

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EMPRESARIAL

ADRIANA DOS SANTOS

FORMAS DE DESENVOLVIMENTO E ESTÍMULO DA CRIATIVIDADE
INSERIDAS NA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Porto Alegre

2006

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EMPRESARIAL

ADRIANA DOS SANTOS

FORMAS DE DESENVOLVIMENTO E ESTÍMULO DA CRIATIVIDADE
INSERIDAS NA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Orientador: Profº Dr. Roberto Ruas

Porto Alegre

2006

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo investigar o modo de desenvolver e estimular a criatividade nas organizações inserida na aprendizagem organizacional. O estudo utiliza referenciais bibliográficos que apresentam teorias sobre a formação e criação da aprendizagem organizacional. Foram utilizados três autores; Nonaka, que descreve o modelo de aprendizagem e procura demonstrar alguns estilos individuais de aprendizagem que afetam a educação o processo decisórios e de solução dos problemas. Kolb, explica uma nova teoria da criação do conhecimento organizacional, onde a base é a distinção entre o conhecimento tácito e o explícito. Swieringa & Wierdsma, que aborda a aprendizagem organizacional como um processo de mudança organizacional, caracterizado por um aprendizado em interação com várias pessoas onde apresenta três ciclos de aprendizagem organizacional.

E, ao final, Alencar com uma pesquisa nacional de Indicadores de Clima para Criatividade, em que destaca vários aspectos no ambiente de trabalho que atuam como estímulo e barreiras para a expressão da criatividade.

SUMÁRIO

Introdução/Justificativa.....	03
Objetivo	05
Revisão Bibliográfica	06
Conclusão.....	19
Bibliografia	22

INTRODUÇÃO

Este trabalho tem como foco a abordagem do desenvolvimento da criatividade na aprendizagem organizacional, para ser utilizada como ferramenta de gestão. Através de uma pesquisa na literatura buscamos o entendimento de como a aprendizagem acontece dentro das organizações e como estimula o desenvolvimento criativo.

Segundo Kao (1997) a criatividade é um processo para geração de idéias, sendo desenvolvida e transformada em valor. Esta definição de criatividade compreende o valor que as pessoas atribuem à inovação e ao espírito empreendedor. Então a criatividade significa a arte de lançar novas idéias e a disciplina de moldar e desenvolver essas idéias na condição de valor realizado.

Fellipe (2002) acredita que o investimento em criatividade favorece não somente a pesquisa de idéias, mas também contribui para que a empresa se torne mais produtiva. Em situações de crise, onde não dispomos de capital para investimento, temos que buscar várias idéias: como melhorar esta atividade? Como aumentar a rentabilidade? Ou como contribuirei na qualidade dos produtos, na satisfação dos clientes?

Em um mercado globalizado, onde temos maior competitividade e o avanço acelerado de novas tecnologias, a gestão empresarial transformou-se em gerenciamento de mudanças,

trabalhando com trocas de cenário repentinas, demandas e valores instáveis, enfim, um quadro extremamente agressivo. Tal realidade requer mudanças rápidas em produtos, serviços e processos, fazendo as empresas repensarem e recriarem seus sistemas. “A adaptação para um ambiente em rápida mutação requer flexibilidade e agilidade – a habilidade de aprender rapidamente como produzir novos produtos e serviços que elevam o padrão de desempenho” (Galbraith; Lawlwer III, 1995).

O gestor que se torna bem sucedido é aquele que possui além do conjunto de habilidades próprias para a função, à capacidade de adaptar-se aos novos desafios e constante aprendizagem dentro da organização.

No decorrer do trabalho estarei abordando três teorias sobre a aprendizagem organizacional, como se desenvolvem organizações e indivíduos conectados com a aprendizagem e conseqüentemente estimulados a utilizarem a criatividade como ferramenta de trabalho. O último autor apresenta uma pesquisa realizada no Brasil sobre os fatores positivos e negativos que influenciam a criatividade no ambiente organizacional.

