



Criatividade Aplicada à Gestão

Sonilda Aparecida de Fátima Silva

José Maurício Mendes



**Cuiabá-MT
2014**

Presidência da República Federativa do Brasil
Ministério da Educação
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
Diretoria de Integração das Redes de Educação Profissional e Tecnológica

© Este caderno foi elaborado e revisado em parceria entre o Ministério da Educação, o Centro de Educação Profissional Sebastião de Siqueira-GO e a Universidade Federal de Mato Grosso para a Rede e-Tec Brasil.

Equipe de Revisão

Universidade Federal de Mato Grosso – UFMT

Coordenação Institucional
Carlos Rinaldi

Coordenação de Produção de Material Didático Impresso
Pedro Roberto Piloni

Designer Educacional
Edirles Mattje Backes

Designer Master
Neure Rejane Alves da Silva

Diagramação
Tatiane Hirata

Revisão de Língua Portuguesa
Livia de Souza Lima Pulcherio

Revisor Científico
Jair Durigon

Centro de Educação Profissional Sebastião de Siqueira – CEPSS/GO

Coordenadora Geral
Carmem Sandra Ribeiro do Carmo

Supervisão de Ensino a Distância
Uélcia Alves Braga

Coordenação do Curso de Administração
Claudio Gomes David

Coordenação do e-Tec Brasil em Goiás
Carmem Sandra Ribeiro do Carmo
José Teodoro Coelho

Revisão:
Cláudio Gomes David
Fábia de Assis Arão
Keila Cristina Rodrigues de Lima
Telma Raimundo do Nascimento

Projeto Gráfico
Rede e-Tec Brasil / UFMT

Apresentação Rede e-Tec Brasil

Prezado(a) estudante,

Bem-vindo(a) à Rede e-Tec Brasil!

Você faz parte de uma rede nacional de ensino que, por sua vez, constitui uma das ações do Pronatec - Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego. O Pronatec, instituído pela Lei nº 12.513/2011, tem como objetivo principal expandir, interiorizar e democratizar a oferta de cursos de Educação Profissional e Tecnológica (EPT) para a população brasileira propiciando caminho de acesso mais rápido ao emprego.

É neste âmbito que as ações da Rede e-Tec Brasil promovem a parceria entre a Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica (Setec) e as instâncias promotoras de ensino técnico, como os institutos federais, as secretarias de educação dos estados, as universidades, as escolas e colégios tecnológicos e o Sistema S.

A educação a distância no nosso país, de dimensões continentais e grande diversidade regional e cultural, longe de distanciar, aproxima as pessoas ao garantir acesso à educação de qualidade e ao promover o fortalecimento da formação de jovens moradores de regiões distantes, geográfica ou economicamente, dos grandes centros.

A Rede e-Tec Brasil leva diversos cursos técnicos a todas as regiões do país, incentivando os estudantes a concluir o ensino médio e a realizar uma formação e atualização contínuas. Os cursos são ofertados pelas instituições de educação profissional e o atendimento ao estudante é realizado tanto nas sedes das instituições quanto em suas unidades remotas, os polos.

Os parceiros da Rede e-Tec Brasil acreditam em uma educação profissional qualificada – integradora do ensino médio e da educação técnica – capaz de promover o cidadão com capacidades para produzir, mas também com autonomia diante das diferentes dimensões da realidade: cultural, social, familiar, esportiva, política e ética.

Nós acreditamos em você!

Desejamos sucesso na sua formação profissional!

Ministério da Educação
Julho de 2014

Nosso contato
etecbrasil@mec.gov.br



Indicação de Ícones

Os ícones são elementos gráficos utilizados para ampliar as formas de linguagem e facilitar a organização e a leitura hipertextual.



Atenção: indica pontos de maior relevância no texto.



Saiba mais: oferece novas informações que enriquecem o assunto ou “curiosidades” e notícias recentes relacionadas ao tema estudado.



Glossário: indica a definição de um termo, palavra ou expressão utilizada no texto.



Mídias integradas: remete o tema para outras fontes: livros, filmes, músicas, *sites*, programas de TV.



Atividades de aprendizagem: apresenta atividades em diferentes níveis de aprendizagem para que o estudante possa realizá-las e conferir o seu domínio do tema estudado.



Reflita: momento de uma pausa na leitura para refletir/escrever sobre pontos importantes e/ou questionamentos.





Palavra dos Professores-autores

Olá,

É um prazer tê-lo (a) como estudante nesta disciplina que trata de Criatividade aplicada à Gestão. Nela, abordaremos diversos temas como o desenvolvimento de competências, habilidades e atitudes criativas.

A competência e a habilidade são mais facilmente identificadas, já a criatividade... Provavelmente você deve ter se questionado: será que sou criativo? Neste conteúdo apresentaremos formas de cultivar a criatividade. Trataremos do processo criativo relacionando-o ao conceito de empregabilidade, uma vez que, na atualidade, vivenciamos um processo de profundas e rápidas mudanças nas organizações, ampliando o risco e a insegurança dos gestores na tomada de decisão. Essas mudanças oferecem também inúmeras oportunidades para aqueles(as) que são hábeis, competentes e criativos. Portanto, compreender bem essas questões pode ser um diferencial competitivo a seu favor no mercado de trabalho.

Devemos reaprender a aprender e aprender a desaprender. Picasso dizia que levou dois anos para aprender a pintar e toda uma vida para desaprender. Não adianta esperar resultados diferentes se insistirmos em fazer as coisas como sempre fizemos. Precisamos ser criativos, essa é a proposta que trazemos para você nesta disciplina.

Seja bem vindo (a)! Em caso de dúvidas, lembre-se de que sempre pode contar com seus tutores para esclarecimentos.

Professor José Maurício Mendes
Professora Ms. Sonilda Aparecida de Fátima Silva



Apresentação da Disciplina

Caro (a) estudante,

Quando tratamos de Criatividade Aplicada à Gestão estamos afirmando que o recurso humano em uma organização é fator determinante para o desenvolvimento do potencial produtivo e inovador. Uma empresa que valoriza e investe no potencial humano pode desafiar-se a atingir sempre resultados maiores e melhores uma vez que nela estão presentes, como seu maior patrimônio, a inteligência e criatividade de sua equipe.

Vivemos uma nova era, cujo desafio é a flexibilidade e agilidade para nos adaptarmos aos novos cenários. O volume cada vez maior de informações disponíveis e os meios tecnológicos de acesso e disseminação exigem atenção e rapidez na tomada de decisão.

Se as mudanças ocorrem rapidamente, as pessoas influenciadas por elas precisam estar preparadas para o novo cenário que pode ser imprevisível e incerto. Neste momento é que se destacam a competência e a criatividade de colaboradores e gestores em uma organização.

Abordaremos nesta disciplina, temas que tratam da apropriação do conhecimento, da participação ativa e da criatividade; da preparação para tomar decisões no ambiente de trabalho e da adaptação rápida e segura às mudanças que ocorrem na sociedade; do desenvolvimento de habilidades de aprender e transmitir conhecimento de forma não convencional; da maneira de agir e trabalhar de forma cooperativa para gerar soluções inovadoras, compreendendo o conhecimento organizacional direcionado para a criatividade e definindo a diferença entre invenção e inovação; da compreensão da importância da criatividade aplicada à gestão e por fim trataremos do capital intelectual.

Vamos lá! Há um longo caminho a percorrer e esperamos contribuir com você nessa caminhada!

SUCESSO!



Sumário

Aula 1. As Concepções do fenômeno criativo.....	13
1.1 A criatividade no ambiente de trabalho.....	13
1.2 A criatividade auxilia a percepção e vice-versa.....	16
1.3 A competência criativa.....	19
Aula 2. Gestão da inovação.....	23
2.1 A gestão da inovação para a competitividade.....	23
2.2 Criatividade aplicada à gestão.....	27
Aula 3. Criatividade no ambiente empresarial.....	33
3.1 Conhecimento organizacional direcionado à criatividade.....	33
3.2 Administração das motivações.....	36
3.3 Capital intelectual.....	39
Palavras Finais.....	42
Guia de Soluções.....	43
Referências.....	45
Obras Consultadas.....	46
Currículo dos Professores-autores.....	47



Aula 1. As Concepções do fenômeno criativo

Objetivos:

- distinguir as características de um bom profissional; e
- conceituar criatividade e sua perspectiva competitiva.

