestrais por cada vice-presidente de cada área de negócio, que vai fazendo actualização do estado do negócio e onde se faz referência aos colaboradores que mais se destacaram em diversas áreas.

Na *Microsoft* são utilizadas três tipos de recompensas monetárias, salário, bónus e acções:  
**Salário base** - é 15% acima da base de mercado, de acordo com as responsabilidades e competências;

**Bónus** - Baseado na performance e referente ao ano fiscal;

**Acções** - É uma forma de premiar o empenho e dedicação pela empresa, bem como, um compromisso com o trabalho que podem vir a desenvolver no futuro. "É uma forma de criar relações entre o colaborador e a empresa e de premiar o seu potencial" (E3).

Para tal os colaboradores são calibrados segundo a regra 20/70/10. Os 20% representam os colaboradores com grande potencial para a empresa, os 70% realizam a própria empresa e demonstram ter algum potencial no futuro e os 10% simbolizam os colaboradores que não terão evoluído, e que não apresentam vantagens para a empresa.

(E3) apesar de considerar uma forma fria de avaliar pessoas argumenta que é uma forma de fazer justiça aos colaboradores que dão muito pela empresa, "de conseguirmos distinguir os colaboradores que puxam pela organização, daqueles que se deixam levar". Segundo (E3), esta calibração tem efeitos motivacionais no desempenho dos colaboradores, os 20% sentem-se mais motivados e os 10% ficam mais desmotivados. No entanto, ao identificar estes 10% "são diagnosticados os motivos pelo descontentamento e desmotivação e, posteriormente, é realizado um plano de recuperação. Existe a tentativa de encontrar novas funções, para saírem da sua zona de conforto para que possam gerar mais valias" (E3).

Existem também outro tipo de recompensas de reconhecimento:

*Services Awards* - os prémios de antiguidade, um investimento a longo prazo;

*Gold Star Awards* – tem a finalidade de reconhecer colaboradores-chave, que demonstrem comportamentos excepcionais, alinhados com os valores e a estratégia da companhia e que possam ser considerados de como exemplo para os seus Colegas.

*CPE Champions Awards (Customer & Partner Experience)* – pretende reconhecer os colaboradores ou as equipas que contribuem fortemente para a satisfação dos clientes e parceiros da *Microsoft*.

*CPE Heroes (Customer & Partner Experience)* – pretende reconhecer os Colaboradores que contribuem fortemente para a satisfação dos Clientes e Parceiros da *Microsoft*.

*Circle of Excellence* – tem o objectivo de reconhecer *top performers* que excederam todas as áreas da sua função e que exemplificam os valores da *Microsoft*. Os *Circle of Excellence* são anunciados ao nível mundial e celebrados no *MGX (Meeting Global Exchange)*.

### 3.1.3 Novabase

**Quadro 9 – Identidade Novabase**

<i>Novabase</i>	
<b>Actividade</b>	Comércio e prestação de serviços de TI's
<b>Ano de Formação</b>	1989
<b>Localização</b>	Parque das Nações/Lisboa
<b>Nº de Colaboradores</b>	1800
<b>Grau de Habilitações Predominante</b>	Licenciatura
<b>Entrevistados</b>	E5 - Director
	E6 - Pré-Venda\

A *Novabase* surgiu no mercado em 1989, como Nova Base Sistemas de Informação (1ª empresa *Novabase*) na área de softwarehouse, com o objectivo de desenvolver soluções à medida de sistemas de média/grande dimensão. Foi fundada por um conjunto de investigadores na área de Engenharia de Sistemas e Computadores (INESC).

Dois anos após a sua entrada no mercado deu origem ao COSTAIM, primeiro projecto de I&D relacionado com sistemas de informação hospitalar.

Inicialmente a empresa entrou em projectos de sucesso na área da Administração Pública (Agricultura, Segurança Social, Educação, Saúde, Justiça, etc.), criou produtos próprios (*GEMEO* para a medicina ocupacional, *GPLO* para o licenciamento de obras e *NOVAMAIL* para o registo de correspondência) e ainda fez parte, como chefe-de-consórcio, em projectos de Investigação e Desenvolvimento (I&D) internacionais. Expandindo-se, posteriormente, também para o mercado financeiro e apostando num novo posicionamento da empresa, apresentando-se como fornecedor de soluções informáticas globais.

Actualmente a *Novabase* está organizada nas seguintes áreas de negócio: *Consulting, Infrastructures & Managed Services, Digital TV* e *Capital*.

A *Novabase* atribui o desenvolvimento da empresa e o seu sucesso ao carácter de personalidade que a caracteriza: **respeito pelo indivíduo, especialização, rapidez, adaptabilidade.**

O estudo de caso na *Novabase* teve como fonte de informação entrevistas efectuadas a dois colaboradores da empresa, sendo esta registada com a autorização dos mesmos. Esta informação foi complementada pela análise de um conjunto de documentos cedidos pela empresa.

Os entrevistados desta empresa foram designados por E5 e E6.

A crise na empresa é encarada como uma oportunidade. A *Novabase* é das poucas empresas portuguesas sem dívida. “A *Novabase* encara a crise global com muito optimismo e confiança, apesar de ainda na semana de 10/03/2009 surgir a notícia de que o FMI – Fundo Monetário Internacional, considerar que esta é uma das maiores recessões mundiais deste Século” (E6).

Os colaboradores sentem que a empresa tem um forte perfil que permite fazer face à crise que estamos a atravessar, bem como no final da crise perspectivam que a empresa abrangerá uma fatia de mercado maior.

“Poucas empresas saberão enfrentar esta crise e apenas as mais bem preparadas e mais sólidas resistirão, caso da *Novabase*, porque não apresenta dívida e os nossos negócios têm boa sustentabilidade e rentabilidade” (E6).

“Ainda não sentimos muito a crise. Os nossos projectos são a longo prazo e iniciaram-se no ano passado. No entanto, quem superar esta crise ficará mais forte e melhor” (E5).

Nesta empresa o factor crítico de sucesso são as pessoas, são o seu grande valor. As pessoas estão no centro do seu foco. “Uma empresa como a *Novabase* tem nos seus colaboradores o seu principal activo, pois é através do seu know-how e grande agilidade que se distingue dos demais concorrentes” (E6).

“A *Novabase* continua a ser uma referência na contratação de recursos humanos especializados no mercado português, sendo, já hoje, um dos principais empregadores de capital humano especializado em Portugal” (E6). “A *Novabase* aposta bastante no talento, há uma grande aposta no desenvolvimento, conhecimento e talento das pessoas” (E5). Existe um programa recente que aposta em talentos, a *Novabase Academy*, que vai buscar às universidades os melhores alunos e a *Novabase Campus*, um programa de formação para os colaboradores.

Os dirigentes da empresa têm a preocupação de desenhar actividades e processos que estimulem a aquisição, aplicação e desenvolvimento das competências profissionais dos colaboradores através dos programas de formação *Novabase Academy*, *Novabase Campus*, *Carnegie Mellon University/Portugal* e de várias acções internas.

A *Novabase Academy* constitui uma oportunidade de início de carreira na *Novabase*, proporcionando aos novos colaboradores um pacote de formação estruturante e técnico, de acordo com a área onde serão integrados. O *Novabase Campus* é um programa de aprendizagem contínua e integrada da *Novabase*, que se desenvolve em três diferentes eixos: i) formação na cultura e valores corporativos; ii) gestão e desenvolvimento organizacional; iii) formação comportamental. Mas, também por se destinar a todos os colaboradores, de todos os níveis de carreira. Por último, o projecto *Carnegie Mellon University/Portugal* em que a *Novabase* investirá nos próximos anos um milhão de euros, sendo que metade deste valor servirá para financiar bolsas de estudo. Em *I&D* a empresa investiu em 2007 cerca de 5,7 milhões de euros, mais 40% face a 2006. Além disso, a *Novabase* comprometeu-se a garantir emprego e suporte financeiro durante a formação aos alunos que tiverem sucesso no *Mestrado Avançado de Engenharia de Software (Master of Software Engineering)* da *CMU*, leccionado na Universidade de Coimbra.

O estilo de liderança horizontal, predominante nesta empresa, é um factor que influencia positivamente os valores da criatividade e da inovação organizacional, no entanto, depende da área. Existe uma margem para a criatividade. “Quando temos um projecto temos liberdade para desenvolver a imagem desse projecto, mas a liberdade é contida,

depende dos objectivos da empresa” (E5). “Na *Novabase* estamos perante um líder em construção, em permanente aprendizagem, que muda o seu comportamento consoante as exigências dos liderados e das circunstâncias. Como o próprio Prof. Rogério Carapuça já afirmou, a “liderança não é um resultado, mas um processo, ou seja, é uma obra que nunca está acabada”, e este estilo influencia positivamente os valores da criatividade e da inovação organizacional” (E6).

A fim de apurar o grau de satisfação e motivação de cada colaborador relativamente às tarefas que desempenha é feito um inquérito anual que começou a ser implementado no ano passado. A *Novabase* efectua anualmente uma avaliação das direcções funcionais com a finalidade da melhoria dos seus procedimentos.

As direcções funcionais avaliadas são: Direcção Financeira; Direcção Jurídica; Direcção de Recursos Humanos; Direcção de Marketing e Comunicação; Direcção de Sistemas de Informação; Direcção Administrativa e Logística.

A partir de 2008, começou a realizar-se um inquérito com o objectivo de determinar:

- Qual o grau de motivação e satisfação dos colaboradores da *Novabase*;
- Quais os factores que os motivam e satisfazem;
- Qual o grau de importância atribuída e o grau de presença percebida desses factores no contexto do seu trabalho.

O objectivo desta acção é incorporar a informação facultada na melhoria contínua das políticas de gestão e desenvolvimento de talento.