OBJETIVO

Temos como objetivo deste trabalho levantar as formas de desenvolvimento e estímulo da criatividade inseridas no processo de aprendizagem organizacional.

REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

“Esta é a era da criatividade porque é a era do conhecimento. E em uma era que privilegia o conhecimento, a criatividade agrega valor ao conhecimento e o torna progressivamente mais útil” (KAO, 1997).

Para termos estímulo ao conhecimento, necessitamos de empresas abertas à aprendizagem, que incentivem seus funcionários a pensar diferente, permitindo a criação de novas soluções. “Pode-se entender que um processo de mudança organizacional se efetiva quando as pessoas que ali atuam passam a apresentar uma nova atitude frente ao trabalho e à organização, uma nova forma de agir. Assim, ao tratarmos de mudança de atitude frente ao trabalho estamos tratando não de uma ação pontual, mas de um processo, um verdadeiro processo de aprendizagem, pois mudança de atitude é resultado de aprendizagem” (SWIERINGA, J & SWIERDSMA, A. 1995).

A aprendizagem organizacional é um processo coletivo, onde há interação entre todas as pessoas da organização. Este aprendizado supera o aprendizado individual, para que aconteça é necessário que o grupo mude a maneira de agir em busca do melhor resultado.

Kolb (...) utiliza o modelo de aprendizagem vivencial, onde os objetivos são, aprender as especificidades do tema e o outro são descobrir as próprias forças e fraquezas como

aprendiz. O autor afirma que há duas dimensões básicas no processo de aprendizagem. A primeira representada pela experiência concreta de um lado e a conceituação abstrata de outro. A segunda tem a experimentação ativa de um lado e a experimentação reflexiva do outro. Passamos por vários estágios, de ator para observador, do envolvimento específico para um distanciamento analítico geral.

O autor desenvolve um programa de estudos de pesquisa voltado para a identificação de tipos diferentes de aprendizagem e suas conseqüências, com este trabalho foi criado um inventário autodescritivo, o Inventário de Estilo e Aprendizagem, que tem o objetivo de medir as forças e fraquezas de cada um como aprendiz. Embora os participantes deste inventário tenham demonstrado vários padrões diferentes de pontuação, identificamos quatro tipos de estilos de aprendizagem dominantes, a esses estilos chamamos de convergentes, divergentes, assimilador e acomodador. A seguir descrevo as habilidades de aprendizagem predominante em cada estilo:

- Convergente: sua força está na aplicação prática de idéias, demonstra se sair melhor em situações com testes de inteligência, nos quais exista uma única resposta, estilo predominante em engenheiros;
- Divergente: seu ponto mais forte é sua capacidade de imaginação, tendem a ter melhor desempenho em situações que exigem geração de idéias, demonstram interesse por

- pessoas sendo emotivos, característica de pessoas da área de humanas e gerente de pessoas;
- Assimilador: sua maior força reside em sua capacidade de criar modelos teóricos, se sobressaem em raciocínio indutivo, assimilam observações desconstruídas e transformam numa explicação integrada, são encontradas com maior frequência nos departamentos de pesquisa e planejamento;
- Acomodador: sua força está em realizar coisas, executar planos e experimentos e envolver-se em novas experiências, tendem a se arriscar mais do que as pessoas possuidoras dos outros estilos. Chamamos de acomodador porque tendem a sobressair em situações nas quais precise adaptar-se a circunstâncias imediatas específicas, este estilo de aprendizagem é encontrado em funções orientadas para a ação, em áreas de marketing ou vendas.

O que os dados colhidos demonstram, é que a formação na graduação é fator importante no desenvolvimento do estilo de aprendizagem, e que a interação entre carreira, nível educacional elevado e especialização universitária pode produzir estilos de aprendizagem distintos. Tal como as pessoas, as organizações também aprendem e desenvolvem diferentes estilos de aprendizagem, o que conhecemos como “sistemas abertos”.