Olá, preparado (a) para aprender um pouco sobre Criatividade Aplicada à Gestão? Sim! Então, vamos lá!!!

1.1 A criatividade no ambiente de trabalho

Quantas vezes você já ouviu a expressão “temos que ser criativos” ? Você não tem que ser. Você já é criativo! A pergunta correta a ser feita é: Como você exerce sua criatividade?

Estamos na era do conhecimento, em que percebemos e experimentamos grandes avanços tecnológicos. O volume de informações disponíveis e a velocidade que circulam nos surpreendem a cada dia. Como consequência o mercado de trabalho também muda rapidamente buscando sempre atender a necessidade de seus clientes. Assim, os profissionais precisam estar atentos e antecipar-se a essas mudanças. Como então exercer nossa criatividade em um ambiente em constante transformação?

O primeiro passo é compreender e incorporar características de um bom profissional. Conforme expõe Gilberto Guimarães, em seu artigo “As chaves para o sucesso”, existem cinco competências profissionais exigidas no mundo do trabalho:

Capacidade de influenciar. É a capacidade de fazer com que pessoas entendam o que você quer, acreditem em você ou que coisas aconteçam porque você conseguiu que pessoas fizessem. Essa competência é fundamental em liderança, pois, nas novas organizações, líder não é aquele que impõe, mas sim aquele que influencia.



Capacidade de escolher. É optar por uma alternativa ou coisa e abrir mão das demais, ou de todo o resto. Todos nós temos uma dificuldade em escolher. Não pela dificuldade em optar, mas sim pelo medo de não estar fazendo a escolha certa, pelo receio de talvez existir uma alternativa melhor, ainda desconhecida. É como dizer que o difícil não é se casar com uma mulher, mas sim, abrir mão de todas as outras mulheres do mundo. A arte de escolher é fundamental para a competência em tomar decisões e para a habilidade em negociar.

Capacidade de ter empatia. Perceber o que os outros querem e conseguir que os outros percebam o que você quer. Comunicação é a capacidade de ouvir o que os outros querem e de dizer aos outros o que você quer. Comunicar não é habilidade de falar bem, já que 80% da comunicação são não verbais. A pessoa só vai conseguir fazer uma carreira de sucesso se ela tiver a comunicação adequada com clientes, com fornecedores, com subordinados e superiores, ou seja, com a comunidade que o cerca. Esta competência está muito ligada à capacidade de influenciar pessoas, já que para influenciar você tem que conseguir se comunicar da maneira adequada.

Capacidade de controlar pessoas e situações. Isso começa pelo autocontrole, pois quem não se controla, não vai controlar ninguém, nem nenhuma situação. Mas, autocontrole não significa não sentir, e sim usar adequadamente o sentimento. É claro que você vai sentir, mas não precisa reagir descontroladamente àquela situação ou aquele fato. O importante é saber usar o sentimento. A competência em gerenciar pessoas ou projetos depende basicamente da capacidade de se controlar.

Capacidade de antecipação. O bom profissional é aquele que avalia e prevê o que vai acontecer e não aquilo que já aconteceu. Para não ser pego de surpresa você tem que antecipar, ou seja, estar vigilante. Não pode estar vigilante em tudo, portanto só pode antecipar-se naquilo em que você se mantém informado, atento. Portanto, estabeleça prioridades e interesses, defina aquilo que você precisa antecipar e mantenha uma vigília estratégica. O futuro não é uma adivinhação, mas a consequência do que já está acontecendo. É como se o proprietário da casa aonde você mora há muitos anos lhe pedisse para sair porque a filha vai se casar e morar lá. De repente, naquele mesmo caminho que você faz todo dia da casa para o trabalho, você começa a



perceber que existem inúmeras placas de casas para vender ou alugar, que você, quando não precisava, nem notava. Você vê o que você quer ver, ouve o que quer ouvir. Portanto, defina qual é seu projeto de vida, seu objetivo e fique atento e vigilante naquilo que é importante para a sua carreira. Disponível em: www.vendamais.com.br/artigo/40447-as-chaves-para-o-sucesso.html> Acesso em: 23 jun. 2012.

O segundo passo é compreender o conceito de criatividade e exercitá-la diariamente. Neste sentido devemos ficar atentos, pois diversos autores apresentam visões pessoais, e algumas vezes **idiossincráticas**, ou seja, visões relativas ao seu modo de ser e de sentir, sobre o assunto.

Navega (2000) em seu artigo intitulado “De onde vem a Criatividade?” propõe observarmos alguns enfoques para definir ou entender a criatividade:

Sob o ponto de vista humano - Criatividade é a obtenção de novos arranjos de ideias e conceitos já existentes, formando novas táticas ou estruturas que resolvam um problema de forma incomum ou obtenham resultados de valor para um indivíduo ou uma sociedade. Criatividade pode também fazer aparecerem resultados de valor estético ou perceptual. que tenham como característica principal uma distinção forte em relação às ideias convencionais.

Sob o ponto de vista cognitivo - Criatividade é o nome dado a um grupo de processos que procura variações em um espaço de conceitos de forma a obter novas e inéditas formas de agrupamento, em geral selecionadas por valor (ou seja, possuem valor superior às estruturas já disponíveis, quando consideradas separadamente). Podem também ter valor similar às coisas que já se dispunha antes, mas representam áreas inexploradas do espaço conceitual (nunca usadas antes).

Sob o ponto de vista neurocientífico - É o conjunto de atividades exercidas pelo cérebro na busca de padrões que provoquem a identificação perceptual de novos objetos que, mesmo usando "pedaços" de estruturas perceptuais antigas, apresentem uma peculiar ressonância, caracterizadora do "novo valioso", digno de atenção.

Sob o ponto de vista computacional - É o conjunto de processos cujo objetivo principal é obter novas formas de arranjo de estruturas conceituadas e informacionais de maneira a reduzir (em tamanho) a

A-Z

Idiossincrasia - Temperamento especial de cada indivíduo (relativo à influência que nele exerce o que lhe é alheio).



representação de novas informações, através da formação de blocos coerentes e previamente inexistentes.

Observando os diversos ângulos em que a criatividade pode ser conceituada, percebemos que uma das principais dimensões presentes nos conceitos, e de um modo geral em todos os pontos de vista, refere-se ao fato de que a criatividade implica em: emergência de um produto novo; rearranjo de ideias originais; reelaboração e aperfeiçoamento de ideias e partes de produtos ou produtos existentes.

O que devemos buscar então é exercer nossa profissão, função e atividade buscando sempre formas de agregar valor ao que está disponível. A criatividade, portanto, pode ser desenvolvida, quer tenhamos esse dom nato ou não. Convido você a refletir e pesquisar mais sobre estes conceitos.

Seguindo a premissa de que devemos ser criativos para pensar sobre criatividade, observe algumas indagações antes de continuarmos nossas reflexões acerca das concepções de criatividade.



Como podemos saber se somos criativos? Qual a importância da Criatividade? Todas as pessoas são criativas? O que motiva a Criatividade? Qual é afinal o conceito de Criatividade?

São muitas perguntas, grande parte delas com várias respostas possíveis, porém é precipitado considerar que exista a “melhor” resposta para todos os casos. Não pretendemos adotar um conceito único sobre a criatividade devido à divergência de definições que encontramos na literatura.

1.2 A criatividade auxilia a percepção e vice-versa

Por que o cérebro humano é naturalmente criativo?

Porque somos impelidos a buscar coisas novas, a inovar, a descobrir o que está oculto, a não nos acomodarmos com o que está disponível e ao nosso alcance. O ser humano sente a necessidade de uma nova invenção, quer seja para melhorar a sua vida, a vida de muitos ou simplesmente para desenvolver alguma forma de arte.

Por que as crianças são espontaneamente criativas?



A Ciência Cognitiva estuda, entre outras coisas, como o cérebro humano, desenvolve progressivamente sua capacidade de percepção. Uma criança para aprender a andar vai cair inúmeras vezes até se firmar e desenvolver uma caminhada. Ela está determinada a conseguir o resultado almejado e não se detém diante dos obstáculos. Vai perceber que a cada dia seu mundo se amplia. O cérebro precisa estar em constante atividade para desenvolver a percepção e a criança aprende a correlacionar o seu aprendizado a coisas que acontecem frequentemente à sua volta. Para executar essa correlação a criança precisa ser ativa, precisa interagir com o ambiente e testar seus limites, cair e levantar. Isto é na essência, um dos procedimentos fundamentais da criatividade. É o desenvolvimento (por meio de testes e observação) de uma capacidade **perceptual** apurada coordenadora de ações criativas.