Os colaboradores da empresa estão bastante empenhados e comprometidos, apesar de haver uma deficiência na comunicação interna das decisões de gestão. “Sempre que são tomadas decisões a nível de direcção deviam ser, de imediato, comunicadas aos colaboradores e isto é feito pelas direcções” (E5). “Os colaboradores da *Novabase* sentem-se bastante comprometidos/implicados com a empresa porque existe uma cultura de organização, baseada na gestão por objectivos, inovação, elevada satisfação dos clientes,

trabalho desafiante, "meritocracia", respeito pelas pessoas e trabalho em equipa, que nos leva, diariamente, a crescer quer pessoal quer profissionalmente" (E6).

No que respeita à delegação de poderes nos diferentes sectores da empresa, existe alguma liberdade de decisão. "A delegação de poderes está patente nos diferentes sectores da empresa, mas devido aos projectos que existem, alguns deles de curta duração e implementação rápida, "inconscientemente" o colaborador aborda a execução do projecto com decisões de forma autónoma e por vezes difíceis, tendo sempre presente o sucesso final do projecto" (E6).

Nesta empresa é dado algum tempo para ponderar ideias, dependendo do departamento. A nível de administração é possível amadurecer ideias, a nível do departamento de marketing existe algum tempo para debater ideias, mas nas áreas de negócio é possível que as ideias tenham de ser tomadas mais sob pressão. "Não existe um espaço temporal definido para que as ideias amadureçam. Existem é iniciativas que promovam ideias, como, por exemplo, a criação este ano de uma nova área de negócio *Customer Enablement Business Processes* dentro de uma das empresas da *Novabase*, a *IMS*, e que terá o objectivo de desenvolver aplicações inovadoras associadas ao conceito *das comunicações unificadas*" (E6).

Na *Novabase* existe tempo para descontração e socialização, através dos vários eventos internos que a empresa organiza. "Não existe um espaço dedicado e propício à diversão, mas sempre, que possível, e dependendo dos colaboradores está presente um clima de divertimento e descontração" (E6).

Segundo (E5) não existe conflito dentro da organização, existe liberdade de ter diferentes ideias e oportunidades para as exprimir. "Há discordância e liberdade para discutir ideias. Pois a *Novabase* tem em conta a conciliação de interesses" (E5). "O conflito na *Novabase* não é considerado como um obstáculo, mas sim como um debate de ideias, reforçando sempre o seu lado positivo. De acordo com a cultura organizacional da empresa, onde está

presente o respeito pelas pessoas e trabalho em equipa, existe a confiança e abertura suficiente para haver diferentes pontos de vista” (E6).

Os temas que possam suscitar maior desacordo são salários e carreiras. “O que é natural numa empresa como a *Novabase*, em que as pessoas têm muito talento, são muito competitivas e como tal querem o seu lugar ao sol” (E5). “Existem alguns temas que podem despoletar um debate de ideias, nomeadamente situações associadas às diferenças de carreira/talento, de responsabilidade, mas que são directamente tratadas com cada um dos *managers*” (E6).

Os colaboradores sentem-se incentivados em falar, debater as suas tarefas/objectivos, tendo em conta que toda a gente trabalha por objectivos e toda a gente tem o salário e prémio indexados aos objectivos.

No que se refere ao suporte de ideias criativas, são afectados recursos suficientes para o seu desenvolvimento, mas com contenção. “Não tenho presente a ideia de que neste momento são afectados recursos suficientes para o desenvolvimento de ideias novas, mas como a *Novabase* aposta muito em pessoas jovens e com ideias inovadoras, creio que estamos no caminho certo” (E6).

Na empresa é permitida a aprendizagem através do erro, o que não se torna inibidor relativamente a arriscar em ideias novas. “Toda a gente erra, mas erros passíveis de serem corrigidos” (E5). “É possível errar dentro da empresa, na perspectiva de que com esse erro o colaborador tenha consciência do mesmo, que possa aprender e evite errar na próxima vez, pois está sempre presente em cada colaborador o seu profissionalismo e rigor” (E6).

A *Novabase* caracteriza-se por ser uma empresa jovem e inovadora, apesar de ter um curto historial de inovação serve de incentivo aos colaboradores para serem mais criativos. Já recebeu prémios de inovação, como o atribuído em 2007 pela *CISCO* com o *Innovation Award of the Year*, pelo mérito dos seus projectos inovadores no sector financeiro e público, no âmbito do *Cisco Partner Summit 2007*, um evento que anualmente premeia os melhores parceiros da *Cisco*. “A *Novabase* já obteve no seu passado alguns prémios relacionados com

inovação, que demonstram o seu potencial nesta área, e isso deverá estar sempre presente em cada colaborador, o que influencia a sua criatividade ou inovação” (E6).

Os colaboradores são incentivados a desenvolver novos produtos ou processos principalmente nas áreas de negócio. A técnica mais utilizada para chegar à solução de problemas é o *brainstorming*.

Qualquer problema/barreira que possa surgir num projecto, é tratado em grupo, uma vez que é privilegiado o trabalho de equipa. “Quando surge algum problema, não somos apanhados muito desprevenidos, porque trabalhamos muito em equipa, temos reuniões semanais e todos os assuntos são tratados em equipa” (E5). “Quando é necessário resolver alguma situação/problema, reúne-se a equipa e dentro dessa equipa define-se a forma como se deverá resolver esse problema. Depois identifica-se qual o colaborador com mais *know-how* e “ataca-se” o problema. No final esperamos sempre que o cliente fique com uma imagem de satisfação sobre o trabalho desenvolvido” (E6).

Os objectivos, estratégias e resultados da empresa são dados a conhecer todos os anos aos colaboradores, existe uma *newsletter* para dar a conhecer os vários eventos que vão sendo feitos. Mas há também uma deficiência de informação relativamente às decisões que são tomadas nas reuniões de administração, que não são comunicadas de forma directa ao colaborador, mas sim através das chefias. “A própria cultura organizacional impõe a todos os colaboradores uma gestão por objectivos, logo é muito importante que exista comunicação dentro da empresa, para que estes tenham a possibilidade de conhecer a própria estratégia e resultados. Na *Novabase* é efectuada uma comunicação trimestral, que se designa por *estado de negócio*” (E6).

Na *Novabase* os salários são constituídos por um montante fixo base e um montante variável, o prémio, que está directamente relacionado com os objectivos.



Segundo (E5), o facto de a empresa trabalhar por projectos e das propostas serem entregues aos clientes em conjunto com concorrência pode ser um incentivo para a criatividade e inovação.

### 3.2 *Análise Comparativa dos Casos e discussão dos resultados*

Seguem-se três quadros comparativos que têm como objectivo evidenciar e relacionar características organizacionais das empresas em estudo. Os quadros estão organizados segundo três temas:

- Motivação Intrínseca/Comportamento e Satisfação do Colaborador;
- Incentivo à Criatividade e Inovação;
- Abertura à Criatividade.

O primeiro quadro pretende analisar comparativamente a relação entre o gosto e empenhamento que cada colaborador tem relativamente aquilo que faz e o comprometimento que tem perante os objectivos da empresa em que trabalha. Este factor, está directamente relacionado com a gestão de carreiras, se as funções do colaborador não forem um constante desafio, se não houver ma evolução de responsabilidades, se não houver reconhecimento do trabalho que tem vindo a ser desempenhado pelo individuo, também há certamente lugar a desmotivação e descomprometimento face à organização.

**Quadro 10 – Análise Comparativa - Motivação  
Intrínseca/Comprometimento e Satisfação do Colaborador**

	<i>Alldreams</i>	<i>Microsoft</i>	<i>Novabase</i>
<b>Motivação Intrínseca/Envolvência do Colaborador</b>	+	+	+
<b>Gestão de Talento/Carreiras</b>	+/-	+	+
<b>Reconhecimento</b>	+	+	+

É notório o elevado nível de motivação intrínseca presente nas três empresas. Os colaboradores sentem-se bem no exercício da suas funções, principalmente porque sentem que o seu trabalho é reconhecido e porque a sua responsabilidade e autonomia dentro da empresa tem tendência a evoluir.

Segundo (Amabile e Kramer, 2007), o principal factor para a criatividade é a motivação intrínseca, ou seja, o interesse, o gosto, a satisfação e desafio pela função que se desempenha por si só, e não por pressões externas ou recompensas. Para os autores a motivação intrínseca quando existe por estas razões, faz com que as pessoas se revelem mais produtivas, comprometidas e verifica-se também maior companheirismo.

Para Trierweiller (2004), citando Badawy (1993), num sistema de gestão de recursos humanos podem distinguir-se quatro subsistemas que se inter-relacionam entre si: planeamento de recursos humanos, recompensas, avaliação do desempenho e a gestão de carreira.

As três empresas têm a preocupação com a evolução profissional e intelectual dos seus colaboradores, sendo que na Alldreams, acaba por ser só um incentivo, a empresa ainda não tem estrutura para poder assegurar uma evolução na carreira para todos os colaboradores. Existe sim, um incentivo em termos de tempo para que os colaboradores possam ir a formações, cursos, para que possam frequentar aulas de mestrado e terminar um ou outro trabalho que esteja relacionado com os mesmos. Em relação à Microsoft e Novabase, existe uma gestão de carreiras planeada e estruturada, talvez mais na Microsoft do que na Novabase, uma vez que os colaboradores são obrigados a traçar um percurso de carreira e a frequentar todas as formações cursos e reuniões que lhes permitam evoluir em termos de competências, para que consigam percorrer o caminho delineado.

