

ADRIANA BARALDI ALVES DOS SANTOS

O PAPEL DA CRIATIVIDADE EM UMA ORGANIZAÇÃO
QUE TEM INOVAÇÃO COMO ESTRATÉGIA.

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO
SÃO PAULO
2011

ADRIANA BARALDI ALVES DOS SANTOS

O PAPEL DA CRIATIVIDADE EM UMA ORGANIZAÇÃO
QUE TEM INOVAÇÃO COMO ESTRATÉGIA.

Dissertação apresentada à banca examinadora da
Pontifícia Universidade Católica de São Paulo,
como exigência parcial para obtenção do
Título de Mestre em Administração.
Linha de Pesquisa: Estratégia e Inovação.

ORIENTADOR: Prof. Dr. Luciano Antônio Prates Junqueira.

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIAS E CONTÁBEIS
SÃO PAULO
2011

ERRATA

BARALDI, Adriana Alves dos Santos.

O papel da criatividade em uma organização que tem inovação como estratégia.

Adriana Baraldi Alves dos Santos; orientador Luciano Antônio Prates Junqueira. São Paulo, 2011. 94 p.

Dissertação. Programa de Mestrado em Administração, Faculdade de Economia, Administração, Atuárias e Contábeis. PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO.

Página	Parágrafo	Linha	Onde se lê	Leia-se
17	3º.	4ª.	à	A
24	1º.	4ª.	a	À
25	3º.	1ª.	influencia	influência
29	Título	2ª.	ternodinamica	termodinâmica
31	4º.	5ª.	conseqüentemente	consequentemente
39	2º.	1ª.	idéia	idéia
46	5º.	6ª.	idéia	idéia
48	3º.	4ª.	extra-discursivo	extradiscursivo
48	4º.	3ª.	polemica	polêmica
49	6º.	5ª.	acumulo	acúmulo
52	1º.	3ª.	multi-setorial	multissetorial
53	4º.	3ª.	idéia	idéia
62	2º.	1ª.	apóia-se	apoia-se
63	2º.	1ª.	liquida	líquida
72	2º.	1ª.	inteligência	inteligências
75	3º.	7ª.	nos	no
84	3º.	1ª.	recursos	recurso
85	4º.	2ª.	e	vírgula (,)
86	1º.	6ª.	inicio	início
88	7º.	1ª.	Inovacao	Inovação

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Luciano Antônio Prates Junqueira
(Pontifícia Universidade Católica)

Prof. Dr. Luiz Carlos Di Serio
(Fundação Getúlio Vargas)

Prof. Dra. Maria Clotilde Perez Rodrigues Bairon Sant'Anna
(Universidade de São Paulo e Pontifícia Universidade Católica)

AUTORIZO A REPRODUÇÃO E DIVULGAÇÃO TOTAL OU PARCIAL DESTE TRABALHO, PARA FINS DE ESTUDOS ACADÊMICOS E CIENTÍFICOS, DESDE QUE CITADA A FONTE EM CONFORMIDADE COM A ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT).

Publicação catalogada na
Biblioteca Nadir Gouvêa Kfouri
Pontifícia Universidade Católica de São Paulo

BARALDI, Adriana Alves dos Santos.

O papel da criatividade em uma organização que tem inovação como estratégia.

Adriana Baraldi Alves dos Santos; orientador Luciano Antônio Prates Junqueira. São Paulo, 2011. 94 p.

Dissertação. Programa de Mestrado em Administração, Faculdade de Economia, Administração, Atuárias e Contábeis. PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO.

Eu dedico esse trabalho à

Joanna Gonsalez Baraldi (*in memorian*)

e a seu amor,

Orpheu Baraldi (*in memorian*).

Agradecimentos

Agradeço a meus pais, Maria Therezinha Baraldi dos Santos e Arthur Alves dos Santos, que me deram a vida, me ensinaram a respeitar as pessoas e a ter fé - foi com sua energia que tudo começou !

Ao meu núcleo familiar, seu carinho, força e valores. Aos meus amigos, aos artistas, cientistas e professores que me inspiraram e ensinaram.