A-Z

Perceptual: que tem o comportamento dirigido pela percepção

Portanto, a criança é espontaneamente criativa devido a sua necessidade de desenvolver ações que vão facilitando a sua própria vida.

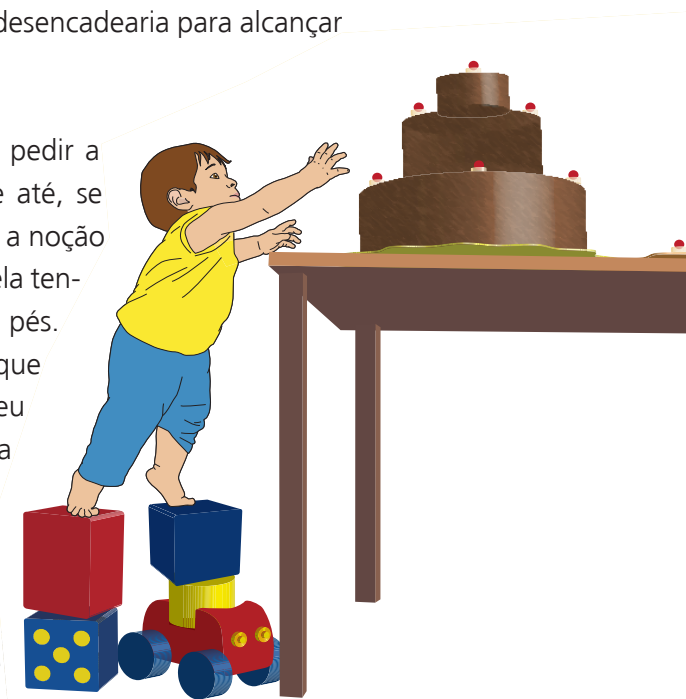
Com o tempo, a criança se desenvolve e buscará alcançar novos objetivos sempre com o olhar mais adiante. A partir desse momento ela poderá atuar sobre o mundo ao seu redor e desenvolver um aparelho perceptual suficientemente poderoso para ajudá-la na tentativa de satisfazer seus anseios.

Nós observamos que uma criança desenvolve gradativamente sua criatividade. Vamos então, refletir e responder uma indagação.



Quais ações criativas uma criança normalmente desencadearia para alcançar um bolo que está sobre a mesa?

Poderiam ser várias, talvez a mais simples seria pedir a um adulto (apontando, balbuciando, falando e até, se necessário, apelando para o choro). Mesmo sem a noção exata comparativa de sua altura com a da mesa ela tentará alcançar o bolo erguendo-se na ponta dos pés. Se ainda assim não conseguir, a criança percebe que poderá utilizar alguns suportes existentes em seu mundo, que lhe servirão de auxílio na difícil tarefa de alcançar a altura da mesa. Por meio de sua criatividade ela vai buscar recursos para atingir seu objetivo. Ela observa ao redor e não fará muita distinção entre subir em uma bola, cadeira, ou em uma caixa para ter o suporte de que





necessita para elevá-la até a altura para atingir a mesa e então pegar o bolo.

Podemos destacar que a criança, por meio do seu ato criativo, para atender sua necessidade buscou a inovação, porque até então ela não sabia do resultado final, apenas utilizou a sua percepção para solucionar um problema.

Qualquer adulto poderia refletir sobre a instabilidade e resistência do suporte, ou os riscos de queda e desestimular a criança devido ao perigo a que estaria exposta mas, a criança está focada em encontrar uma forma que permita pegar o bolo.

Portanto, podemos considerar que a criança poderia cair. Se isso acontecesse ela levantaria e tentaria novamente.

Este exemplo indica que criatividade serve frequentemente para explorarmos o que ainda não conhecemos, sabendo que nem sempre vamos acertar. Segundo Navega (2000), tentar e errar faz parte do processo criativo e um dos pontos básicos para ampliarmos nosso potencial criativo é justamente reconsiderar nosso “medo” de errar. Ainda segundo esse autor, devemos utilizar a palavra teste para as ações que fazemos no dia a dia.

A cada “teste” que não deu certo ganhamos novas experiências e enriquecemos nossa percepção. Sabendo que daquela forma não deu certo, ao tentar novamente poderemos, com criatividade, fazê-la de uma maneira diferente. E se novamente não deu certo? Já saberemos duas maneiras que não deram o resultado esperado, vamos para a terceira e assim progredindo rumo ao resultado esperado.

Conforme um ditado popular “É errando que se aprende”. Os erros favorecem a criatividade para adquirirmos possibilidades de acertos com a experiência. Devemos evitar é claro, repetir os mesmos procedimentos que nos levaram àquele resultado indesejado.

Perguntaram certa vez a um sábio: Como é que você aprendeu a acertar tanto em seus julgamentos sobre as pessoas?

Contam que o sábio respondeu:

Aprendi fazendo julgamentos e, também, errando nesses julgamentos.



1.3 A competência criativa

Nos dias atuais tornou-se muito importante desenvolver a criatividade competitiva, pois as organizações estão sempre à procura de profissionais eficientes (que fazem mais, com os mesmos ou com menos recursos), eficazes (que fazem o que deve ser feito) e criativos.

Para atender a esse perfil profissional procure aprimorar a sua curiosidade, sua visão e busque o máximo de informações. Elas são extremamente importantes para o bom exercício da criatividade. É por meio do desenvolvimento destas competências que conseguimos ultrapassar barreiras aparentemente intransponíveis. O(A) profissional atento(a) percebe que, utilizando a sua criatividade, poderá levantar e sistematizar dados que indiquem a melhor solução para o problema que se apresenta.

Procure anotar suas ideias com regularidade, faça isso ao menos uma vez ao dia. Esse exercício, executado com simplicidade, em pouco tempo pode trazer resultados interessantes. Você poderá seguir esses passos: determine alguns minutos por dia, na hora do banho, indo para o trabalho, antes de dormir, ou em qualquer outro lugar e hora, para pensar sobre o assunto. Pense em soluções novas para velhos problemas, ideias para soluções de problemas recentes, entre outras questões. Execute essa atividade anotando e guardando, todos os dias, as ideias que surgirem. Ao caminhar, enquanto dirige, no ponto de ônibus ou durante o trajeto para o trabalho, organize suas ideias, converse consigo mesmo, dedique-se a momentos do chamado ócio criativo. Suas ideias deverão ser armazenadas, algumas delas precisam descansar, para amadurecerem e ganharem vida. Uma ideia que aparece hoje pode, muitas vezes, trazer a resolução de um problema do futuro. Assim, escreva e armazene todas as propostas que você imaginar.

Você já percebeu que os sonhos, se não forem devidamente armazenados, serão esquecidos e perdidos em poucos minutos? Isso ocorre também com as ideias, portanto anote qualquer uma, mesmo aquelas que não façam o menor sentido, que ainda não estejam prontas ou que não despertem o interesse de ninguém, mesmo assim, anote-as.

Mas não adianta só ter as ideias, é preciso colocá-las em ação, é preciso ser audacioso (a) e ter coragem para mostrá-las a todo mundo, aos amigos, família, sócios, patrocinadores, etc. Se você apresentar sua ideia, ela poderá crescer e atingir outra dimensão. Nessa hora é possível perceber se vale a pena prosseguir e vislumbrar suas reais potencialidades.



Acreditamos você já viu pessoalmente, ou pela mídia, que existem pessoas que expressam sua criatividade sob o efeito de algum tipo de estimulante. Elas acreditam que assim se expressam melhor e nem sempre admitem esta dependência. É importante ressaltar que o nosso foco está naquela criatividade que existe naturalmente no ser humano e, por vezes, não está sendo exercida. Estamos demonstrando que é possível torná-la ativa por meio de atitudes simples e rotineiras. Por isso, não use nenhum tipo de substância que possa prejudicar seu cérebro. Drogas, legalizadas ou não, à primeira vista, podem proporcionar um aumento no processo criativo, mas atenção, o que você pagará por alguns voláteis instantes de bem estar e euforia é caro demais. Pode parecer carência, mas não é. Quem utiliza algum tipo de suporte, como uma bengala, por exemplo, não consegue mais andar sozinho, e sua capacidade de raciocinar, criar, concentrar e perceber diminuirão com o passar do tempo.