Segundo Trierweiller (2004), para que o subsistema de gestão de carreiras funcione, é necessário conciliar as expectativas de carreira do indivíduo com as da empresa. Pois para a autora, uma carreira é um conjunto de estágios sucessivos, que relatam as experiências e actividades de trabalho, atitudes e comportamentos, constituindo-se numa porção

substancial da vida de uma pessoa. Segundo a mesma, o planeamento de carreira é um processo contínuo de avaliação, a escolha de uma carreira funciona como a escolha de uma identidade e impacto desta decisão afectará não somente a carreira do indivíduo, mas também a vida da organização.

Nas três empresas é possível verificar um forte reconhecimento do trabalho e esforço de cada um e daí haver também um grande empenhamento e dedicação por parte do colaborador.

Para Breen (2004) os colaboradores têm a necessidade de sentir que estão a ser recompensados regularmente, as pessoas colocam muito mais valor num ambiente de trabalho em que a criatividade é suportada, valorizada e reconhecida. Querem a oportunidade de se empenharem completamente no seu trabalho e fazerem grandes progressos.

O quadro seguinte relaciona características de incentivo à criatividade e inovação, tal como o tempo para repensar ideias, para as melhorar. Humor, que potencia a interacção e socialização entre os indivíduos e que fortifica a sua relação enquanto grupo de trabalho e que permite ter segurança aquando da geração e apresentação de ideias e na tomada de decisões mais arriscadas.

**Quadro 11 - Análise Comparativa - Incentivo à Criatividade e Inovação**

	<i>Alldreams</i>	<i>Microsoft</i>	<i>Novabase</i>
<b>Tempo para amadurecer ideias</b>	+	+/-	+/-
<b>Humor</b>	+	+	+
<b>Incentivo à geração</b>	+/-	+	+

<b>de ideias</b>			
<b>Riscos</b>	+	+	+

As empresas em estudo, dão tempo aos seus colaboradores para desenvolverem as suas ideias e o seu trabalho, no entanto a *Microsoft* e a *Novabase*, devido à sua actividade empresarial e volume de negócios, não podem dispensar muito tempo para amadurecer ideias. É importante que estas empresas se antecipem à concorrência e com uma boa proposta.

Para (Isaksen e Lauer, 2002), dar tempo para que surjam ideias é uma forma da equipa ter tempo para ter novas ideias, ou reconhecer o mérito de ideias existentes, bem como de oportunidades. Para estes autores a flexibilidade em termos de tempo permite a exploração de alternativas.

É evidente que todas as empresas têm um ambiente de trabalho descontraído, em que existe espaço para socializar, para as pessoas se conhecerem melhor. Tal é feito através de actividades e eventos corporativos na *Microsoft* e *Novabase* e através de jogos e brincadeiras na *Alldreams*.

Segundo Sousa (2008), as empresas que conseguirem incutir nos seus colaboradores um clima mais leve e agradável, como se de um jogo se tratasse, as atitudes destes poderão ser mais activas, exuberantes, motivadas. Embora não permitindo uma anarquia, esse clima teria de ser suportado por uma rede de outras estruturas mais burocráticas e organizativas, que apoiam esses espaços de desenvolvimento criativo.

No que refere a incentivo de ideias, está presente nas três empresas, as ideias são incitadas, ouvidas, desenvolvidas e postas em prática. Talvez na *Alldreams*, seja menos frequente, uma vez que, nesta empresa, os colaboradores são muito jovens e pouco experientes, o que implica uma discussão de ideias e por último é dada uma orientação por parte do director criativo.

(Isaksen e Lauer, 2002), alegam que em climas onde há incentivo para a geração de ideias novas e sugestões, estas são recebidas de forma atenta e profissional pelos colegas de equipa. Os autores afirmam que neste tipo de ambientes as ideias são ouvidas e apoiadas, o que difere em ambientes onde isto não acontece é a forma de responder a novas ideias, é através do “automático não”, bem como, a apresentação de um conjunto de obstáculos.

Nas três empresas em estudo é possível correr riscos, tomar decisões mais complexas, tendo em conta a experiência e a responsabilidade de cada um. Talvez na *Alldreams* seja mais complicado cada um dos colaboradores tomarem decisões mais arriscadas, pelo menos os colaboradores mais novos. Enquanto na *Microsoft* e *Nova Base*, o negócio obriga a que as decisões sejam tomadas de forma rápida, é natural que seja dada mais responsabilidade de decisão aos colaboradores, tendo em conta os objectivos e estratégia da empresa.

De acordo com (Isaksen e Lauer, 2002), correr riscos refere-se ao grau com que cada equipa consegue tolerar a ambiguidade e tomar decisões com alguma incerteza. Segundo os autores se estas equipas estiverem perante um caso de risco elevado, são tomadas iniciativas arrojadas, mesmo quando os resultados são desconhecidos, ao contrário do que se prevê para uma equipa em que não é incentivado correr riscos, as decisões a tomar são as mais seguras.

O próximo quadro confronta características relativas aceitação da criatividade por parte das empresas, como a estrutura e estilo de liderança, liberdade para executar e gestão de conflitos.

**Quadro 12 - Análise Comparativa - Abertura à criatividade**

	<i>Alldreams</i>	<i>Microsoft</i>	<i>Novabase</i>
<b>Estrutura Empresarial e Liderança</b>	+	+	+
<b>Liberdade</b>	+/-	+/-	+/-
<b>Conflito/Ideias divergentes e Participação Debate</b>	+	+	+

A liderança e estrutura empresarial são grandes determinantes da cultura organizacional, as empresas em estudo têm uma liderança informar, há flexibilidade de horários, comunicação entre os colaboradores e uma hierarquia horizontal.

Para Isaksen (2007) ao citar Amabile *et al.* (2004); Ekvall & Ryhammar (1998); Ekvall, (1997) de todos os factores que influenciam o clima organizacional, considera que a liderança é geralmente o mais poderoso.

De acordo com Trierweiller (2004), o comportamento de liderança e o comportamento criativo podem ser aprendidos e incentivados através da criação de um ambiente favorável que estimule o desenvolvimento das habilidades e potencialidades dos colaboradores. Pois, o estilo de liderança da chefia interfere directamente no ambiente de trabalho.

Nas três empresas, apesar de haver muita delegação de tarefas, de haver responsabilidade repartida, não é dada liberdade total para tomar decisões, as decisões mais importantes têm de ser minuciosamente analisadas tendo em conta os objectivos da empresa.

Segundo Isaksen (2007), em empresas em que é dada liberdade aos colaboradores, potencia-se mais a autonomia para definir muito do seu próprio trabalho. Desta forma as pessoas tomam iniciativa para adquirir e partilhar informação, para fazer planos e tomar decisões sobre o seu trabalho.

Segundo Isaksen e Lauer (2002), um dos melhores métodos para encorajar o trabalho de uma equipa é enquadrar os membros da equipa no processo de identificação de desafios e de oportunidades através de resolução de problemas e de tomada de decisões, para melhorar ideias, gerar ideias e transformar ideias em acção.

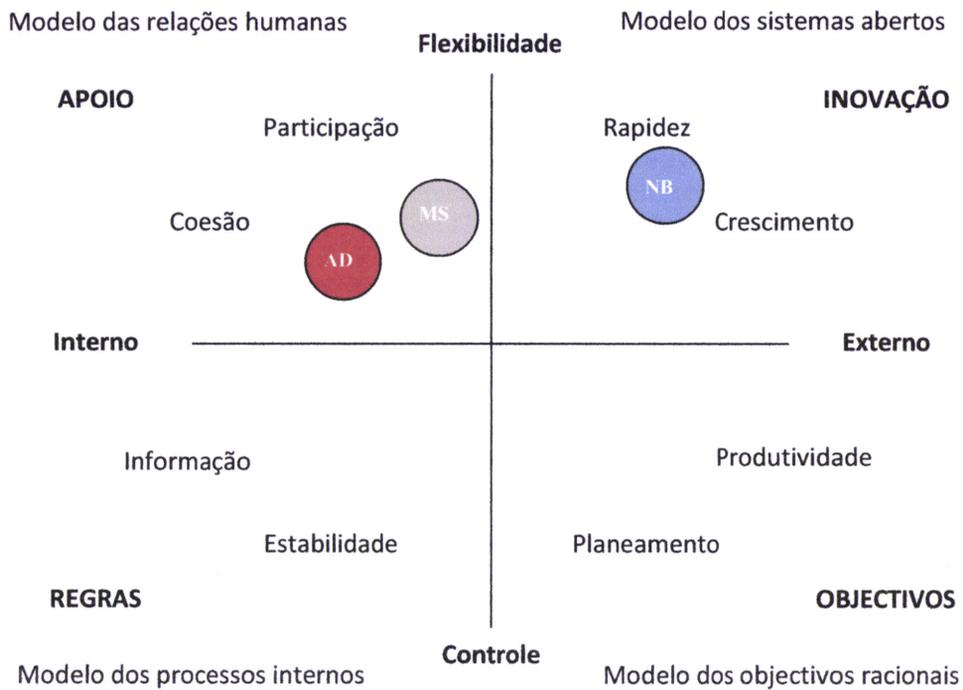
Nas três empresas todos os colaboradores são chamados a intervir e a participar em discussões. As ideias divergentes são incentivadas e são entendidas como uma mais valia para as decisões da empresa.

Para Isaksen (2007), os debates referem-se ao encontro e desencontro entre pontos de vista, ideias, experiências e conhecimento. Para as organizações em que existe o debate, muitas vezes são ouvidas e as pessoas são incentivadas a colocar em prática as suas ideias.

A figura que se segue ilustra o posicionamento das três empresas em estudo, segundo o Modelo dos Valores Contrastantes. Este modelo conjuga quatro teorias organizacionais completamente divergentes: A teoria das relações humanas, que tem como objectivo o apoio entre os colaboradores e a coesão das equipas e participação dos colaboradores nas decisões e objectivos da empresa; A teoria dos sistemas abertos, direccionado para a satisfação do consumidor, para a inovação, para a rapidez face à concorrência e o crescimento da empresa; A teoria dos processos internos, mais centrada nas regras, na estabilidade e na informação; A teoria dos modelos racionais, por sua vez, foca-se nos objectivos, na produtividade e no planeamento.