Àqueles que me motivam, compreendem, acolhem, me desafiam, cuidam, estão presentes e me ajudam a progredir na vida com entusiasmo e alegria.

Opto, ergo sum.

Agradeço à:

PUC - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo e a
CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior,

ao orientador desta pesquisa:

Professor Doutor Luciano Antônio Prates Junqueira

e aos Professores Doutores:

Antônio Vico Mañas
Arnoldo José de Hoyos Guevara
Francisco Antonio Serralvo
Leonardo Nelmi Trevisan
Maria Clotilde Perez Rodrigues Bairon Sant'Anna
Maria Cristina Sanches Amorim

Muito obrigada.

Agradeço à:

Natura Cosméticos S.A.
em especial ao Sr. Victor Fernandes e
àqueles que colaboraram para realização desta pesquisa.

Sejam felizes !

O papel da criatividade em uma organização que tem inovação como estratégia.

Resumo

Esta pesquisa tem como objetivo analisar a criatividade em uma organização que tem inovação como estratégia, em um contexto marcado por transformações sociais, políticas, ecológicas e econômicas associadas à importância do conhecimento como insumo de produção e à criatividade como recursos das organizações que buscam sustentar seus negócios por meio da inovação. Essa nova dinâmica abriu uma oportunidade para discutir-se a ambidestria organizacional que se dá a partir das necessidades de novas criações, economicamente competitivas, que atendam a demanda por inovação e que, simultaneamente, mantenha aquilo que já se mostrou bem sucedido, como a importância dos processos e controles nas organizações. Criatividade demanda gestão de recursos humanos diferenciada, pois tem como seus componentes as pessoas, o conhecimento, motivação e competência criativa, que impacta no resultado observado por meio da identificação de produtos inovadores desenvolvidos por esses recursos. Considerando-se a amplitude do objeto, sua subjetividade e contemporaneidade para a administração optou-se pela abordagem qualitativa para analisar o fenômeno por meio de estudo de caso único, conduzido com ativa participação do pesquisador em uma empresa brasileira de capital aberto que tem inovação com estratégia. O discurso de profissionais obtido por meio de entrevistas semi-estruturadas foi a principal fonte de análise. Nos resultados verificou-se a subjetividade e complexidade do fenômeno criativo, a amplitude da inovação, suas dimensões objetivas e subjetivas, bem como seus aspectos individuais e coletivos. Na empresa, criatividade manifesta-se por meio da liberdade dos indivíduos, da inspiração, da utilização do tempo e do espaço que estão alicerçados em valores e na cultura da organização. No estudo de caso, verificou-se que empresa, marca e indivíduos relacionam-se de maneira harmônica comprometidos com a verdade, ética e estética.

Palavras chaves: Criatividade, Inovação, Estratégia, Sustentabilidade.

Role of creativity in an organization which has innovation as strategy.

Abstract

Main objective of this research is to analyze creativity in an organization which has innovation as strategy. Context behind it is a new social, political, ecological and economic environment that has emerged, that is associated with knowledge value for production and has creativity as resource in organizations which is seeking sustainable business through innovation. This new dynamic opened an opportunity to discuss organizational dual that happens due to ambiguity between needs for new creations, with economic competitiveness demanded by innovation and , at the same time, need of keeping of what was well succeed and is linked of process and control. Creativity demands to manage human research in a different way, due to the fact that its main components are people, knowledge, motivation and creative competence. Moreover, all of these components impact on innovation result. In addition by considering amplitude of the object, its subjectivity and contemporaneous aspect for business area, a qualitative approach was the decision made to analyze phenomenon through a case study that was conducted with active participation of the researcher in a Brazilian company, public on stock exchange market, which has innovation as strategy. Professional speeches that were got through semi structured interviews were main source of information. Results pointed subjective and complexity as part of creative phenomenon and innovation amplitude was linked to objective and subjective dimension, as well as individual and collective aspects. In the case studied researcher observed that creativity shows up through freedom, inspiration and with appropriated time and space. Moreover, creativity has its roots in values and in the organizational culture. As a conclusion, case study pointed that company, its brand and people get along in a harmony way based on true, ethical behavior and esthetic.