Mergulhe de cabeça no problema, estude-o profundamente, procure repetidamente o maior número de respostas possíveis. Assim como fazia Einstein, após trabalhar duro, desligue-se um pouco da questão e quando menos imaginar encontrará a resposta que tanto procura.

Nosso estalo perceptual é que nos permite perceber o momento certo em que as coisas se “encaixam” e então podemos enxergar imediatamente o valor da ideia. Algumas expressões são muito conhecidas para identificar o estalo perceptual - “Eureka”, “aha”, “como eu imaginei”, “é isso”, entre outras.

Qualquer que seja o ângulo pelo qual observamos a criatividade (humano, cognitivo, neurocientífico ou computacional), encontraremos relação com o desenvolvimento do ser humano. Somos seres inteligentes e capazes de promover uma profunda autorreflexão e, nesse sentido, desenvolver nossa capacidade de ampliar nossas melhores intenções humanísticas.

Resumo

Nessa aula você teve a oportunidade de estudar sobre características de um bom profissional, enfoques da criatividade e o exercício da criatividade no ambiente de trabalho. Viu que a criatividade é inata e que a criança a exerce naturalmente. O(A) profissional precisa reaprender a buscar e organizar informações para, a partir delas, exercer e praticar sua criatividade competitiva. Mostramos que para exercer essa criatividade não há necessidade de utilizar nenhum tipo de “alavanca ou muleta”. Basta dedicação na busca



pela solução dos problemas, sem desistir quando houver tropeços.

Atividades de Aprendizagem



1. Enumere a segunda coluna de acordo com a primeira, no que se refere aos conceitos de criatividade, segundo Navega (2000):

1. Sob o ponto de vista humano

() Criatividade é o nome dado a um grupo de processos que procura variações em um espaço de conceitos de forma a obter novas e inéditas formas de agrupamento, em geral selecionadas por valor.

2. Sob o ponto de vista cognitivo

() Criatividade é a obtenção de novos arranjos de ideias e conceitos já existentes, formando novas táticas ou estruturas que resolvam um problema de forma incomum, ou obtenham resultados de valor para um indivíduo ou uma sociedade.

3. Sob o ponto de vista neurocientífico

() É o conjunto de processos cujo objetivo principal é obter novas formas de arranjo de estruturas conceituadas e informacionais de maneira a reduzir a representação de novas informações, através da formação de blocos coerentes e previamente inexistentes.

4. Sob o ponto de vista computacional

() É o conjunto de atividades exercidas pelo cérebro na busca de padrões que provoquem a identificação perceptual de novos objetos.

2. Cite as cinco competências profissionais exigidas no mundo do trabalho.

Caro(a) estudante,

Percebeu o quanto o exercício da criatividade é importante? Portanto, faça



anotações, desenvolva sua curiosidade, armazene suas ideias, aprenda a gostar de problemas, perca o medo de perguntar, evite coisas que enfraqueçam o cérebro, dedique tempo ao ócio criativo, divirta-se com seu trabalho e mantenha-se sempre de bom humor, pois todas essas atitudes vão ajudar você a ser um(a) profissional competitivo(a).

Na próxima aula vamos tratar de gestão da inovação outro tema importante na sua formação como técnico(a) em administração. prossiga com atenção.



Aula 2. Gestão da inovação

Objetivos:

- identificar a diferença entre invenção e inovação; e
- reconhecer a importância da criatividade aplicada à gestão.

Prezado(a) estudante,

Na aula anterior vimos características de um bom profissional e os enfoques conceituais sobre a criatividade. Nesta aula, trataremos de gestão da inovação apresentando a diferença entre invenção e inovação e levando você a perceber a importância da criatividade aplicada na gestão.

Antes de iniciar o estudo da aula leia a citação a seguir e reflita um pouco sobre ela.

Imaginação é o início da criação. Nós imaginamos o que desejamos; nós seremos o que imaginamos; e, no final, nós criamos o que nós seremos.

George Bernard Shaw

Você sabe definir a diferença entre invenção e inovação? Para responder a esta pergunta fique atento/a o conteúdo que segue.

2.1 A gestão da inovação para a competitividade

Quando ouvimos falar ou pensamos em invenção, imaginamos logo algo extraordinário, totalmente distinto do que existe ao nosso redor. Imaginamos também gênios criativos com ideias brilhantes, descobertas espetaculares. É certo que existiram e existem grandes invenções e grandes inventores, mas é certo também que muitas invenções surgiram ao acaso. Pesquise sobre a descoberta da penicilina, do microondas, do velcro do raio x, do





picolé, entre outras. Você observará nem sempre grandes invenções surgem a partir de gênios mas é fato também que seus inventores estavam atentos aos acontecimentos, abertos ao novo, ativos no exercício da criatividade. Grandes inventores representam um papel significativo para a humanidade no que diz respeito a descobertas que puderam transformar a vida das pessoas.

Já quando falamos em inovação, a análise precisa ser feita a partir de outro ângulo. Uma inovação recente, necessariamente, não tem que estar associada a uma nova invenção. Pode ser o uso distinto de uma invenção antiga ou até da associação de dois ou mais inventos. O importante, e também necessário, é estar atento a quem está sendo beneficiado com as inovações apresentadas. Nem todas as grandes descobertas, quando aplicadas resultam em impactos positivos, ou representam transformações favoráveis à sociedade. Não é a descoberta em si, mas sua importância está no uso que se faz dela. Exemplos que ilustram esta afirmação são: a utilização da energia atômica como arma de destruição em massa; ou o uso da transgenia para resistência a agrotóxicos; ou ainda a tentativa da clonagem humana, entre outros.

Mesmo que muitas invenções não representem avanços positivos para toda a sociedade ainda assim são importantes para a competitividade daquelas empresas que detêm suas patentes.

A-Z

Posts

texto publicado numa página da internet



Para conhecer mais sobre inovação e invenção acesse <http://blog-do-larubia.blogspot.com.br/2009/03/relacao-entre-o-ovo-e-galinha-e-entre.html>

O consultor do SEBRAE-SP Antônio Carlos Larubia publicou no seu blog dois **posts** imperdíveis sobre inovação e invenção. Ele explica qual a diferença entre uma e outra. Segundo ele:

Ter ideias é natural do ser humano. Todos nós temos inúmeras. Quando uma dessas ideias é realmente nova, estamos diante de uma invenção. Mas uma invenção só se transforma em uma inovação se ela chegar à sociedade e produzir algum resultado. LARUBIA (2009).

Portanto, invenção é a criação de algo que ainda não existe, e que nem sempre terá utilidade, já vimos invenções em todas as partes do mundo e grande parte delas ainda não foi utilizada. A inovação, não precisa ser a utilização de uma descoberta recente, pode também ser o desenvolvimento de novas potencialidades de um produto já existente. É correto dizer então que inovar no ambiente empresarial é criar ou melhorar um produto a ser comercializado ou distribuído; um processo que facilite ou simplifique a produção, ou a distribuição de um produto já disponível.



Podemos classificar a inovação como:

- ideias radicais; ou
- incrementais.

As **inovações radicais** representam algo inédito, um produto ou um processo totalmente novo, capaz de criar novos mercados e proporcionar rápida expansão produtiva e crescimento econômico.

Já as **inovações incrementais** são modificações feitas também em produtos ou processos, não rompendo com o que já existe e sim acrescentando melhorias sobre o que já está em prática. A busca de melhoria contínua pelas empresas, "fazer melhor o que já se fazia" é fundamental para a sobrevivência delas no mercado competitivo.

Você concorda que as empresas precisam adotar um comportamento inovador para apresentar novidades para seus clientes?

É necessário criar uma cultura inovadora, que começa pela diretoria e perpassa todos os setores da empresa. Essa criação precisa ser guiada por um intenso processo de abertura, em que as barreiras que dificultam o livre fluxo de informações sejam rompidas e haja estímulo para que todos tenham o maior número de ideias e possam expô-las com seriedade e confiança.