As organizações sendo compostas por diferentes departamentos, com indivíduos de estilos variados, geram a necessidade de integrar e coordenar estes departamentos. Isso requer que se resolvam de alguma forma os conflitos para que o objetivo da organização seja alcançado. Este “sistema aberto” proporciona a convivência de indivíduos com habilidades e conhecimentos diferenciados, momento em que a troca de informações proporciona formas novas de encarar o mesmo problema, e estimula a criatividade nos indivíduos.

Adicionalmente, Nonaka e Takeuchi apresentam quatro modos de conversão do conhecimento, que foram criados a partir da interação entre conhecimento tácito e explícito. Esses quatro modos denominamos: socialização, externalização, combinação e internalização, que constituem a mola propulsora do processo de criação do conhecimento. Estes modelos são o que o indivíduo experimenta, e como transmite para a organização.

A base da teoria de Nonaka e Takeuchi está no conhecimento, que é entendido como razão e interligação fundamental para todas proposições estabelecendo contrastes com a informação. “A informação proporciona um novo ponto de vista para a interpretação de eventos ou objetos, o que torna visíveis significados antes invisíveis ou lança luz sobre conexões inesperadas. Por isso, a informação é um meio ou material necessário para extrair e construir o conhecimento” (1997, p. 63). Michael Polanyi (1966) estabelece dois tipos de conhecimento: tácito e explícito, a tabela a seguir apresenta as características de cada tipo:

Conhecimento Tácito - Subjetivo	Conhecimento Explícito - Objetivo
Conhecimento da Experiência - Corpo	Conhecimento da Racionalidade – Mente
Conhecimento Simultâneo – Aqui e Agora	Conhecimento Seqüencial – Lá e Então
Conhecimento Análogo – Prático	Conhecimento Digital - Teoria

A partir deste modelo, os autores compreendem que o conhecimento humano é criado e expandido através da interação entre conhecimento tácito e conhecimento explícito, e apresentam quatro modos diferentes de transformação do conhecimento.

- **Socialização:** Processo de compartilhamento de experiências, que gera conhecimento tácito como modelos mentais ou habilidades técnicas;
- **Externalização:** Processo de articulação do conhecimento tácito em conceitos explícitos. Processo de criação em que o conhecimento tácito se torna explícito; sendo expresso na forma de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos;
- **Combinação:** Processo de sistematização de conceitos em um sistema de conhecimento. É a combinação de conjuntos de conhecimento explícito diferentes, os indivíduos trocam e combinam conhecimentos através de diversos meios, como reunião, conversas ao telefone ou redes de contatos;
- **Internalização:** Processo de incorporação do conhecimento explícito no conhecimento tácito, o conhecido “aprender fazendo”.

A criação do conhecimento organizacional é um processo que começa no nível individual e vai subindo, ampliando comunidades de interação que cruzam fronteiras entre seções, departamentos, divisões e organizações. O resultado deste processo coletivo será analisado e confirmado sua coerência com os conceitos da organização.

“A função da organização no processo de criação do conhecimento organizacional é fornecer o contexto apropriado para facilitação das atividades em grupo e para a criação e acúmulo de conhecimento em nível individual” (1997 p.83). Para que este ambiente seja criado temos que propiciar um ambiente favorável, que Nonaka e Takeuchi dividem em cinco aspectos:

- **Intenção:** É definida como as meta da empresa. A essência está no desenvolvimento da capacidade organizacional de adquirir, criar, acumular e explorar o conhecimento, gerando uma visão sobre o tipo de conhecimento que deve ser utilizado em seu sistema gerencial. Para criar o conhecimento as organizações devem estimular o compromisso de seus funcionários, formulando uma intenção organizacional e propondo-lhes essa intenção;
- **Autonomia:** Todos funcionários da organização devem atuar de forma autônoma, de acordo com as circunstâncias. Esta liberdade permite a descoberta de novas oportunidades, estimulando os funcionários a criar o novo conhecimento;
- **Flutuação e Caos Criativo:** Estas duas condições provocam a interação entre a organização e o ambiente externo. A flutuação caracteriza-se pela “ordem sem