Key words: Creativity, Innovation, Strategy, Sustainability.

LISTA DE ABREVIATURAS:

ABEVD: Associação Brasileira de Vendas Diretas

ABIHPEC: Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos

ABNT: Associação Brasileira de Normas Técnicas

AEM: Avaliação Ecológica do Milênio

AQAL: *All Quadrants All Levels*

BM&FBOVESPA: Bolsa de Mercadorias e Futuro, Bolsa de Valores de São Paulo

BNDES: Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

CAPES: Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

CNPq: Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (até 1971, Conselho Nacional de Pesquisa, cuja abreviatura se manteve CNPq)

CNO: Consultora Natura Orientadora

COMEX: Comitê Executivo

DNA: *Deoxyribonucleic Acid*, nesta pesquisa utilizado como sinônimo de núcleo, essência, origem.

DNV: *Det Norske Veritas*

DPCT: Departamento de Política Científica e Tecnológica

FAPESP: Fundação de Amparo a Pesquisa do Estado de São Paulo

FINEP: Financiadora de Estudos e Projetos

FGV: Fundação Getúlio Vargas

GRI: *Global Reporting Initiative*

IAE: Indicador de Esforços

IAR: Indicador de Resultado

IBI: Índice Brasil de Inovação

IBGE: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IG: Instituto de Geociências

OCDE: Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico

ONU: Organização das Nações Unidas

P&D: Pesquisa e Desenvolvimento

PINTEC: Pesquisa de Inovação Tecnológica

PUC: Pontifícia Universidade Católica

UNICAMP: Universidade de Campinas

UN: Unidade de Negócios

UR: Unidade Regional

USP: Universidade de São Paulo

LISTA DE FIGURAS:

Figura 1: Psicógrafo.

Figura 2: Os três componentes da criatividade.

Figura 3: Modelo AQAL.

Figura 4: Potencial criativo.

Figura 5: Fases do desenvolvimento humano relacionando o papel da criatividade destacado para a inovação.

Figura 6: Dimensões da inovação.

Figura 7: Funil de desenvolvimento.

Figura 8: Circularidade da liderança no contexto de criatividade para inovação.

Figura 9: As ligações entre os serviços dos ecossistemas e o bem-estar humano.

Figura 10: Perspectivas da pesquisa qualitativa.

Figura 11: Ilustração da estrutura do roteiro (guia) para as entrevistas semi-estruturadas.

LISTA DE QUADROS:

Quadro 1: Principais contribuições teóricas para gestão da estratégia de inovação.

Quadro 2: Fases da sociedade.

Quadro 3: : Evolução indicadores de inovação da Natura Cosméticos S.A.

Quadro 4: Evolução indicadores da tabela ambiental da Natura Cosméticos S.A.

Quadro 5: Respostas dos sujeitos entrevistados a pergunta O que é criatividade ?

Quadro 6: Exemplo de produto inovador e fator que caracteriza a inovação.

SUMÁRIO	página
INTRODUÇÃO	15
CAPÍTULO 1: REFERENCIAL TEÓRICO	22
1.1 Criatividade:	
1.1.1 Criatividade como transferência de energia e as leis da termodinâmica	29
1.1.2 Criatividade como visão integral	31
1.1.3 Destruição criativa	35
1.2 Inovação para sustentabilidade do negócio:	
1.2.1 Inovação	38
1.2.2 Liderança	45
1.2.3 Sustentabilidade	49
CAPÍTULO 2: METODOLOGIA	53
2.1 Estudo de caso	54
2.2 Análise dos discursos	57
CAPÍTULO 3: A EMPRESA NATURA COSMÉTICOS S.A.	59
CAPÍTULO 4: RESULTADOS DA PESQUISA	68
CONSIDERAÇÕES FINAIS	83
BIBLIOGRAFIA	86
ANEXOS	90

INTRODUÇÃO:

Na economia capitalista o processo de acumulação de riqueza caminha por duas direções: a inovação, que permite diferenciação e a difusão, que conduz à homogeneização de algumas formas de consumo. Ao consumidor cabe responder ao estímulo a que é submetido. A intensidade de uma nova dinâmica aumenta a necessidade inclusão de novos elementos no mercado e isso gera uma demanda por novos estímulos que, por sua vez, adquirem novas formas para sensibilizar o consumidor contemporâneo. Para o mercado crescer em todas as dimensões, é preciso estabelecer um novo padrão integrado a nova realidade. As leis desse crescimento integral condicionam a criatividade necessária quando a demanda pela produção de algo novo se sobrepõe a da simples reprodução de padrões.