Muitas empresas já perceberam a importância da gestão da inovação para se tornarem competitivas, destas, nem todas apreenderam como utilizar as estratégias e ferramentas que permitem incorporar a inovação em seu processo produtivo. Algumas barreiras internas precisam ser identificadas e removidas para que a inovação seja adequadamente aproveitada. Questões como: falta de confiança, embaraço, impossibilidade de analisar rotas alternativas, não valorização das habilidades e competências e maior valorização da criatividade podem ser a causa desse entrave. É preciso então desenvolver treinamentos adequados e sistemáticos de gestores e funcionários da empresa. Essa estratégia servirá para demonstrar e incentivar a equipe para que implementem ideias inovadoras e para que busquem novas alternativas para estimular e despertar mentes criativas e, de forma crescente, difundir em toda a gestão a capacidade inovadora da empresa.



Diante do exposto até aqui, você considera que a inovação pode ser difundida de forma planejada ou devemos aguardar que ela ocorra por acaso?

É indispensável, então, que as empresas se engajem nesse processo de implantação da gestão de inovação. Esse engajamento dinamizará o setor de criação de novos produtos, processos ou simplesmente métodos de abordagem comercial e de relacionamentos com clientes. Assim, a empresa se distinguirá da concorrência com o aumento da competitividade em um mercado cada vez mais exigente.

Podemos afirmar, que a gestão da inovação busca reunir os mecanismos e instrumentos, assim como as metodologias e formas de organização, que podem garantir a uma organização sua capacidade de inovar e alcançar os objetivos traçados. Devemos observar também que o desenvolvimento da capacidade de inovar não depende apenas de elementos internos das empresas, há sempre componentes relativos ao ambiente externo que precisam ser diagnosticados e considerados. Dessa forma, a empresa e partes interessadas poderão sentir-se mais seguras na tomada de decisão, especialmente aquelas que implicam em mudanças significativas tanto estruturais quanto tecnológicas.

Quando inovar?

Esta é uma pergunta possível cuja resposta não apresenta exatidão cronológica ou seja, não há um tempo exato, determinado para se iniciar uma inovação na empresa.

Sabemos, no entanto, que é preciso inovar sempre e que não é necessário esperar até que seus principais concorrentes o façam. Mesmo sendo líder no mercado ou tendo o produto mais competitivo, se houver oportunidade de melhoria, implemente. É uma boa forma de manter uma dianteira segura. Largar na **pole position** não garante o prêmio. É preciso administrar todos os aspectos que envolvem cada corrida, até cruzar a linha de chegada. E se conseguiu, ainda assim é preciso inovar para estar competitivo na próxima etapa, administrando cada uma delas até o fim do campeonato. Uma empresa que se vê obrigada a reduzir seus preços e margens de lucro para manter sua posição no mercado é porque perdeu o “time” da inovação.

A-Z

Pole position: termo usado no automobilismo significa o primeiro lugar para o piloto na fila de largada.



2.2 Criatividade aplicada à gestão

Quem precisa ser criativo?

Criar para quê? Mudar em que direção?

Ser criativo de que maneira?

No conteúdo da aula anterior vimos que a criatividade é inata e que todos somos criativos. Sabemos, portanto, que não se trata de um dom reservado para poucas pessoas. Por que então agora esse tema é tão relevante?

Até a época da Revolução Industrial (séc. XVIII) as mudanças tecnológicas ocorriam, mas em uma velocidade quase imperceptível. Não se dava grande importância à criatividade e à necessidade de buscar novas alternativas. Após esse período, as mudanças passaram a ocorrer em intervalos de tempo cada vez menores. Recentemente, com o desenvolvimento dos computadores e da automação dos processos, parece que o tempo ficou ainda mais escasso. Atualmente, a criatividade e a inovação passaram a ativos valiosos nas empresas. Elas não podem nem mais se dar ao luxo de manter departamentos de inovação. Precisam estimular e contar com a colaboração de todos, inclusive de clientes e fornecedores. São exatamente os clientes que determinam as mudanças, portanto indicam onde, em que direção e em que proporção elas devem ocorrer.

É necessário descobrir novos procedimentos, desenvolver produtos inovadores e mostrar efetividade (contribuir com o resultado esperado) para garantir a competitividade.

Inovar para criar ou criar para inovar?

Hoje em dia, quando estamos vivenciando profundas e rápidas transformações na forma de comunicação, especialmente na intensa utilização de redes sociais, mais do nunca, as empresas precisam de pessoas criativas e inovadoras. Inovação e criatividade ou criatividade e inovação caminham lado a lado não sendo possível classificá-las em ordem de importância. Algumas vezes a inovação nos permite criar, em outras a criatividade nos possibilita inovar.

Inovar é um processo dinâmico, que exige habilidade para perceber cenários e contextos; sensibilidade e vontade de melhorar algo; esforço na busca de meios para efetivar a mudança; sistematização de procedimentos; decisão



e coragem para agir; e ainda, persistência para não desistir diante da incredulidade dos céticos.

Criatividade é resultado do aperfeiçoamento pessoal - melhorando a forma de viver, buscando felicidade e realização pessoal e profissional - o que certamente será refletido nas empresas. Na medida em que subimos degraus qualitativos em nossa vida, tornamo-nos mais visíveis e ampliamos nossa visão. Dessa forma, estará em nosso campo de visão um maior número de elementos para que façamos boas escolhas e tomemos uma decisão melhor. É neste momento também, que estando disponíveis nos tornamos mais produtivos e úteis à organização na qual estamos inseridos.

Uma gestão criativa representa uma revolução mental. Significa uma nova forma de conhecer e pensar, que enfatiza a aplicação e a evolução do saber ser e não somente saber fazer. Implica na construção de novos conhecimentos, na máxima possibilidade que a mente humana possui em ser inventiva e sua capacidade de ampliação.

Criatividade não nos ensina, mas nos estimula

O que aprendemos nos livros, na escola, com as pessoas é o combustível que somado às práticas diárias de reflexões e uma boa dose de imaginação pode estimular o ser humano a ser um crítico e transformador de seus contextos. Portanto, é possível afirmar que tem mais chances de exercer a criatividade aquele que não tem medo de transformações, não teme a novidade e não se apavora com o risco.



Qual seu perfil?

As pessoas criativas estão sempre enfrentando desafios e se perguntando:

“Por quê?”, “E se?”, Por que não? Vamos tentar novamente? O que é isto? “Como posso superar isso?”



Em sua opinião, por que a palavra criatividade assusta aqueles que temem apostar em novas ideias?

Numa organização, não pode prosperar o conceito de que criatividade é uma coisa de gênios rebeldes ou loucos. Também não deve prevalecer a ideia



de que seja um atributo misterioso concedido a uns poucos indivíduos de mente privilegiada, ou obra do acaso. Na verdade, toda pessoa é capaz de desenvolver seu potencial criativo.

Portanto, não há razão para o temor de perder o controle da situação. Lembre-se que muitas ideias criativas que trouxeram bem estar e prosperidade para a humanidade, não são frutos de genialidade ou loucura, mas da mente de pessoas normais que souberam usar a sua criatividade para solucionar problemas.

Tente perceber se você ou a empresa na qual trabalha não compreendem adequadamente, o desenvolvimento e a importância da criatividade e de como ela pode ser aplicada na gestão, pois podem estar desperdiçando talentos. É importante compreender que essa habilidade pode ser estimulada e desenvolvida. Assim, com pouco investimento a empresa acessará milhares de novas ideias de seus colaboradores que, mais do que os consultores, conhecem cada processo, procedimento e instrumento diariamente aplicado no processo produtivo.

Por que as empresas estão buscando a inovação, mais do que redução de custo ou aumento de eficiência operacional, como forma de crescimento?

Segundo Christensen (2003), responde que existem vários fatores, dentre eles, o aumento significativo da concorrência. Considerando que os concorrentes podem e atuam globalmente, o consumidor hoje recebe mais informação e por isso está mais exigente.

Ainda de acordo com o autor, outro fator tão importante quanto esse, é que os investidores estão buscando empresas que tenham a capacidade de inovar. O valor das ações das empresas é hoje definido não somente pelos negócios atuais, mas também por novas linhas de negócios, que devem ser criadas pela equipe gerencial de uma dada empresa.

Por exemplo, uma empresa que visa a desenvolver a criatividade no Departamento de Recursos Humanos (RH) irá trabalhar aspectos como: intuição, olhar crítico, inteligência, estímulo, razão, ousadia, sensibilidade, curiosidade, determinação, ou seja, a empresa conscientiza o envolvimento do indivíduo nas tarefas, de modo a alimentar as possibilidades que inicialmente pareciam impossíveis.