recursividade”, uma ordem com padrão difícil de prever inicialmente. Somente uma organização aberta em relação ao ambiente externo pode perceber e explorar os sinais e ruídos para aprimorar seu sistema de conhecimento. O processo “contínuo” de questionamento e reconsideração de premissas existentes por cada funcionário da organização estimula a criação de conhecimento organizacional. A flutuação ambiental pode trazer um colapso dentro da organização, a partir do qual pode-se criar o novo conhecimento, sendo chamado como “ordem a partir do caos”.

- Redundância: É a superposição intencional de informações sobre a atividade da empresa, responsabilidades gerenciais e a organização como um todo. Para que haja o conhecimento organizacional é necessário que um conceito criado por um indivíduo ou grupo seja compartilhado com outros indivíduos. Em suma, a redundância de informações precipita o “aprendizado por intrusão” na esfera da percepção de cada indivíduo;
- Variedade de Requisitos: “A diversidade interna de uma organização deve corresponder à variedade e à complexidade do ambiente para permitir que ela enfrente os desafios impostos pelo ambiente. Os membros da organização podem enfrentar muitas situações se possuírem uma variedade de requisitos, que pode ser aprimorada através da combinação de informações de uma forma diferente, flexível e rápida e do acesso às informações em todos os níveis organizacionais”(1997, p.94).

O processo de criação do conhecimento organizacional começa com o compartilhamento do conhecimento tácito, que corresponde à socialização, pois, o conhecimento rico e inexplorado que habita os indivíduos precisa ser difundido na organização. Na segunda fase, o conhecimento tácito compartilhado é convertido em conhecimento explícito na forma de um novo conceito, o processo da externalização. Com o conceito criado, precisa-se justificar, a terceira fase: a organização decide se vale à pena perseguir o novo conceito. Na quarta fase, dado o sinal verde, os conceitos são convertidos em um arquétipo. A última fase, é a ampliação do conhecimento dentro da organização e no ambiente externo, uma organização criadora, não opera em sistemas fechados, mas em intercambio constante de conhecimento. Este processo descrito acima demonstra como o conhecimento organizacional, é gerado e difundido, no qual podemos inserir o processo onde a criação se transforma em inovação.

No texto, *La Organización que Aprende*, Swieringa & Swierdsma (1995) conceituam as atitudes nas organizações a partir dos seguintes elementos: princípios básicos, insights e regras. A dinâmica desses elementos vai orientar a conduta das pessoas da organização gerando um quarto conceito, o comportamento organizacional.

A aprendizagem nas organizações significa mudança de atitude com o objetivo de atingir ações mais adequadas ao cumprimento das metas. Os autores acreditam que a aprendizagem coletiva se divide em três ciclos:

- Aprendizagem Coletiva em um Ciclo: é aquela que provoca mudanças nas regras existentes, entendida com melhoria;
- Aprendizagem Coletiva em dois Ciclos: nessa forma é necessário que as mudanças também aconteçam nos insights subjacentes às regras, possui maior profundidade e abrangência atingindo maior número de pessoas. Torna-se obrigatório o questionamento do “porque” das regras, gerando um autoconhecimento coletivo;
- Aprendizagem Coletiva em três Ciclos: É quando se discute os princípios essenciais que se fundamentam a empresa, a posição que deseja ocupar no mercado, que tipo de empresa quer ser, um planejamento para ações no futuro.

As organizações que aprendem a aprender são aquelas que começam a reconhecer seus problemas por elas mesmas, desejam explorá-los mais e obter lições para o futuro. Elas entendem que o aprendizado é um processo cíclico que se repete periodicamente, onde refletimos, pensamos, decidimos e realizamos. Este processo de repensar-se periodicamente cria o ambiente ideal para que soluções criativas e inovadoras aconteçam.