O início do século XXI foi marcado por transformações sociais, políticas, ecológicas e econômicas associadas à importância do conhecimento como insumo de produção ou, como objeto de gestão nas organizações. Em parte vetores, em parte resultado das transformações, as organizações sofreram adaptações no modelo de gestão da formação de valor. Essa pesquisa acadêmica tem como pressuposto que a criatividade, para transformar-se em bens e serviços inovadores, deve ser incentivada pelas organizações do mundo contemporâneo.

Desde o início do século XX, época marcada pela revolução industrial, observa-se a racionalização da produção e do trabalho burocrático. O indivíduo, nesse contexto, pode ter inibida sua capacidade de criação devido aos mecanismos de controle tradicionalmente utilizados pelas organizações que, atualmente, vivenciam um aumento na velocidade da demanda por novos produtos para atender o mercado.

Essas organizações, que cobram resultados de tarefas cumpridas dentro de um padrão esperado, reconhecem a necessidade de inovação para manutenção de sua competitividade. Porém, ainda não têm claro quais são os fatores e recursos necessários para motivar esses indivíduos à criação e inovação sem prejudicar a dinâmica estabelecida que assegure o acúmulo de

riqueza em curto prazo, mas que já não sustenta o crescimento em longo prazo.

Tais organizações têm sua base no modelo *taylorista* e, primeiramente, consideraram o indivíduo como um ser físico. Em um segundo momento, essas organizações começaram a entender também suas dimensões biológicas e psicológicas. Porém, manteve-se um modelo de gestão que privilegia a divisão do trabalho e seu controle.

A limitação para criação imposta pelo modelo *taylorista* desconsidera, por exemplo, a possibilidade de errar e, conseqüentemente, a transferência de conceitos e novas descobertas que uma situação fora de controle (padrão) poderia propiciar.

Abre-se, então, uma oportunidade para discutir a ambidestra organizacional que se dá a partir da necessidade de novas criações, economicamente competitivas, que atendam a demanda por inovação nesse início de século e que, simultaneamente, mantenha aquilo que já se mostrou bem sucedido desde o princípio do século XX, como a importância dos processos e controles dentro das organizações.

No século XX prevaleceu nas organizações a dimensão racional do conhecimento, incorporar criatividade e suas dimensões subjetivas ao conhecimento nas empresas é uma demanda contemporânea já observada no mercado. Assim, subjetividade passa a ser incorporada ao saber contemporâneo e isso reforça a necessidade de estudos referentes ao fenômeno da criatividade, objeto dessa pesquisa.

Motivar o envolvimento emocional do indivíduo às atividades profissionais e permitir a expressão de sua capacidade criativa, aumentando a competitividade das organizações passa a ser um desafio. Experiência, informação, estímulo, conhecimento, sensação e vivência dos indivíduos são matérias primas de sua criatividade e, conseqüentemente, de sua capacidade de inovação, opção estratégica de organizações em busca de sustentabilidade econômica, social e ambiental.

A relação do indivíduo com as organizações acompanha mudanças observadas na sociedade que, cada vez mais, valorizam a interação sistêmica, complexa e holística. Mente e cérebro, interagindo de maneira complexa com o ambiente, trazem à ciência e, conseqüentemente, à administração das empresas, uma demanda por multidisciplinaridade.

As mudanças na sociedade já não se processam, necessariamente, de maneira progressiva, cumulativa, algorítmica e padronizada, mas de forma descontínua, explorando infinitas possibilidades que estão além da compreensão racional das ciências clássicas. As fases da história humana e da formação de sociedades, que passam pela revolução agrícola, industrial e do conhecimento, neste trabalho são consideradas com diferenças na demanda por criatividade e inovação. A terra, fonte de riqueza na revolução agrícola, deu lugar ao trabalho na revolução industrial e, contemporaneamente, é substituída pelo capital intelectual com a revolução do conhecimento. O saber passa a ser um recurso, como é a energia e a informação.