Estas culturas organizacionais são sujeitas a forças inversas, Flexibilidade vs Controlo e Relações Internas vs Relações Externas.

**Figura 9 – Posicionamento das empresas estudadas segundo o Modelo dos Valores Contrastantes**



Fonte: Adaptado de Neves (2000)

Segundo o modelo dos valores contrastantes, as empresas estudadas encontram-se todas no eixo superior, são empresas com uma cultura flexível. Existe flexibilidade de horários, para realizar tarefas, para expressar opiniões, para ter ideias divergentes.

A *Alldreams* situa-se no quadrante das relações humanas, pois centra-se muito nos seus colaboradores, o ambiente é muito familiar, existe grande apoio e união entre os colaboradores e os *managers*, todos são chamados a participar e todas as opiniões são

consideradas. No entanto, devido à equipa ser bastante jovem, não existe muita delegação de poder por parte do director criativo.

A *Microsoft* encontra-se também no quadrante das relações humanas, a acção da empresa foca-se no colaborador, a sua missão consiste em desenvolver o potencial de cada um dos colaboradores, é dada oportunidade ao colaborador de programar a sua ascensão na carreira, e é dado apoio para que este o consiga. É incentivada a coesão de equipas e todas as opiniões e pontos de vista são válidos quando são expostos problemas ou assuntos que necessitem de resolução. Apesar de se situar no quadrante das relações abertas, está relativamente próxima do quadrante dos sistemas abertos, é uma empresa que continua a crescer, de acordo com o sector de negócio é imprescindível tomar decisões muito rapidamente e está aberta a novas ideias, novas soluções por parte dos colaboradores, sem deixar de se focar no cliente e nas necessidades de mercado.

A *Novabase* localiza-se no quadrante dos sistemas abertos, são extremamente focados nos clientes e nos seus parceiros de negócio. As decisões dentro da empresa têm de ser tomadas rapidamente e de forma autónoma devido às exigências temporais dos projectos e à forte concorrência. É uma empresa que está em franca expansão, que tem vindo sucessivamente a crescer desde a sua origem. É uma empresa aberta às ideias de todos, à diversidade de opiniões e que incentiva a que se corram riscos.

# Cap. 4-Conclusão e Recomendações



Este trabalho está centrado no conhecimento da Criatividade e Inovação Organizacional, bem como, nos ambientes propícios ao desenvolvimento das mesmas. Tendo em conta que Chang (2008) para que a empresa tenha um posicionamento sustentável no mercado e para que continue a gerar lucro a longo prazo é fundamental haver criatividade e inovação na empresa. Torna-se então, essencial analisar de que forma é que podemos chegar a um ambiente potenciador de ideias criativas e de inovação. Porque de acordo com (Graça e Sousa, 1998) o clima tem de ser propício ao processo criativo no seu todo, para que a criatividade possa sobreviver nas organizações. Para Ekvall (1996) o clima tem um poder regulador porque influencia os processos organizacionais tal como resolução de problemas, tomada de decisões, comunicações, coordenação, controlo, processos psicológicos de aprendizagem, criação, motivação e compromisso.

Tendo como elementos de suporte os resultados das entrevistas, documentos das empresas estudadas, conceitos e modelos da revisão bibliográfica, é possível responder aos objectivos específicos e objectivo geral que estiveram na base deste estudo.

#### **Primeiro Objectivo Específico**

- *Compreender se a liderança tem influência na geração de criatividade e inovação organizacional.*

Tendo como base a análise dos resultados das entrevistas, bem como o cruzamento desta informação com a revisão bibliográfica pode dizer-se que este objectivo foi alcançado.

A liderança pode impulsionar o aparecimento de ideias criativas e de inovação, o líder tem de dar o exemplo através dos seus actos, da sua visão e do seu empenhamento para com a organização.

O líder, sobretudo o líder transformacional é responsável por incentivar a ambição dos colaboradores, ao alargamento de horizontes e expectativas, o que é conseguido através da moldagem de valores dos seus colaboradores.

Esta moldagem de valores e aumento de ambição é feito porque a liderança transformacional pressupõe um maior conhecimento do colaborador, das suas necessidades e desejos, porque o colaborador percepçiona a imagem que tem do líder como um ideal a seguir.

Desta forma, os colaboradores irão persistir para desenvolver completamente o seu potencial, fazendo o possível por aumentar a sua performance passo a passo, desafio a desafio. Aumentando, desta forma, também os seus sentimentos de envolvimento, coesão, compromisso para com a organização que representam. Pois segundo (Shamir, House, Arthur, 1993), citado por (Avolio, Bass, Berson e Jung, 2003), o líder transformacional constrói uma identificação pessoal e social entre os seguidores com a missão e objectivos do líder e da organização. Desta forma, os sentimentos dos seguidores aumentam no que refere a envolvimento, coesão, compromisso, potencial e performance.

Este estilo de liderança vai permitir que haja um sentimento de missão colectiva, o líder ao saber quais as necessidades de cada um dos membros do grupo poderá ajudá-los a desenvolverem as suas capacidades e competências necessárias para alcançar o seu desenvolvimento profissional e alcançar tudo aquilo que ambicionam. Isto porque este tipo de líder consegue transparecer uma visão de futuro, bem como, um sentimento de confiança nos seus seguidores, dando-lhes, desta forma, força para todos os objectivos e desafios a alcançar. É, assim, criada uma relação de desenvolvimento pessoal e profissional do seguidor que será benéfica para a organização, uma vez que o colaborador será sempre estimulado a ir à procura de novas ideias, de novas formas de fazer as coisas, de redefinir problemas e de chegar a novas soluções.

### **Segundo Objectivo Especifico**

- *Perceber se a motivação intrínseca é necessária para gerar criatividade e inovação organizacional.*

O segundo objectivo foi igualmente atingido, após confrontar o resultado das entrevistas com a bibliografia estudada.

A motivação intrínseca é apontada pela maioria das teorias da criatividade e inovação como um dos principais factores para a obtenção e geração de criatividade e inovação nas organizações.

A motivação intrínseca refere-se à motivação, gosto, satisfação e desafio que qualquer pessoa sente pela função que desempenha, desta forma resta considerar que é um ponto fulcral para o aparecimento de criatividade e inovação. Se a pessoa gostar realmente do que faz e se for um desafio constante, vai automaticamente à procura de informação relativamente à área em que opera, vai certamente diagnosticar com maior facilidade oportunidades de negócio para aquela área.

Segundo (Gumusluoglu e Ilsev, 2008), quando um colaborador está intrinsecamente empenhado com uma tarefa, está mais centrado em explorá-la e em testá-la e, desta forma, demonstrará um comportamento mais criativo.

O desejo de intervir, depende da motivação intrínseca, é mais activo se a pessoa gostar realmente daquilo que faz, se o seu trabalho for um desafio constante e se sentir que continua a crescer de dia para dia em termos profissionais, para tal torna-se importante que as empresas façam gestão de talentos, é importante desenvolver conjuntamente com o colaborador um plano de desenvolvimento pessoal que potencie as suas capacidades.

Nas entrevistas efectuadas verificou-se que nas três empresas há a preocupação em saber se os colaboradores se sentem satisfeitos com as funções que estão a desempenhar, se estão comprometidos com a empresa, dois factores que têm influência directa na motivação intrínseca do colaborador, que, por sua vez, se vai reflectir na disponibilidade e na vontade que o colaborador vai ter para ir à procura de novas oportunidades, novas ideias, novas soluções.

### Terceiro Objectivo Específico

- *Compreender se o empowerment é um factor determinante para gerar criatividade e inovação organizacional.*

Este objectivo também foi verificado através da bibliografia estudada e confirmado pelas entrevistas efectuadas nas diferentes empresas.

O *empowerment* é uma característica necessária para o desenvolvimento de ideias criativas e de inovação.

Os colaboradores a quem lhe é confiado autonomia, liberdade e poder para realizar as suas funções e para tomar as suas próprias decisões têm um comportamento mais proactivo em todo o trabalho que realizam, estão, de certa forma, mais alinhados com a estratégia da empresa, e mais disponíveis e motivados para o desempenho de suas funções.

Os colaboradores sentem, de que certa forma, que têm um maior controlo no seu trabalho e que têm mais participação nas decisões e resultados da empresa, pelo que se sentem mais orgulhosos e realizados com aquilo que fazem, o que, de certa forma, despoleta um maior sentimento de dedicação e de interesse por parte do colaborador.

Segundo Randolph (2000) numa cultura de *empowerment* os colaboradores interessam-se pelos resultados e utilizam o seu intelecto e julgamento para decidir o sucesso individual, do grupo e da empresa, ou seja, as pessoas assumem o risco da mudança de uma tarefa ou um procedimento que sentem que não está de acordo com os interesses da organização.

O *empowerment* promove também uma relação mais coesa dentro da organização, torna os colaboradores mais responsáveis, e no momento de intervir e tomar decisões há uma partilha da responsabilidade.

Nas entrevistas realizadas verificou-se a importância da estratégia de *empowerment* na cultura empresarial. Os colaboradores ficam mais motivados por estarem a gerir o seu próprio trabalho, de estarem a tomar as suas decisões, embora de forma comedida e de acordo com os objectivos da empresa e de terem a possibilidade de controlarem os seus horários de forma flexível, em suma sentem-se mais realizados pela sua autonomia nas escolhas que fazem para a empresa.

Sentem-se mais independentes, sentem que têm oportunidade para mostrar o seu trabalho e, por isso mesmo, demonstram todo o seu empenho e máxima dedicação.