Um dos maiores desafios das organizações é propiciar espaços onde a aprendizagem se beneficie da criatividade e vice-versa. Então, estimular a capacidade de aprender torna-se necessário quando se busca mais criatividade, percebe-se a existência de uma relação direta entre pessoas criativas e pessoas envolvidas na aprendizagem. Indivíduos que revelam potencial criativo tendem a serem mais abertos à aprendizagem, sendo mais interessados e motivados. A organização que estimula a criatividade provoca uma capacidade maior de resposta que origina um processo de aprendizagem.

Portanto, a forma que as empresas devem utilizar para o estímulo e desenvolvimento da criatividade é através da aprendizagem organizacional, onde é exigido do indivíduo mente aberta e receptividade ao novo.

Alencar (1996) entende que a criatividade está relacionada com processos de pensamento associados e variáveis ligadas ao próprio indivíduo, além de fatores da própria organização. “Os comportamentos e as atitudes do indivíduo influenciam e são influenciados pelo sistema organizacional”.

Com a finalidade de oferecer subsídios para as organizações investirem em criatividade Alencar desenvolveu uma pesquisa nacional sobre os fatores que estimulam e os que inibem a criatividade em ambientes organizacionais, criando um instrumento denominado

Indicadores de Clima para a Criatividade. O resultado desta análise gerou doze categorias relativas ao estímulo à criatividade e treze obstáculos, os quais relacionamos abaixo:

Estímulos

- Ambiente Físico: espaço adequado para o trabalho;
- Comunicação: canais de comunicação que democratizem a informação, que ela seja clara e objetiva;
- Desafios: tarefas e missões desafiantes, que estimulem o potencial criador;
- Estrutura Organizacional: redução dos níveis hierárquicos;
- Liberdade e Autonomia;
- Participação: valorização da iniciativa;
- Recursos Tecnológicos e Materiais;
- Salários e Benefícios;
- Suporte da Chefia: postura receptiva;
- Suporte do Grupo de Trabalho: aceitação dos colegas, relacionamento interpessoal favorável e estimulante a idéias novas;
- Suporte Organizacional: estímulo à criatividade, reconhecimento do trabalho criativo, mecanismos para desenvolver novas idéias, cultura voltada para inovação;
- Treinamento: capacitação e treinamento dos empregados visando o desenvolvimento de seu potencial criador.

Barreiras

- Ambiente Físico;
- Características da Chefia;
- Características da Tarefa;
- Comunicação
- Cultura Organizacional;
- Estrutura Organizacional;
- Falta de Liberdade e Autonomia;
- Falta de Recursos Tecnológicos e Materiais;
- Falta de Treinamento;
- Influências Político-Administrativas;
- Relações Interpessoais;
- Salário e Benefícios;
- Volume de Serviços.

Este estudo confirma que o Nonaka aborda como condições organizacionais para a facilitação das atividades e para criação e acúmulo de conhecimento, onde o ambiente em que o indivíduo atua está diretamente relacionado com estímulo da criatividade. Portanto, é urgente que em nosso país a criatividade seja estimulada dentro do sistema educacional, onde o aluno desenvolva a capacidade de pensar de uma maneira criativa e inovadora. Pois, ao estudar a criatividade e a inovação no contexto organizacional entendo que além dos fatores

da própria organização há as variáveis ligadas ao próprio indivíduo, que podem facilitar ou dificultar as mudanças necessárias.

CONCLUSÃO

O propósito deste trabalho foi apresentar algumas teorias sobre aprendizagem organizacional onde a criatividade está inserida e estimulando o aprendiz.

Kolb utiliza um modelo em que os estilos de aprendizagem individual influenciam os processos de aprendizagem. Apresenta o modelo de aprendizagem vivencial, onde as experiências são fator determinante no processo de aprendizagem. Neste modelo compreendemos que a partir de experiências concretas geramos observações e reflexões, formamos conceitos e teorias. Para que o indivíduo seja capaz de passar por novas experiências, livre de restrições e conceitos anteriores precisa liberar sua criatividade, para ampliar sua forma de percepção.