Na revolução agrícola, essa demanda era representada pela necessidade de formação dos padrões de exploração e de invenção, resultados do fenômeno da criatividade individual que gerava novas idéias. O trabalho manual era à base dessa fase da humanidade. Na revolução industrial, capital e energia foram básicos, a regulamentação, ampliação e aperfeiçoamento de padrões por meio de inovação em processos foram essenciais para manutenção do crescimento. Na revolução do conhecimento a demanda pelo novo, caracteriza-se pela integração das diferenças e nas possibilidades de novas conexões que potencializam a ocorrência do fenômeno da criatividade e favorecem a inovação.

Trabalhar a inovação, como diferencial competitivo característico da revolução do conhecimento, requer das organizações compreensão de um processo sistêmico que seja capaz de transformar os recursos disponíveis para inovação em negócios sustentáveis.

Esta pesquisa parte então, da demanda crescente por estratégia em inovação e, conseqüentemente, por criatividade como um dos seus recursos.

Criatividade, fenômeno relacionado ao pensamento complexo, gera inovação e contribui para o crescimento econômico do negócio. Assim sendo, nas organizações onde a inovação é uma estratégia, sua gestão passa a ser fator determinante para a sustentação do crescimento e acúmulo de riqueza. Sua eficácia depende da escolha e motivação de pessoas com competência criativa, para facilitar a solução de problemas, desafiando padrões e vivenciando a organização de maneira sistêmica.

Assim, esta dissertação relaciona a criatividade aos produtos considerados inovadores em uma organização que tem inovação como estratégia e tem como objetivo entender seu papel e seu uso como recurso. Nesse sentido, o objetivo deste trabalho é:

1. Objetivo Geral:

Analisar a criatividade em uma organização que tem a inovação como estratégia.

2. Objetivos Específicos:

2.1 Verificar como se dá a criatividade em uma organização que tenha inovação como estratégia;

2.2 Verificar o processo que deu origem a essa inovação;

2.3 Identificar um produto criativo que resultou em inovação.

Criatividade e inovação são temas tão relacionados e alguns os consideram sinônimos. Porém, inovação não é criatividade. Criatividade é a habilidade humana de criar e ter novas idéias, um fenômeno estudado por diferentes áreas do conhecimento. Inovação, considera o desenvolvimento e comercialização dessas novas idéias ou criações. Criatividade é matéria prima para a inovação e é um fenômeno que pode ser vivenciado nas diferentes fases de desenvolvimento de um novo produto.

Assim, as organizações contemporâneas, passam a adotar conceitos de gestão que valorizam a criatividade individual e coletiva durante a etapa de

desenvolvimento de um novo produto. Espaços de criação, pensamento criativo, *design thinking*, criação coletiva, cocriação, redes de conhecimento e seu gerenciamento, além de valores intangíveis demandados pelo produto são cada vez mais explorados no processo de desenvolvimento em busca de um produto inovador. Subjetividade integra-se então ao processo antes dominado pela objetividade.

Criatividade, objeto de estudo de áreas do conhecimento, como na psicologia e biologia, passa a ser explorada também na administração, destacando-se entre os recursos necessários para o cumprimento de uma estratégia de crescimento e sustentabilidade.

Entre as possibilidades de crescimento consideradas pelas organizações estão: o crescimento de maneira orgânica, o crescimento a partir de fusões e aquisições ou ambos, adotados de maneira complementar.

Nesse contexto, organizações têm investido em projetos de redução de custos, na imitação de produtos já oferecidos ao mercado, competindo por meio de preços mais baixos, ou ainda com distribuição mais abrangente que da concorrência. Imitação e redução de preços, mesmo com melhoria na distribuição, diminuem as possibilidades de crescimento orgânico que garantiria o acúmulo de riqueza adotando-se essa estratégia, pois a falta de diferencial diminui o valor agregado do produto.