### Objectivo Geral

- *Perceber se o contexto organizacional pode influenciar a criatividade e a inovação na empresa.*

A criatividade e inovação assumem-se como dois factores críticos numa empresa. Para contornar problemas, alcançar objectivos, concretizar desafios e criar valor no mercado. Desta forma as empresas conseguem chegar até soluções novas, originais, que façam face a necessidades, que vão ao encontro de objectivos e que apresentem utilidade para o consumidor. A inovação organizacional sustentável é importante para manter a empresa no mercado, para a diferenciar perante a concorrência e para conseguir um posicionamento de referência na mente do consumidor.

A criatividade e inovação centram-se na pessoa, no facto de todos sermos seres criativos e com capacidades para criar, de todos termos talento para determinadas funções em especial. Todos temos potencial criativo e todos podemos desenvolver a nossa criatividade, aprender a pensar de forma diferente, a eliminar barreiras inibidoras de pensamento criativo e a sermos nós próprios inibidores da nossa criatividade e da dos outros. Podemos procurar formas para nos afastarmos do caminho de pensamento convencional, do criticar antes de ouvirmos uma ideia de um colega até ao fim, em vez de ponderarmos na ideia em conjunto com o colega.

Para (Cummings e Oldham, 1997) quando os colaboradores geram um produto novo e útil, ou quando elaboram novos procedimentos, ou têm ideias, eles estão a prover a empresa de opções. Estes *inputs* criativos permitem que a empresa escolha de uma disposição mais larga de produtos, ideias, ou procedimentos para desenvolvimento e posterior implementação. Esta variedade dota a empresa de flexibilidade através da qual consegue responder à procura e oportunidades.

É como pessoas que temos capacidade para observar, questionar a realidade, detectar problemas e gerar soluções para os mesmos. Como pessoas também respondemos perante um contexto, ou sob influência de um contexto, no caso das empresas todos os nossos actos, forma de expor o que pensamos, forma de evoluirmos como pessoas e como profissionais é influência da cultura da empresa. Segundo Mateus (2005) a cultura da inovação constrói-se, não se impõe, não se decreta, uma vez que não existe uma fórmula exemplar que possa ser copiada ou exportada no seu todo. A construção começa pelas pessoas, pelas diferentes competências e pela complementaridade.

Cada empresa tem a sua própria cultura organizacional, o seu próprio conjunto de regras, normas, valores, que vão sendo transmitidos pelos colaboradores e vão passando de “geração em geração” na íntegra ou com ligeiras mudanças, consequência das mudanças que acontecem no contexto onde a empresa se insere e de decisões tomadas pela gestão.

É este conjunto de regras e práticas partilhadas por todos que vai influenciar a forma de estar de todos os colaboradores. A empresa através dos seus valores, missão, objectivos e estratégias reflecte as expectativas que tem dos seus colaboradores. É do compromisso que existe entre o colaborador-empresa que faz com que o colaborador se interesse por alargar as suas competências, pela aposta que a empresa faz em desenvolver o seu talento e tentar responder ao máximo às expectativas que a empresa coloca em si.

O estilo de liderança é um factor determinante para delinear o comportamento da empresa no mercado, pois condiciona a atitude dos colaboradores face à empresa e face ao

mercado. Segundo a teoria dos modelos contrastantes, o líder de uma organização que tem uma cultura de inovação, tem um comportamento empreendedor, aberto à mudança e tem de correr risco, para além de ter de assumir um papel de liderança transformacional. Tem de saber motivar os seus colaboradores, sensibilidade para elevar a ambição do colaborador, bem como as suas necessidades.

Confrontando a óptica de (Sternberg e Lubart, 1996) de que as pessoas são mais criativas se estiverem num ambiente que encoraja, aceita e recompense activamente a criatividade com as respostas obtidas nas três entrevistas de que as pessoas são apontadas como o mecanismo que faz mover o negócio, são chamados a participar nas decisões da empresa, os seus pontos de vista são objecto de escuta, interesse e análise e todas as opiniões são tidas em conta e ponderadas, por mais divergentes que sejam, ou por mais absurdas que possam parecer.

Em todas elas é privilegiado o debate, para que não haja receio por parte de ninguém em fazer observações, em propor mudanças, em dar a sua opinião, todos são ouvidos, porque todos têm algo a acrescentar e a contribuir para o sucesso da empresa.

É importante que o colaborador consiga retirar satisfação do que faz e que sinta o seu trabalho reconhecido pelos colegas, pela empresa. Aquilo que deve mover o colaborador perante as tarefas que desempenha é a sua motivação intrínseca, a paixão que sente pelo que faz, o desafio que se coloca e a satisfação e reconhecimento que se obtém no final, que o vai envolver, ainda mais, na próxima tarefa que lhe seja atribuída. A empresa deve unir esforços com o colaborador para desenvolverem um plano de desenvolvimento de potencial, de aprendizagem constante e de evolução de carreira, para que as suas funções vão exigindo cada vez mais responsabilidade e um desafio equivalente à sua experiência de trabalho e ao seu conhecimento da função/do mercado.

O conhecimento do mercado, da função e do que se faz é necessário para se criar algo de novo ou para incrementar melhorias em determinados produtos/serviços, processos de execução ou formas de difusão no mercado. Só quando percebemos, conhecemos

determinada actividade conseguimos detectar o que está bem ou mal, conseguimos opinar acerca de alternativas para a eficácia ou melhoria da mesma. O colaborador será mais criativo se houver autonomia e poder de decisão nas suas funções, é natural que se nos adjudicarem uma tarefa e nos disserem o que teremos de fazer, todos os passos a dar, se não houver margem para procurar alternativas, então há pouca margem para criatividade e grande probabilidade de desmotivação. Faz mais sentido se houver a distribuição de determinado trabalho, de objectivos a cumprir, orientação do que se pretende, e tempo para amadurecer e ponderar ideias. A criatividade precisa de tempo para incubação, para gerar várias ideias para determinado problema, só funciona sob pressão se o foco do trabalho já estiver dirigido.

### **Limitações do Estudo**

Constitui uma limitação o facto de não se ter conseguido fazer uma verdadeira triangulação de instrumentos de recolha de dados, tendo aplicado também um questionário a uma amostra de colaboradores de forma a poder comparar as percepções dos dirigentes com as dos colaboradores. Teria interesse conhecer, mais em pormenor, e segundo um maior número de colaboradores de várias áreas se existe realmente uma cultura de *empowerment* para todos, se existe gestão de talentos e se as empresas analisadas estão a ir ao encontro dos objectivos de evolução de todos os colaboradores, se a maioria dos colaboradores estão realmente satisfeitos com as funções que desempenham.

### **Recomendações para trabalhos futuros**

- Verificar se a arquitectura, design do local de trabalho, sítio onde está o espírito criativo dos colaboradores pode influenciar a criatividade e a inovação.
- Verificar se a permanência na mesma empresa durante uma vida pode ser ou não benéfico para a geração de criatividade e inovação.

## BIBLIOGRAFIA

ABOULNASR, Khaled *et al.* (2008), "Competitive Response to Radical Product Innovations", *Journal of Marketing* Vol. 72 94-110.

ALENCAR, Eunice *et al.* (1996), "Estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho", *Revista de Administração*, São Paulo v.31, n.2, p.50-61

ALEXIS (2004), "Creativity Theories Applied to the Workshops.alexis@soi.dfy.ac.uk", *IEEE Software*, Sep/Oct2004, Vol. 21 Issue 5, pág.69-69

AMABILE, Teresa. (1997), "Motivating Creativity in Organizations: On Doing what you love and loving what you do", *California Management Review*, Vol 40.I

AMABILE, T. (2001), "Um olhar microscópico sobre a criatividade", *Revista Portuguesa de Gestão*, ISSN nº0874-8456 III Série, Ano 16, nº2

AMABILE, Teresa. (2002), "Creativity Under the Gun", *Harvard Business Review*, Vol. 80 Issue 8, p52-61

AMABILE, T; SCHATZEL; MONETA; KRAMER. (2004), "Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support", *The Leadership Quarterly* 15 5-32

AMABILE, Teresa. KRAMER, Steven J (2007), "Inner Work Life", *Harvard Business Review*, Vol. 85 Issue 5, p72-83

AMADO, João da Silva. (2000), "A Técnica de Análise de Conteúdos", *Revista Referência*, nº5

ARMBRUSTER, Heidi et al (2008), "Organizational Innovation: The challenge of measuring non-technical innovation in large-scale surveys", *Technovation* nº28 pág. 644-656

AVOLIO, Bruce, BASS, Bernard, BERSON, Yair, JUNG, Dong (2003), "Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88, nº. 2, pág.207-218

BASS, B. M. (1990), "From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision", *Organizational Dynamics*, Vol. 18, nº 3, pág.19-31

BENNIS Warren (2005), "Creativity for the Long Haul", *CIO Insight*, Issue 54, pág.31-32

BONO, Edward (1995), "Serious Creativity", *Journal for Quality & Participation*. Sep, Vol. 18 Issue 5, pág.12

BOROWSKY (2004), "What color is your hat?" *GPCOC Services*. (1994) *Executive Report*, Setembro, vol 13, Issue 1, pág.6

BREEN, Bill. (2004), "The 6 Myths of Creativity", *Fast Company*, Issue 89, pág.75-78

CARVALHO, Susana (2007), *Incorporação da metodologia Seis Sigma na cultura organizacional como estratégia para a inovação*, Évora, Tese de Mestrado em Empreendedorismo e Inovação, Universidade de Évora

CHANG, C. M. (2008) "Engaging the Creative Minds - The Engage Models", *International Journal of Innovation & Technology Management*, Vol. 5 Issue 1, pág.149-165

CHENG, Chi J, SHIU, Eric (2008), "Re-innovation: The construct, measurement, and validation", *Technovation*, Vol. 28, nº 10, pág. 658-666

COELHO, P. (2009), "Inovação Inside", *Executive Digest*, nº37, II Série

CUMMINGS, Anne, OLDHAM, Greg. (1997) "Enhancing Creativity: Managing Work Contexts for the high Potencial Employee", *California Management Review*, Vol 40 nº.1

CUNHA, Pina M. et al (2003), *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*, Lisboa, Editora RH.