Como resultado de nossas experiências individuais, desenvolvemos estilos de aprendizagem diferenciado, identificados neste estudo foi criado o Inventário de Estilo e Aprendizagem, onde é desenvolvida uma forma de medir as forças e fraquezas de cada estilo. Em uma organização temos indivíduos com estilos de aprendizagem diferenciados, o grande desafio da aprendizagem organizacional está em buscar a integração destes estilos. Esta integração também exige criatividade de seus gestores para que soluções inovadoras aconteçam.

A Teoria da Criação do Conhecimento Organizacional desenvolvida por Nonaka, apresenta quatro modos de conversão do conhecimento tácito para o conhecimento explícito, estes modelos interagem entre si e produzem uma espiral de conhecimento organizacional, que começa no nível individual e vai subindo e ampliando as comunidades de interação que podem cruzar departamentos e organizações. A função da organização é fornecer contexto apropriado para facilitar as atividades em grupo e criação e acúmulo de conhecimento então, Nonaka introduz cinco condições organizacionais para que o conhecimento aconteça, gerando uma nova espiral. O processo de transformação dentro destas duas espirais do conhecimento é a chave para idéias criativas e para a inovação.

A obra de Swieringa & Wierdsma, aborda a aprendizagem com um processo cíclico, interminável, repetição constante, pode compreender ciclos curtos, ou estender-se a ciclos de dias ou de anos. Para os autores a expressão “aprendizagem organizacional” esta atribuída ao processo de mudança comportamental da organização, a qual é caracterizada pela aprendizagem coletiva, com interação de várias pessoas da organização.

A forma de agir na organização parte de elementos relacionais, e essa interação dos elementos irão orientar as pessoas da organização gerando um conceito de comportamento organizacional. A aprendizagem coletiva é apresentada em três ciclos; um ciclo: provoca mudança nas regras; dois ciclos: altera também as percepções ligadas as regras; três ciclos: traz a discussão dos princípios essenciais da empresa. Todos os ciclos apresentados estimulam

as pessoas a repensar e romper o atual, onde a criatividade entra como ferramenta principal, também temos a preocupação de estruturar a empresa com pessoas competentes e interessadas, proporcionando um ambiente favorável a estas mudanças.

BIBLIOGRAFIA

- Alencar, E.M.L.S.. Desenvolvendo a Criatividade nas Organizações: O Desafio da Inovação. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v.35, n.6, p.6-11,1995.
- Alencar, E.M.L.S.. Estímulos e Barreiras à Criatividade no Ambiente de Trabalho. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v.31, n.2, p.50-61, 1996.
- FELIPPE, MARIA INÊS. Inovação e Criatividade são essenciais para o contínuo desenvolvimento e competitividade de uma nação. Revista Vencer, 2002.
- GALBRAITH, J; LAWLER III, E.E. Desafios à ordem estabelecida. In: GALBRAITH, J; LAWLER III, E.E. (Org) Organizando para competir no futuro. Rio de Janeiro: Makron Books, 1995.
- KAO, JOHN. Jamming. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KOLB, DAVID A. A Gestão e o Processo de Aprendizagem. Inc: STARKEY, K. Como as Organizações Aprendem. São Paulo: Ed. Futura e Zumble, 1997.
- NONAKA, IKUJIRU. Criação de Conhecimento na Empresa, Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- OSTROWER, FAYGA. Criatividade e processos de criação. Petrópolis, Vozes, 1987.
- PEREIRA FILHO, RODOLFO; ROCHA, SILVIA R. M. DA; SILVEIRA, ISABELLA SIGNORELLI. Criatividade e Modelos Mentais. Rio de Janeiro: Qualitymark: PETROBRAS, 2005.
- SWIERINGA, J. & SWIERDSMA, A. La Organización que Aprende. Wilmington (EUA), Addinon – Wesley, 1995.