Diante da nova dinâmica de mercado já globalizada, a competitividade e a acessibilidade ao consumo aumentaram, modificando a relação entre oferta e demanda. Assim, a velocidade de demanda por novos produtos no mercado também aumentou e as organizações dependem então da inovação para manter seu crescimento de maneira orgânica e a essência da vantagem competitiva.

Logo, criatividade, como matéria prima para inovação, passa a ter seu destaque na administração de empresas. Agregar valor via inovação e utilizar criatividade como um recurso de produção passam a ser parte dos desafios das organizações.

Motivar os indivíduos à criação gera a necessidade de adaptação das organizações e de seus modelos de gestão. Há uma demanda por refinamento nas ações motivacionais e pela adequação dos recursos humanos e da cultura organizacional a nova dinâmica.

Nesse contexto, o papel da liderança diferencia-se para acompanhar o movimento necessário à manutenção do crescimento e inovação. Utilizar criatividade como matéria prima integra-se ao conjunto de competências requeridas aos indivíduos pelas organizações.

Para estimular a ocorrência do fenômeno criativo e garantir o cumprimento da estratégia de inovação, as organizações devem identificar os fatores que motivam a criação: fazer com que as novas competências requeridas ao processo produtivo interajam de maneira positiva com sua cultura.

Destaca-se então, o papel do líder para identificação dos recursos e o desenvolvimento de um modelo de gestão que considere a motivação dos indivíduos e de seus grupos de trabalho para abrir essas organizações a novas perspectivas.

Nas organizações que tenham inovação como estratégia, a competência criativa deverá ser motivada e utilizada como recurso. Nesse contexto, a liderança deverá então, saber trabalhar a diversidade, a multidisciplinaridade, a autonomia e autorrealização.

Competências técnicas, emocionais e sociais são parte do contexto em estudo e podem ser relacionadas às bases da criatividade. A demanda por novos e refinados modelos motivacionais deverá ser observada para favorecer a criação do novo e do original.

Em adição à identificação de competências individuais criativas, as organizações podem verificar a presença de criatividade por meio do resultado do trabalho dos indivíduos, ou seja, observando-se os produtos ou as respostas dadas por eles na resolução de um problema.

Criatividade, como recurso para inovação, é uma quebra de paradigma que requer a união de conceitos artísticos, científicos, sociais, ecológicos e econômicos. A interdisciplinaridade do tema fica clara durante a escolha e organização do referencial teórico que consideraram diferentes áreas da epistemologia como também da literatura do *management*: história, filosofia, psicologia, economia e administração.

Desse modo, a pergunta de partida dessa pesquisa é: Como se manifesta a criatividade em uma organização que tem a inovação como estratégia?

CAPÍTULO 1: REFERENCIAL TEÓRICO

1.1 CRIATIVIDADE:

“ O indivíduo vivo é sensível e criativo. “ (LOWEN, 1984, p. 27)

A partir da década de 1940, com o desenvolvimento do conhecimento referente à psicologia, fortaleceu-se o interesse da ciência por pesquisas relacionadas à criatividade e essas resgataram teorias filosóficas do século XVIII que buscavam à luz dos conhecimentos dessa época, explicações para o fenômeno criativo, o relacionado tanto à genialidade como à loucura.

Criatividade, palavra derivada do latim *crear*, é a capacidade de criar coisas novas. É um fenômeno vinculado ao ato da criação que para manifestar-se no indivíduo depende da linguagem aprendida, sua genética, anatomia, fisiologia, bem como cultura, sociedade e autonomia para geração de idéias.

Criatividade trata da habilidade intelectual cognitiva e saudável dos indivíduos para criação e está relacionada à forma como os elementos conscientes e inconscientes do indivíduo tratam os estímulos externos. Goswami (2008) aborda criatividade a partir de três perspectivas diferentes: mecanicista, organicista e idealista.

A perspectiva mecanicista, tem suas raízes na ciência clássica que considera real o que é matéria, energia e seus campos de interação. Os mecanicistas consideram que o comportamento dos objetos é independente dos sujeitos que o observam, tratam a mente como uma máquina cuja dinâmica é algorítmica o que, por princípio, limita a criação de algo realmente novo. Nessa perspectiva reina a objetividade e não considera o papel da consciência entre os elementos para criação.