Empresas que alcançaram o sucesso sabem da importância de proporcionar e manter a criatividade no ambiente de trabalho. Olhar em todas as direções, ouvir sistematicamente os colaboradores e descobrir novos caminhos são atitudes essenciais para a empresa que pretende desenvolver a criatividade. Tem em mente que precisa adotar políticas organizacionais que valorizem as pessoas, bem como, oferecer ambientes favoráveis ao desenvolvimento criativo e inovador.

Para encerrar nossa aula, vejamos algumas ações práticas que as empresas podem desenvolver para estimular a criatividade:

- envolver o colaborador nos projetos;
- dar liberdade de criação e encorajar o desenvolvimento das ideias;
- aceitar as diferenças de cada indivíduo;
- perceber as diferentes óticas das questões;
- não julgar antes de ouvir;
- dar apoio e incentivo à expressão criativa e a ousadia;
- incentivar a resolução de problemas e a tomada de decisões.

Resumo

Nesta aula estudamos que inovação não é sinônimo de grandes transformações, mas sim de ideias criativas que são aplicáveis e que fazem significativa diferença para o bem da empresa, de seus colaboradores e da sociedade. Vimos que embora ter ideias seja natural ao ser humano, quando estas são distintas as chamamos de invenção. Mostramos que para criar algo que ainda não existe é preciso contar com o máximo de colaboração possível e neste caso o mais recomendado é criar um ambiente inovador na empresa onde todos possam exercer sua criatividade.



Atividades de aprendizagem

1. Estabeleça a diferença entre a inovação e invenção:



2. Assinale com V as afirmativas verdadeiras ou com F as afirmativas falsas:

() Criatividade é o aperfeiçoamento da pessoa, melhorando a forma de viver, tornando-se mais feliz e realizado, o que certamente se refletirá nas empresas.

() Uma gestão criativa representa uma revolução mental, uma nova forma de conhecer e pensar, que enfatiza a aplicação e a evolução do saber ser e não somente saber fazer.

() A criatividade não nos ensina, estimula-nos. O que aprendemos nos livros, na escola, com as pessoas é o combustível que somado às práticas diárias de reflexões e uma boa dose de imaginação pode estimular o ser humano a ser um crítico e transformador de seus contextos.

() Criatividade é um atributo misterioso concedido a poucos indivíduos de mente privilegiada.

3. Explique por que as empresas estão cada vez mais investindo em processos inovadores.



Prezado(a) estudante,

Esperamos que ao finalizar esta aula você esteja disposto a inovar tanto na área pessoal, quanto na profissional. Precisamos prosseguir para mais uma etapa da disciplina, desta vez estudando sobre criatividade no ambiente empresarial. Este é o tema da próxima aula. Não desista!



Aula 3. Criatividade no ambiente empresarial

Objetivos:

- reconhecer o conhecimento organizacional direcionado para a criatividade.
- identificar capital intelectual

Caro(a) estudante,

Já tratamos sobre criatividade, mas nesta aula ela será vista com foco no ambiente empresarial. Prepare-se para mais um passo em seu processo de aprendizagem. Porém, antes de começar a nossa terceira aula pare e reflita sobre a citação abaixo.

"Um aspecto essencial da criatividade é não ter medo de fracassar".

Dr. Edwin Land

3.1 Conhecimento organizacional direcionado à criatividade

De que forma as empresas podem difundir o conhecimento em seu dia a dia?

A difusão do conhecimento dentro da organização parte do princípio de que todo o conhecimento existente na empresa, na cabeça das pessoas, no teor dos processos e no seio dos departamentos, é parte integrante da organização. Uma organização ou empresa não é constituída apenas de edificações e outros bem materiais. Ela é viva e diante disso, os colaboradores desse sistema podem desfrutar, oferecer e aperfeiçoar todo o conhecimento presente na empresa. Estes colaboradores é que formam a estrutura dorsal da organização.





As empresas que pretendem ter em seu quadro de pessoal profissionais que disponham seu conhecimento na execução de sua função de forma colaborativa, devem estar em constante movimento. Esse movimento inclui selecionar e manter seus colaboradores além de compor suas equipes de trabalho, capitalizando e valorizando esse conhecimento que envolve a capacidade, a competência e as habilidades aplicadas. Necessitam também estimular a equipe e disseminar ideias criativas que serão incorporadas aos futuros processos da organização.

O conhecimento, especialmente aquele repassado corporativamente através de treinamento, pode e deve ser mensurado pela empresa. De acordo com Marisa Eboli, professora da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA/USP) e autora do livro Educação Corporativa no Brasil- Mitos e Verdades, a avaliação deve ser feita em quatro níveis:

Nível 1- Reação - utiliza-se um questionário para medir as impressões dos participantes sobre os programas de educação corporativa em relação ao conteúdo, instrutores, disciplinas, recursos e instalações. Ou seja, saber se os participantes gostaram do curso;

Nível 2 - Aprendizado - determina-se a extensão e em que medida os participantes melhoraram os seus conhecimentos, as suas habilidades e atitudes devido ao treinamento. São feitos testes, exames ou simulações;

Nível 3 - Aplicação - procura-se identificar se os conhecimentos adquiridos estão sendo aplicados no trabalho. Uma forma de realizar essa avaliação é por meio da mensuração do desempenho, feita em geral pelo próprio gestor do funcionário;

Nível 4 - Resultados - no último estágio, é avaliado se o treinamento afetou de forma positiva os resultados do negócio ou contribuiu para os objetivos da organização. É importante que se responda às seguintes perguntas: "A empresa foi beneficiada com o treinamento?", "A produtividade aumentou e as reclamações dos clientes diminuíram?".

O resultado dessas medições comprova o padrão de **qualidade** da empresa no mercado, fazendo com que o valor que poderia ser pago por ela fique sempre acima da simples soma do valor de seus bens de capital. Essa importância maior que lhe é creditada muito se deve aos seus ativos intelectuais



O que é qualidade?

Qualidade é um conceito subjetivo e relativo à percepção de cada indivíduo. Este, sendo um cliente, pode expressar uma sensação e, se for um fornecedor, outra. Como então avaliar a efetiva qualidade de um produto ou serviço fornecido por uma empresa? Uma boa indicação para medir a qualidade de uma empresa é o atendimento às distintas normas. Outra indicação é a demonstração do efetivo compromisso com a melhoria contínua pela publicação de indicadores de resultado dos últimos três períodos.



como: profissionais especializados, inovação dos produtos, suas marcas e patentes e quadro detalhado dos clientes e fornecedores entre outros.

O valor do conhecimento é reconhecido há muito tempo, no entanto, só recentemente as empresas passaram a utilizá-lo como um recurso que precisa ser gerenciado e empregado no campo organizacional e tratá-lo como parte do planejamento estratégico da empresa.

Dessa forma, é preciso trabalhar com métodos que priorizem a gestão de pessoas, implementando planos e estratégias que desenvolvam as habilidades e competências efetivas em longo tempo.

De que forma as empresas podem desenvolver competências internas e valorizar o capital humano?

Como é possível perceber, um dos grandes desafios exigidos nas empresas é o desenvolvimento das competências humanas. Vejamos então, algumas formas recomendadas para alcançar este objetivo:

- a)** Desenvolver ações para promover a qualificação dos recursos humanos, levar em consideração que não basta apenas qualificar, é preciso proporcionar as ferramentas e informações necessárias para que sejam ampliadas as habilidades e competências e que estas sejam disponibilizadas a serviço da organização.
- b)** Proporcionar a autoaprendizagem em ambientes onde pessoas possam ter condições de desenvolver suas competências e estimular a criatividade, mas é preciso que a empresa identifique os fatores que possam inibir os atos criativos como: a rotina estressante, a falta de comunicação, a burocracia, o demasiado rigor na estruturação das tarefas e procedimentos.
- c)** Coordenar os recursos humanos de forma inteligente, sensível, flexível e responsável. Assim, a empresa terá à sua disposição o conhecimento vivo que são as pessoas com sua capacidade criativa e inovadora.
- d)** Estimular reuniões e encontros de grupos relacionais, dando-lhes condições para que se formem e se consolidem estas reuniões informais, comemorativas, festivas ou de lazer, por serem menos formais são um importante instrumentos de troca e partilha de experiências e são também multiplicadoras de conhecimentos apreendidos nos processos de formação sistemática.