CUNHA, Miguel, REGO, Arménio (2005), *Uma abordagem Taoísta da eficácia organizacional*, Working Papers in Management, Universidade de Aveiro, Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial.

DRUCKER, Peter (1998), "A Disciplina da Inovação", *Executive Digest*, nº50, pág.24

DYMER, Chuck (2004), "Six Hats to Manage Your Next Meeting". *Successful Meetings*, Vol. 53 Issue 9, pág.30-31

EKVALL, Göran. (1996), "Organizational Climate for Creativity and Innovation", *European journal of work and organizational psychology*, 5 (1), pág.105-123

EKVALL, G. ISAKSEN, G. LAUER, K. (1999), "Situational Outlook Questionnaire: A measures of the climate for creativity and change". *Psychology Reports*, October 1999

EWERT A. (1990), "Decision-making techniques for establishing reasearch agendas in parks and recreation systems", *Journal of Park and Recreation Administration*, nº8, pág. 1-13

EXAME (2009), "As 66 Melhores Empresas para trabalhar. Economia Portuguesa: A década perdida", *Exame*, Fevereiro, nº298.

FERREIRA, Tânia (2006) *Ruptura com os modelos Tradicionais de Gestão: A Organização que*

*aprende como um novo paradigma. Dissertação de Mestrado Universidade da Beira Interior.*

FORD, Cameron M. (1996), "A Theory of Individual Creativity Action in Multiple Social Domains". *Academy of Management Review*, Oct96, Vol 21, Issue4, pág.1112-1114

GAUTSCHI, Ted. (2001), "Invest in Creativity". *Design News*, Vol. 57 Issue 12, pág.135

GIBSON, Jane Whitney, HODGETTS, Richard M. (1992), "Serious Creativity: Using the Power of Lateral Thinking to Create New Ideas", *Organizational Dynamics*, Autumn92, Vol. 21 Issue 2, pág.76-77

GIORDANO, J. COOK,C. (2006), "Leading Innovation", *Leadership Excellence*, December 2006

GROSS, Ron. (1998), "Peak performance: The six thinking hats", *Armed Forces Comptroller*, Vol. 43 Issue 3, pág.38

GUMUSLUOGLU, L, ILSEVI, A, (2008), "Transformational leadership, creativity, and organizational innovation", *Journal of Business Research* doi:10.1016/j.jbusres.2007.07.032

HIGGINS, M. (2000), "The Role of Creativity in Planning: The Creative Practitioner", *Planning Practice & Research*, Vol. 15 Issue 1/2, pág.117-127

HONING, Alice Sterling. (2006), "Supporting Creativity, *Early Childhood Today*, Vol. 20 Issue 5, pág.13-14

HORN, Diana; SALVENDY, Gavriel. (2006), "Consumer-Based Assessment of Product Creativity: A Review and Reappraisal", *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*, Vol. 16, Issue 2 , pág. 109 - 223

HUMMELL, Laura. (2006), "Synectics for creative thinking in technology education: an

instructor using Synectics and creative problem-solving techniques can teach students to solve a multitude of academic challenges”, *The Technology Teacher*, Vol.66, pág.22-27

ISAKSEN, G. LAUER, K. (2002), “The Climate for creativity and change in teams”, *Creativity and Innovation Management*, Vol. 1, nº1

ISAKSEN (2007), “The Climate for Transformation: Lessons for Leaders”, *Creativity and Innovation Management*, Vol 16, nº 1

JAY, Ros. (2000), “Criatividade -20 Técnicas de Criatividade”. *Executive digest*. Edição nº72.

KAUFMAN, J.C.; STERNBERG, R.J. (1998), “Human Abilities”, *Annual Review of Psychology*, Vol. 49, pág. 479-502

LASCHINGER, Heather, FINEGAN, Joan, SHAMIAN, Judith, WILK, Piotr (2004), “A longitudinal analysis of the impact of workplace empowerment on work satisfaction”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol.25, pág.527-545

LUBART, Todd. (2000-2001) “Models of the Creative Process: Past, Present and Future”. *Creativity Research Journal*, Vol. 13, nº. 3 & 4, pág.295-308

LUGT, R Van der (2002), “Brainsketching and how it differs from brainstorming”, *Creativity and innovation management*, 11(1), pág.43-54.

MANTHEY, M (1994) “Tools for leaders, tools for managers”, *Creative Nursing*, Sep/Oct94, Vol. 1 Issue 1, pág.18

MATEUS, Américo (2005) *Interacções entre Marketing e Design para uma orientação estratégica de inovação radical: Comparação entre empresas de sectores emergentes e tradicionais da indústria portuguesa*, Évora, Tese de Mestrado em Gestão, Universidade de Évora.

MCNERNEY, D.J.(1994), "Truths and falsehoods about entrepreneurs", *HR Focus*, Vol. 71 Issue 8, pág.7

MELO, Francisco Teixeira (2004), "Enterprise Innovation and Creativity", *Jornal de Negócios*, 5 de Agosto

MICHALKO, Michael. (2000), "Four Steps Toward Creative Thinking", *Futurist*, Vol. 34 Issue 3, pág.18

MING-HUEL, C.; (2008), "Employee Creativity and R&D: A Critical Review", *Creativity & Innovation Management*, Vol. 17 Issue 1, pág.71-76

NECKA, Edward, KWASNIEWSHA, Joanna (2004), "Perception of the Climate for Creativity in the Workplace: the Role of the Level in the Organization and Gender", *Creativity and Innovation Management*, Vol 13, N° 3, Sept2004

NEVES, J. (2000), *Clima Organizacional, Cultura Organizacional e Gestão de Recursos Humanos*, Lisboa, Editora RH.

OCDE (2005), Oslo Manual, *Guidelines for collecting and interpreting innovation data*, 3ª Edition, OCDE Publications.

PATERSON , Anne (2006), "Dr. Edward de bono's six hat numeracy". *Australian Primary Mathematics Classroom*, Vol. 11, Issue 3; pág.11-15

PETERS, Michael. (1998), "Wizardry at work", *Director*, Vol. 51, Issue 6, pág.13

PUCCIO, G. MURDOCK, M. C (1999); *Creativity assessment: readings and resources*. Buffalo,NY: Creative Education Foundation.

ROBERTS, Larry. (2003), "Creativity", *Tech Directions*, October Vol. 63 Issue 3, pág.12-12

SARKAR, Soumodip (2007), *Empreendedorismo e Inovação*. Escolar Editora

SEGAL, Eliaz. (2004), "Incubation insight problem solving", *Creativity Research Journal*, Vol 16, nº 1, pág.141-148

SOUSA, F.C. (1998) *A criatividade como disciplina científica*. Coleção de Monografias "Master de Creatividad", Publicações Universidade de Santiago de Compostela, Santiago de Compostela

STAINER, Alain, STAINER, Lorice (2000), "Empowerment and strategic change—an ethical perspective", *Strategic Change*, nº 9, pág.287-296

STERNBERG, R. J, LUBART, T. I. (1996), "Investing in creativity", *American Psychologist*, 51(7), pág.677-688

STERNBERG, R. J *et al.* (1997), "Creativity as Investment", *California Management Review*, Vol 40, nº I

STERNBERG, R. J. (2006), "The Nature of creativity", *Creativity Research Journal*, Vol. 18, nº1, pág.87-98

SUARÉZ, Omar. (2004), "Schumpeter, Innovation y Determinismo Tecnológico", *Scientia et Technica*, Ano X, nº 25, UTP. ISSN 0122-1701

TANNER, David. (1992), "Applying creative thinking techniques to everyday problems", *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 9 Issue 4, pág.23

TANNER (1997) "Innovative and creative change: Success Stories Discovering Creativity", *Executive Excellence*, Jun

TRIERWEILLER, Andréa (2004), *Factores de satisfação e motivação no trabalho dos profissionais técnicos: Um estudo de caso em empresa de base tecnológica sob a óptica da preferência declarada*. Dissertação de Mestrado de Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.