O conhecimento é um recurso intangível, ou seja, que não podemos tocar, mas que pode ser medido com a aplicação de ferramentas específicas de avaliação. Você concorda com isso?

Para desenvolver a gestão do conhecimento é preciso gerar novos procedimentos de trabalho.

Vamos entender então o que significa conhecimento explícito, implícito e tácito e procurar entender como promover sua gestão.

Segundo Nonaka e Takeuchi,(1997) a Gestão do Conhecimento abrange:

Conhecimento explícito é aquele que está registrado em alguma mídia e disponível para acesso pelos demais membros da organização.

Conhecimento tácito é o conjunto de informações, experiências e insights que não estão registrados em lugar algum, residindo apenas na memória individual de cada membro da organização.

Conhecimento implícito refere-se àquele que, embora ainda não tenha sido documentado, é passível de o ser. É o conhecimento que possuímos e que somos capazes de transmitir, de forma mais ou menos assistida. Isto significa que gerir conhecimento não é só administrar documentos ou lidar com sistemas informatizados. Faz parte também cuidar do compartilhamento de experiências e conhecimentos adquiridos entre os membros da organização.

3.2 Administração das motivações



Na era da informação que estamos vivenciando, em que as mudanças tecnológicas avançam com uma velocidade muito grande, podemos observar que a concorrência entre as organizações, que já é grande, será ainda maior, mais abrangente, passando a ser uma concorrência sem fronteiras. Dessa forma, o fator humano nas organizações passa a ser ainda mais importante. Compor uma equipe de colaboradores que executam suas funções e atribuições com



determinação e motivação passou a ser um fator determinante de sucesso no empreendimento.

Vamos entender melhor o significado de motivação “ a palavra motivação deriva do latim *motivus*, *movere*. O seu sentido original fundamenta-se no processo pelo qual o comportamento é incentivado, estimulado ou energizado em direção a um motivo ou razão” (MAXIMIANO, 2003, p. 264)

A motivação é um aspecto intrínseco às pessoas, isto é que está dentro, que faz parte, portanto ninguém pode motivar ninguém. Embora pessoal, a motivação pode ser estimulada e influenciada buscando-se demonstrar que, se a organização alcançar determinado resultado esperado, será também alcançado ou ficará mais próximo um resultado esperado pelo indivíduo ou por um grupo de indivíduos desta mesma organização. Para administrar bem as motivações é necessário compreender então o comportamento humano e identificar em cada pessoa o que a impulsiona em determinada direção.

As empresas buscam meios de manter seus colaboradores motivados para aumentarem a produtividade e buscar a criatividade. Mas motivar colaboradores, demanda esforço contínuo da organização. Sendo a motivação algo pessoal, uma decisão, por mais racional e necessária na organização motiva algumas pessoas e outras não. Uma promoção ou gratificação concedida a um funcionário, por mais que seja merecida, se as regras que levaram a esta decisão não estiverem claras e comunicadas para toda a organização, pode gerar descontentamento e decepção em outros que sonhavam com isso, que se achavam também merecedores daquele benefício, ficando assim um motivado e estimulado e outros desmotivados e contrariados.

No ambiente de trabalho, as ações motivadoras não precisam ser necessariamente complexas e gerar custo para a empresa. Um simples obrigado ou um elogio por uma tarefa realizada pode motivar o colaborador. No entanto, se as necessidades básicas do indivíduo não são atendidas, dependendo do grau de insatisfação desse funcionário, o superior poderá ouvir falas, às vezes em tons de ironia, mas que evidenciam a existência de um quadro de insatisfação.

Como vimos, motivação é um assunto complexo, portanto antes de se implantar ações motivadoras numa empresa é preciso compreender bem os objetivos dessa organização e o quadro de recursos humanos que a compõe, quais são suas expectativas, quais suas motivações.



Existe diferença entre: Necessidade de treinamento e necessidade de motivação?

A motivação para o trabalho é um dos assuntos centrais das teorias organizacionais e, como tal, fundamental para o processo criativo, mas, uma clara distinção deve ser feita entre necessidade de treinamento e necessidade de motivação.

Poucas são as empresas que estão treinando seus funcionários além do nível de conhecimento cognitivo ou habilidades avançadas. Também é necessário promover treinamentos que despertem e disponibilizem o potencial de inovação e criatividade dos colaboradores. Além disso, o valor do capital intelectual, como diferencial competitivo para a organização, será ainda maior se atingido este nível - o da criatividade - que, normalmente é encontrado e tem origem na própria cultura das empresas. No próximo tópico trataremos sobre capital intelectual.

Vejamos, então, alguns aspectos interessantes para desenvolver o treinamento:

- a)** O desempenho desejado deve ser claramente definido, explícito e concreto.
- b)** É importante considerar as características distintas dos profissionais.
- c)** Um dos principais motivadores é o fornecimento de recursos para a realização de atividades criativas.
- d)** A avaliação de desempenho é um incentivo.
- e)** Para se atingir melhores resultados, produtividade alta e bom desempenho no trabalho, a recompensa (elogios ou premiações) deve ser dada imediatamente após o comportamento que se queira ver repetido.
- f)** Ao serem distribuídas as recompensas elas não podem ser as mesmas para todos. Isso porque os resultados individuais não são os mesmos. Pode acontecer de se recompensar em demasia a incompetência e recompensar de menos um bom desempenho.



3.3 Capital intelectual

Capital? Capital humano? Capital intelectual? O que é isso?

Quando falamos em capital, logo pensamos em valores, em recursos. Na empresa, a palavra capital é representada pelo conjunto de elementos que o proprietário da empresa possui para iniciar suas atividades. Este capital pode incluir dinheiro, imóveis, veículos, promissórias a receber, entre outros bens.

O capital possui grande importância quando uma empresa inicia suas atividades, constitui o recurso inicial para que a mesma seja formada. Os recursos provenientes do crescimento dessa empresa que são os lucros serão transformados no futuro em reservas que poderão determinar o valor de mercado da empresa. Mas não é só isso, atualmente vem crescendo nas empresas o interesse e os investimentos no capital intelectual, que cada vez mais ganha espaço perante a economia atual, com a proposta de enriquecer o ativo da empresa. O capital intelectual é composto pelas pessoas que constituem a empresa. Uma empresa que se preocupa com o clima organizacional e com a formação continuada de seus funcionários certamente está investindo no seu capital intelectual.

A divisão das atividades dos profissionais em subatividades é um poderoso instrumento para a melhor avaliação do desempenho desses profissionais.

O tempo é um ótimo recurso para as atividades criativas, constituindo assim fator necessário para o seu desenvolvimento. A gestão do tempo estimula a agilidade, a qualidade e a produtividade nas ações necessárias ao negócio. O principal resultado é o sentimento de cada colaborador ao perceber que realizou a sua parte e a sensação de utilidade dentro do grupo e dos processos que envolvem os resultados.

Ainda tratando de criatividade no ambiente empresarial vamos identificar algumas características de personalidade associadas à criatividade:

- Tolerância para a incerteza e ambiguidade
- Autoconfiança
- Originalidade
- Motivação intrínseca



- Inteligência desenvolvida
- Determinação para o êxito
- Humor
- Iniciativa
- Capacidade de estabelecer relacionamentos com várias áreas da empresa

E importante também considerar que na era da informação que estamos vivenciando, as mudanças tecnológicas avançam com uma velocidade muito grande e que não há mais fronteiras inatingíveis para o comércio global de produtos. Dessa forma, o capital intelectual nas organizações passa a ser ainda mais importante. Compor uma equipe de colaboradores que executem suas funções e atribuições com determinação e motivação passou a ser um fator determinante para o sucesso do empreendimento. Sendo assim, é primordial que, ao encerrar essa disciplina, fique evidente que por maior que seja uma organização em estrutura física e em número de unidades distribuídas geograficamente, sua verdadeira força ou fragilidade estará diretamente relacionada à qualidade de seus recursos humanos.