TRUMFIO, Ginger, KEENAN, Jr, William. (1995), "Relationship builders: contact management", *Sales & Marketing Management*, Vol. 147 Issue 2, pág.39

WALLAS, Graham (1926) *The Art of Thought*. New York: Harcourt Brace

WECHSLER, S. M., NAKANO, T. C. (2002), *Caminhos para a avaliação da criatividade: perspectiva brasileira*, Temas em avaliação Psicológica Campinas IDB pág.103-115

WEISS, W.H. (2006) "Demonstrating Creativity And Innovation", *American Salesman*, Vol. 51 Issue 10, pág.19-26, October

WERNER, Wendy L. (2009), "Sparking new ideas with brainstorming sessions", *Law Practice: The Business of Practicing Law*, Vol. 35 Issue 3, pág.23-23

WOODMAN, Richard, SAWYER, Jonh, GRIFFIN, Ricky (1993), "Thoward a theory of organizacional creativity", *Academy of Management Review*, Vol 18, nº2, pág.293-321

YIN, Robert (1984) *Case Study Research: Design and Methods*, v.5, Beverly Hills, Sage Publications

### **Consultas na Web**

BOLAS, Mark (2005), <http://interactive.usc.edu/members/mark/archives/004449.html>, última consulta a 6 de Junho de 2009

BONO (1995), em <http://www.edwdebono.com/debono/lateral.htm>, última consulta a 20 de Maio de 2009

MICHALKO, Michael (2000), em <http://www.creativethinkingwith.com/Michael-Michalko-Creative-Thinking-Techniques.html>, última consulta a 3 de Abril de 2009

PASSUELLO, L (2008), <http://litemind.com/scamper/>, última consulta a 12 de Fevereiro de 2009

RUSSEL M. (2007), <http://ezinearticles.com/?Brainwriting,-A-More-Perfect-Brainstorm&id=510585>, última consulta a 3 de Março de 2009

Synecticsworld, em <http://www.synecticsworld.com/system/popups/articles/valueofwising.htm>, última consulta a 27 de Março de 2009

SOUSA(2009), [http://revistaautor.com/index.php?option=com\\_content&task=view&id=421&Itemid=1](http://revistaautor.com/index.php?option=com_content&task=view&id=421&Itemid=1), última consulta 7 de Julho de 2009

Inovação empresarial e Criatividade - Jornal de negócios Online, a partir do URL: [http://www.negocios.pt/default.asp?SqlPage=Content\\_Opiniao&CpContentId=246317](http://www.negocios.pt/default.asp?SqlPage=Content_Opiniao&CpContentId=246317), última consulta a 23 de Abril de 2007

[http://www.mycoted.com/Brainwriting#BrainWriting\\_Pool](http://www.mycoted.com/Brainwriting#BrainWriting_Pool), última consulta a 23 de Junho de 2009

<http://en.wikipedia.org/wiki/Bionics>, última consulta a 29 de Junho de 2009

<http://www.alldreams.pt>

<http://www.microsoft.com>

**A Criação de Climas Organizacionais Geradores de Criatividade e de Inovação Organizacional**  
**Estudos de caso em contextos culturais diferenciados**

<http://www.novabase.pt>

# Anexos





## **ANEXO I - GUIÃO DE ENTREVISTA**

A presente entrevista insere-se no âmbito do estudo de caso da Dissertação de Mestrado “A Criação de Climias Organizacionais geradores de Criatividade e Inovação Organizacional - Estudos de caso em contextos culturais diferenciados”, do Mestrado em Empreendedorismo e Inovação da Universidade de Évora.

Todas as respostas serão tratadas com absoluta confidencialidade.

### **1. CONTEXTO ECONÓMICO**

1.1. Como é que a empresa encara a crise global que estamos a atravessar, como uma oportunidade ou uma ameaça?

---

---

### **2. CULTURA ORGANIZACIONAL**

2.1. De que forma é que a organização encara o papel e importância dos seus colaboradores?

---

---

2.1.1. Os dirigentes da empresa têm a preocupação de desenhar actividades e processos que estimulem a aquisição, aplicação e desenvolvimento das competências profissionais dos colaboradores? Como decorre este processo?

---

---

2.1.2. Na sua opinião o estilo de liderança predominante nesta empresa é um factor que influencia positivamente os valores da criatividade e da inovação organizacional?

---

---

### 3. CLIMA ORGANIZACIONAL

3.1. É realizado algum inquérito sobre os níveis de satisfação e motivação de cada colaborador relativamente às suas funções? Com que frequência?

---

---

3.1.1. Até que ponto sente que os colaboradores da empresa estão comprometidos/ implicados com a empresa e com aquilo que fazem?

---

---

3.2. Existe delegação de poderes nos diferentes sectores da empresa? Até que ponto um colaborador pode decidir como realizar as suas actividades?

---

---

3.3. Existe um determinado espaço temporal para que as ideias amadureçam?

---

---

3.4. Consideram que têm um ambiente descontraído, relaxante, onde existe um espaço para diversão?

---

---

3.5. Como é encarado o conflito na organização?

---

---

**3.5.1. Existe confiança e abertura suficiente para haver diferentes pontos de vista?**

Considera que existe algum tema que possa despoletar conflitos entre os colaboradores?

---

---

**3.6. Até que ponto os colaboradores estão disponíveis para discutir os seus objectivos/tarefas?**

---

---

**3.7. São afectados recursos suficientes para o desenvolvimento de ideias novas?**

---

---

**3.8. É permitido errar dentro da Empresa? Dão a possibilidade de aprender através dos erros?**

---

---

**3.9. O facto da empresa ter um historial de inovação influencia, de alguma forma, a criatividade ou inovação dos colaboradores?**

---

---

**3.10. Existe alguma preocupação, por parte do DRH ou de outros Departamentos, em incentivar os colaboradores para o desenvolvimento de novos produtos ou processos?**

---

---

**3.11. Que tipo de técnicas de pensamento criativo são utilizadas para o despoletar de novas ideias?**

---

---

3.12. Quando é detectado um problema em determinada área como é solucionado? Quem é chamado a participar?

---

---

3.13. Existe a preocupação de que os colaboradores conheçam os objectivos, estratégias e resultados do seu Departamento/Empresa?

---

---

3.14. Como funciona o sistema de recompensas dentro da empresa? Consideram que as recompensas monetárias influenciam a criatividade?

---

---

#### **Considerações Finais**

Para além das dimensões inventariadas, indique outras que nesta empresa considere como determinantes para a criação de climas favoráveis à criatividade e inovação organizacional?

---

---

#### **4. CARACTERIZAÇÃO INDIVIDUAL E PROFISSIONAL**

4.1. Idade

---

4.2. Sexo

---

4.3. Nível de Escolaridade

---

4.4. Área de Formação

---

4.5. Antiguidade na Empresa

Muito Obrigado pela sua colaboração.

## ANEXO II – QUADROS DE RESPOSTA

### 1. Contexto Económico

Pgtas	Respostas					
	Alldreams		Microsoft		Novabase	
	E1	E2	E3	E4	E5	E6
Força da empresa no mercado	Ameaça, dificulta a sustentabilidade da empresa. Oportunidade, encontro de novos produtos e mercados (África, Angola, Cabo Verde ilhas).	Oportunidade, devemos não cruzar os braços e continuar a lutar.	Oportunidade, é uma crise para todos e quem surgir mais forte poderá ficar com uma maior fatia de mercado. Ameaça, é necessário fazer ajustes.	Oportunidade	Oportunidade. A Nova Base é das poucas empresas portuguesas sem dívida.	A NOVABASE encara a crise global com muito optimismo e confiança os nossos negócios têm boa Sustentabilidade e Rentabilidade.

### 2. Cultura Organizacional

Pgtas	Respostas					
	Alldreams		Microsoft		Novabase	
	E1	E2	E3	E4	E5	E6
Importância dos colaboradores	São as pessoas que fazem a empresa, esta empresa vive de criatividade e de talento.	Sem eles não há empresa, são a peça motora	A nossa actividade depende do talento humano. Criamos condições para que as pessoas consigam atingir todo o seu potencial.	São o elemento chave para o sucesso da organização	O principal da empresa são as pessoas. Por isso apostamos no desenvolvimento, conhecimento e talento.	É o principal activo, pois é através do seu know-how e grande agilidade que se distingue dos demais concorrentes
Gestão de Talenty/ Desenvolvimento de competências	Fomentamos um ambiente académico-profissional, existe compreensão relativamente a horários, quando precisam de tempo para ir às aulas ou para terminar trabalhos.	É dada disponibilidade ao colaborador para procurar formação externamente, muitos deles frequentam cursos técnicos e mestrados.	Existem planos específicos, cada colaborador, especifica onde pretende estar daqui a 1/2/3 anos, e serão feitas todas as diligências para que possa criar competências nesse sentido.	Todos os anos temos um processo chamado MYR (Mid Year review) onde falamos sobre as áreas de desenvolvimento dos colaboradores. Este processo é sempre acompanhado ao longo do ano.	Sim, através dos programas de formação Nova Base Academy, Nova base Campus e de várias acções internas.	É feito através de Novabase Academy, Novabase Campus e Projecto Carnegie Mellon University/Portugal

A Criação de Climas Organizacionais Geradores de Criatividade e de Inovação Organizacional  
Estudos de caso em contextos culturais diferenciados

Influência da liderança na inovação organizacional	Existe a figura de líder, mas é feita uma gestão aberta, toda a informação é partilhada, os colaboradores sabem o bom e o mau, existe transparência	Temos uma cultura organizacional informal que dá espaço suficiente para fazer jogos ou workshops que reforçam a criatividade.	São dadas condições para que haja mais criatividade e inovação, através de horários flexíveis, trabalho a partir de casa, há o incentivo para estar mais tempo com a família.	Somos incentivados todos os dias a sermos mais criativos, através da flexibilidade de horários, actividades lúdicas e da confiança que nos depositam.	Há uma margem para a criatividade. Quando temos um projecto temos liberdade para desenvolver a imagem desse projecto, mas a liberdade é contida, depende dos objectivos da empresa.	Temos um líder em construção, permanente aprendizagem, muda o seu comportamento consoante as exigências dos liderados e das circunstâncias
--	---	---	---	---	---	--

### 3. Clima Organizacional

Pgtas	Respostas					
	Alldreams		Microsoft		Novabase	
	E1	E2	E3	E4	E5	E6
Motivação Intrínseca (Inquérito de satisfação)	É feito a nível pessoal.	Não há um inquérito formal, mas é feito regularmente um balanço para perceber as expectativas e motivações de cada colaborador	É sobre estrutura da organização, estrutura directa, macro-estrutura, benefícios, orientação estratégia e posicionamento da empresa em relação ao mercado, carga de trabalho, nível salarial, satisfação, oportunidade de desenvolvimento.	Anualmente é preenchido um inquérito, no entanto este tipo de discussão pode ser feita verbalmente com o manager sempre que o colaborador quiser nos chamados 1:1.	É feito um inquérito anual que começou a funcionar no ano passado	Tem como objectivo determinar qual o grau de motivação e satisfação dos colaboradores, quais os factores que os motivam e satisfazem; importância atribuída e o grau de presença percebida desses factores no contexto do seu trabalho.
Desafio/Compromisso	Estão completamente envolvidos porque têm toda a informação, sabem o bom e o mau.	Estão comprometidos porque acreditam nos projectos	Através do processo de compromissos, resultados do MS Poll e one o one. Também pelo reconhecimento externo que temos vindo a ter ao longo destes cinco anos.	Para se trabalhar aqui tem que se estar muito comprometido com a empresa.	Bastante empenhados, apesar de haver uma deficiência na comunicação interna. Sempre que são tomadas decisões a nível de direcção deviam ser de imediato comunicadas aos colaboradores e isto é feito pelas direcções.	Comprometidos/implícados com a empresa, existe uma cultura de organização, baseada na gestão por objectivos, inovação, elevada satisfação dos clientes, trabalho desafiante, "meritocracia", respeito pelas pessoas e trabalho em equipa.

A Criação de Climas Organizacionais Geradores de Criatividade e de Inovação Organizacional  
Estudos de caso em contextos culturais diferenciados

Liberdade/ Autonomia	Existe, a delegação é feita consoante a experiência da pessoa	Por ser uma equipa bastante jovem os que têm maior liberdade de decisão são também os que têm mais experiência.	Existe uma enorme política de Empowerment, no entanto também existe um conjunto de macrocondutas	O colaborador tem muita autonomia na forma como realiza a sua actividade	Existe alguma liberdade de decisão, no entanto estamos limitados pelas regras da empresa.	Devido a projectos de implementação rápida, "inconscientemente" o colaborador aborda a execução do Projecto com decisões de forma autónoma.
Tempo para amadurecer ideias	O mito da criatividade sob stress é verdadeiro. Mas é preciso tempo para amadurecer ideias.	Conforme os dead line dos clientes, existe uma margem para os designers e para o director criativo.	Ideias de negócio leva o seu tempo, problemas do dia a dia são reflectidos e discutidos para verificar se está de acordo com os objectivos da empresa	Sim. É da do algum tempo para amadurecer ideias.	Existe algum tempo para debater ideias. Nas áreas de negócio é possível que as ideias tenham de ser tomadas mais sobre pressão.	Depende dos projectos
Humor	Todas as semanas é escolhido um favorito e o simpático da semana	Bastante descontraído, estamos todos a trabalhar para o mesmo, o importante é que nos sintamos bem.	Temos x-box, mesa de matraquinhos, jogos de futebol, clubes de fotografia, xadrez, atletismo..	Temos vários clubes e iniciativas que nos proporcionam um ambiente de descontração	Sim, temos vários eventos internos	Sempre que possível está presente um clima de divertimento e descontração.
Conflito	O Conflito é bom, enriquecedor e motivador. O ambiente de criatividade transborda para o confronto.	Se não houver conflito é porque alguma coisa está mal.	Se forem entre pessoas deverá ter uma intervenção rápida pelo manager ou DRH. Se é em termos de ideias divergentes é incentivado	Temos liberdade para ter pontos de vista divergentes	Penso que não existe conflito, existe liberdade de ter diferentes ideias e oportunidades para as exprimir.	O conflito na não é considerado como um obstáculo, mas sim como um debate de ideias, reforçando sempre o seu lado positivo.
Confiança/Abertura	Nesta actividade é preciso muita imaginação, no entanto existe um limite, podemos ir até determinada loucura, mas depois temos de regressar à realidade.	Há diferentes pontos de vista, os quais são uma mais valia.	Claramente e é incentivado	Sem dúvida	Há discordância e liberdade para discutir ideias. Pois temos em conta a conciliação de interesses.	Numa cultura organizacional que privilegia o respeito pelas pessoas, trabalho em equipa, há confiança e abertura para haver diferentes pontos de vista.
Temas geradores de conflito	Questões pessoais e por vezes relacionadas com atribuição de trabalhos	Os colaboradores são muito jovens, existe um ambiente tão familiar, que o que gera mais conflitos é terem ciúmes da atenção do patrão, e reconhecimento	Poderá haver conflitos quando num projecto existem responsabilidades partilhadas e um dos colaboradores sente que está a trabalhar mais do que o outro.	Há sempre temas que podem despoletar conflitos	Suscita conflito os salários e carreiras. É natural numa empresa em que as pessoas têm muito talento, são muito competitivas e como tal querem o seu lugar ao sol.	Situações associadas às diferenças de carreira/talento, de responsabilidade, mas que são directamente tratadas com cada um dos Managers

A Criação de Climas Organizacionais Geradores de Criatividade e de Inovação Organizacional  
Estudos de caso em contextos culturais diferenciados

Debate de tarefas	Existe sempre disponibilidade.	É importante discutirem as suas tarefas para melhor perceber o trabalho a realizar, para que não tenham quaisquer dúvidas relativamente ao que é pretendido.	É imposto pela empresa	Completamente disponíveis	Estão dispostos porque toda a gente trabalha por objectivos e toda a gente tem o salário e prémio indexados aos objectivos.	Estão sempre disponíveis para discutir objectivos/tarefas, tendo presente que existem processos a cumprir na Organização.
Recursos para suportar ideias	Não tanto como gostava	Pode-se afectar tempo uma vez que em recursos financeiros não é possível	É incentivado Offsites, onde são discutidas ideias, objectivos como se pode lá chegar, o que se vai propor. Depois é feita a filtragem.	São afectados alguns recursos dependendo do projecto	Existe com contenção	Aposta muito em pessoas jovens e com ideias inovadoras, creio que estamos no caminho certo
Errar/ Correr Riscos	Errar faz parte da aquisição de conhecimento de um criativo.	Faz parte do processo de aprendizagem	Existe um espaço para errar porque pode haver um conjunto de razões que podem estar por trás desse erro, não se pode suportar é que haja sempre erros.	Como processo de aprendizagem	Sim, mas não convém errar muito. Toda a gente erra, mas erros passíveis de serem corrigidos.	É possível, na perspectiva de aprender com o erro, pois está sempre presente em cada colaborador o seu profissionalismo e rigor
Antecedentes de Inovação	Influência e o facto de trabalharmos também numa perspectiva académica e de trabalharmos num contexto criativo e de inovação.	O facto de já terem sido feitos trabalhos inovadores, vai motivar a que se inove de forma sustentada.	"eat your own dog's food". somos os primeiros utilizadores das nossas ferramentas, e damos feedback, para a sua melhoria.	Claro que sim, somos incentivados todos os dias a melhorar	Existe historial de inovação e os colaboradores são incentivados a serem criativos.	A empresa recebeu alguns prémios de Inovação, demonstram o seu potencial nesta área, e isso deverá estar sempre presente em cada colaborador.
Desenvolvimento da criatividade	Faz parte do nosso dia a dia.	Houve metodologias que foram construídas de raiz e os colaboradores foram chamados a dar ideias.	Dentro do que é possível fazer, é apoiado e incentivado	. Há a preocupação por parte da empresa em incentivar ao desenvolvimento de novos processos.	Existe mais a nível de área de negócio e não numa área centralizada.	Essa preocupação está sempre presente
Pensamento Criativo	Pensamento Lateral, Mind Mapping, Brainstorming	Pensamento Lateral, Brainstorming, concursos informais, jogos, associações de palavras, jogo do stop	Brainstorming, Problems solving. Há sempre uma política de debate contínuo.	Brainstorming, Problems solving	Brainstorming	Brainstorming

A Criação de Climas Organizacionais Geradores de Criatividade e de Inovação Organizacional  
Estudos de caso em contextos culturais diferenciados

Participação/ Intervenção	Problemas ou questões que precisam de ser rectificadas perto do fim do projecto são centralizadas em mim.	Depende da área. Quando o problema está relacionado com um projecto são todos chamados a intervir.	Se for um problema de índole profissional, são chamados todos os intervenientes.	São todos chamados a intervir.	Trabalhamos muito em equipa, temos reuniões semanais e todos os assuntos são tratados em equipa.	Quando é necessário resolver alguma situação/problema, reúne-se a equipa.
Transparência/ Confiança	Funciona em open book.	Sempre. Sem essa partilha de informação é impossível ter o ambiente que temos hoje	Sim, através dos comitents. É importante que a informação flua livremente.	Reunir a equipa e definir estratégias.	Todos os anos são delineados objectivos e dados a conhecer, através da newsletter. Mas existe uma deficiência relativamente às decisões que são tomadas nas reuniões de administração, não são comunicadas de forma directa ao colaborador, mas sim através das chefias.	A Cultura Organizacional impõe a todos os colaboradores gestão por objectivos, é muito importante que exista comunicação interna para conhecer a própria estratégia e resultados. É efectuada uma comunicação trimestral, que se designa por Estado de Negócio.
Recompensas	Recompensas motivacionais: horas/dias de descanso por ter trabalhado horas a mais em determinado projecto ou por bom desempenho.	Dão-se recompensas de bem estar, como é o caso dos elogios, horas para tirar e prémios simbólicos	Salário base; Prémios; Acções da empresa	Salário base; Prémios; Acções da empresa	Existe um salário base e uma parte variável, o prémio, que está relacionado com os objectivos.	Existe um salário base e uma parte variável, o prémio, que está relacionado com os objectivos.
Incentivos para a criatividade	Contornar conflitos; Factores motivacionais pessoais; Acreditar naquilo que se está a fazer; seminários temáticos, trazer o cão para a empresa quando necessário; Exposição de livros, revistas e novos materiais que podem ser consultados no horário de trabalho.	Espírito de equipa; Confiança; Gosto pelo que se faz	Flexibilidade de Horário; Desenvolvimento de carreira	Flexibilidade de Horários	Trabalhar por projecto pode ser um incentivo; A proposta para os clientes ser entregue com a concorrência	Trabalho por objectivos