Resumo

No estudo dessa aula, oportunizamos informações pertinentes aos temas criatividade no ambiente empresarial, conhecimento organizacional direcionado à criatividade, administração das motivações e capital intelectual. Mostramos que uma organização ou empresa não é constituída apenas de edificações e outros bens materiais. Ela é viva e diante disso os colaboradores desse sistema podem oferecer e aperfeiçoar o conhecimento presente. São esses colaboradores que formam a estrutura dorsal de uma organização. Vimos que o conhecimento pode e deve ser medido e avaliado em uma empresa. Esta avaliação pode ser feita por meio de quatro níveis: Primeiro refere-se à reação do colaborador; segundo ao aprendizado; terceiro à aplicação do conteúdo na prática e o quarto nível aos resultados alcançados pelo colaborador avaliado. Vimos ainda que um dos grandes desafios nas empresas é o desenvolvimento das competências humanas, sendo este deve ser dos seus principais objetivos. Para alcançá-lo, recomendam-se ações como: qualificar os recursos humanos; proporcionar as ferramentas e informações necessárias para que sejam ampliadas as habilidades e competências; propiciar a autoaprendizagem; conduzir e coordenar os recursos humanos de forma



inteligente, sensível e flexível; desenvolver e estimular reuniões e encontros entre as comunidades intelectuais.

Atividades de Aprendizagem



1. Explique quando e como o conhecimento pode ser mensurado em uma empresa que mantém um padrão de qualidade no mercado:

2. Exponha, no mínimo três ações, que as empresas podem realizar para o desenvolvimento das competências humanas

3. Enumere a segunda coluna de acordo com a primeira, no que se refere aos conceitos de criatividade, segundo Navega (2000):

1. Conhecimento Explícito

() É o conhecimento que permanece na mente humana, não poderá ser descrito no papel e nem traduzido em palavras.

2. Conhecimento implícito

() É o conhecimento documentado que, normalmente, está contido fora da mente humana em informações não estruturadas.

3. Conhecimento tácito

() É o conhecimento que reside na mente humana e que poderá se transformar a qualquer momento ao ser transferido para determinadas formas de comunicação



Palavras Finais

“Eu penso 99 vezes e nada descubro; deixo de pensar e mergulho no silêncio – e eis que a verdade me é revelada”.

Einstein.

Tudo que Einstein descobriu foi resultado de muita dedicação e trabalho. Da mesma forma desejamos que você possa persistir nessa caminhada para tornar-se um(a) profissional da área de administração, atuando de forma criativa e inovadora.

Agradecemos sua confiança e empenho durante o estudo dessa disciplina e daqui permaneceremos na torcida por você.

Desejamos sucesso!

José Maurício

Sonilda Aparecida



Guia de Soluções

Aula 1

Questão 1

2 - 1 - 4 - 3

Questão 2

Capacidade de influenciar, capacidade de escolher, capacidade de ter empatia, capacidade de controlar pessoas e situações, capacidade de antecipação.

Aula 2

Questão 1

Nesta resposta é preciso evidenciar que houve entendimento sobre a invenção, demonstrando-a como alguma coisa que ainda não existe e que nem sempre terá utilidade. Quanto à inovação, ela se relaciona a algo que pode ser novo no mercado, no entanto não é uma descoberta recente, pois pode se tratar do desenvolvimento de novas potencialidades de um produto já existente.

Questão 2

V - V - V e F

Questão 3

O texto de resposta deverá deixar claro que as empresas estão buscando a inovação, mais do que redução de custo ou aumento de eficiência operacional, devido ao aumento significativo da concorrência. Essa busca se deve ao fato de que os concorrentes agora atuam globalmente, o consumidor recebe hoje mais informação e por isso está mais exigente. É importante assinalar que o valor das ações das empresas atualmente é definido não somente pelos negócios recentes, mas também por novas linhas de negócios, que devem ser criadas pela equipe gerencial de cada empresa.



Aula 3

Questão 1

Sua resposta deverá conter a afirmação de que o conhecimento pode ser mensurado de acordo com os ativos intelectuais, ou seja, o capital intelectual da empresa.

Questão 2

Como ações desenvolvidas pelas empresas para promover a qualificação dos recursos humanos é possível citar:

- proporcionar a autoaprendizagem;
- conduzir os recursos humanos de forma inteligente, sensível, flexível , bem como, responsável; e ainda
- desenvolver as comunidades intelectuais.

Questão 3

3 - 1 - 2



Referências

CHRISTENSEN, Clayton M.. **The innovator's solution** : creating and sustaining successful growth. Harvard Business Press: 2003.

EBOLI, Marisa. **Educação corporativa no Brasil** - Mitos e verdades . 2ª. Ed. São Paulo: Gente, 2004.

GUIMARÃES Gilberto. **As Chaves para o Sucesso**. Disponível em < <http://www.vendamais.com.br/artigo/40447-as-chaves-para-o-sucesso.html>> Acesso em: 23 jun. 2012.

LARUBIA, Antonio C. **Inovação e Invenção**: qual a diferença? Disponível em: < <http://blog-do-larubia.blogspot.com.br/2009/03/relacao-entre-o-ovo-e-galinha-e-entre.htm>> Acesso em: 06 jan. 2014

NAVEGA,Sergio. **De onde vem a Criatividade**. Disponível em: < <http://www.intelliwise.com/seminars/criativi.htm>> Acesso em: 17 nov. 2009.

NONAKA,Ikujiro, TAKEUSHI, Irotaka. **Criação de Conhecimento na Empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

MAXIMIANO, Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. São Paulo: Atlas, 2003.



Obras Consultadas

BERGAMINI, C. **A difícil administração das motivações**. Revista de Administração de Empresas, v. 38, n. 1, p. 6-17, São Paulo: FGV, 1998.

CAMPOS, Vicente Falconi. **O Valor dos Recursos Humanos na Era do Conhecimento**. 6. ed. Belo Horizonte : Ed. Do Desenvolvimento Gerencial, 1995.

CANONGIA, C. **Gestão do Conhecimento e a Competitividade** - Reflexão. Centro de Gestão e Estudos Estratégicos (CGEE). Brasília: CGEE, 2002.

CERQUEIRA NETO, E. P. de. **Paradigmas da Qualidade**, pp.153 Rio De Janeiro: Ed. Imagem, 1999.

EDVINSSON, L. **Capital Intelectual**: descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos. Rio de Janeiro: Makron Books, 1998.

FERREIRA, Paulo da Trindade. **Reinventar a Criatividade** -- Dirigentes em tempo de mudança. Barcarena-Portugal: Editorial Presença, 1994.

VON FANGE, E.K. **Criatividade profissional**. São Paulo: Ibrasa, 1991.

SALIM, J.J. Palestra. **Gestão do Conhecimento e Transformação Organizacional**, In: 68ª Semana da EQ/UFRJ, Rio de Janeiro. Agosto. 2001.

SANTOS, D.M.; SANTOS, M.M. **A atividade de foresight e a União Européia (EU)**. Parcerias Estratégicas, n. 17, p. 165-192, 2003.

STEWART, T. **Capital Intelectual**. Rio de janeiro: Campus. 1998.

SOARES, R.; PIMENTA, S. **O homem e a máquina**: de operador a expectador. Florianópolis, Anais do ENANPAD, 2000.



Currículo dos Professores-autores

JOSÉ MAURÍCIO MENDES



Possui graduação em GESTÃO PÚBLICA pela Universidade Estadual de Goiás (2003) e especialização em EDUCAÇÃO PROFISSIONAL pela Universidade Gama Filho do Distrito Federal. Atualmente, é professor do Centro de Educação Profissional Sebastião de Siqueira e consultor em Gestão Pública da ADM10 CONSULPLANORT. Possui experiência na área de Administração, com ênfase em Administração de Empresas, Gestão Pública e Criatividade Aplicada à Gestão e também como secretário de Instituições de Ensino.

SONILDA APARECIDA DE FÁTIMA SILVA



Possui graduação em Pedagogia pela Faculdade de Filosofia do Vale de São Patrício (1994), é especialista em Psicopedagogia e Administração Escolar e concluiu mestrado em Gestão do Patrimônio Cultural pela Universidade Católica de Goiás (2006). É Doutoranda em Ciências da Educação pela Universidade de Extremadura-Espanha. Professora da rede Pública Estadual desde 1984, atualmente é pesquisadora institucional do Centro de Educação Profissional Sebastião de Siqueira-CEPSS, na modalidade de EaD. É professora titular da Faculdade Alves Faria, atuando como docente e membro da Comissão Executiva de Avaliação Institucional. Possui experiência na área de Educação, com ênfase em Administração de Sistemas Educacionais, atuando principalmente nos seguintes temas: inclusão escolar, memória, história oral e patrimônio, temas transversais, gestão educacional e avaliação institucional/SINAES.