A perspectiva organicista considera organismo para o estudo dos fenômenos humanos. Os organicistas não reduzem a criatividade a

componentes mecânicos e enfatizam a importância de um sistema em sintonia holística onde nada acontece ao acaso. Porém, os teóricos organicistas não consideram o potencial da consciência em sua integralidade para o debate da criatividade, dando abertura aos idealistas.

Na perspectiva idealista, a consciência é a base do ser, matéria e mente que consideram as infinitas interpretações da realidade e suas manifestações. A classe idealista de teorias da criatividade considera o fenômeno consciente e descontínuo que manifesta possibilidades novas, não algorítmicas e que não pode ser explicada somente pela dinâmica da matéria e ressalta a subjetividade. Nessa perspectiva, o universo é criativo porque a consciência é criativa e nessa visão que estão às bases psicológicas da criatividade.

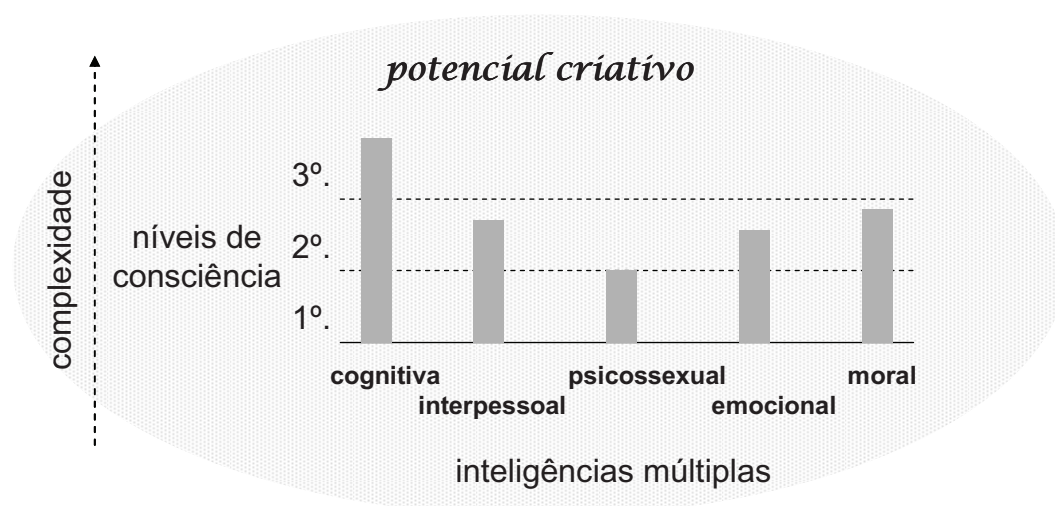


Figura 1: Psicógrafo.

Fonte: Adaptado de Wilber (2007).

As três perspectivas têm relevância para esta pesquisa. Os realistas são concretos e suas teorias são verificáveis. Os organicistas incluem o indivíduo no processo e os idealistas consideram também sua consciência, desempenhando papel específico nos aspectos subjetivos da criatividade. Uma visão integral do fenômeno surge quando as três perspectivas são consideradas e criatividade é tratada como uma competência humana capaz de gerar idéias a partir de pensamentos divergentes.

Fluência, flexibilidade, originalidade e elaboração são processos intelectuais relacionados ao pensamento divergente e, portanto à criatividade. Fluência, definida como a facilidade com que o indivíduo utiliza itens armazenados a partir dos registros pessoais. Flexibilidade relaciona-se a ausência de julgamento, base da originalidade. Finalmente, elaboração, trata-se da facilidade de acrescentar informações àquelas já produzidas por meio de livre associação das partes (SARAIVA, 2002).

Amabile (1999) traz a discussão sobre criatividade para a administração e, nesse contexto, adiciona três componentes às perspectivas apontadas por Goswami (2008). São eles: aqueles referentes ao repertório que compõe o conhecimento do indivíduo e é refletido em sua personalidade; aqueles onde a competência criativa é refletida em comportamento e os que são inerentes a sua motivação.

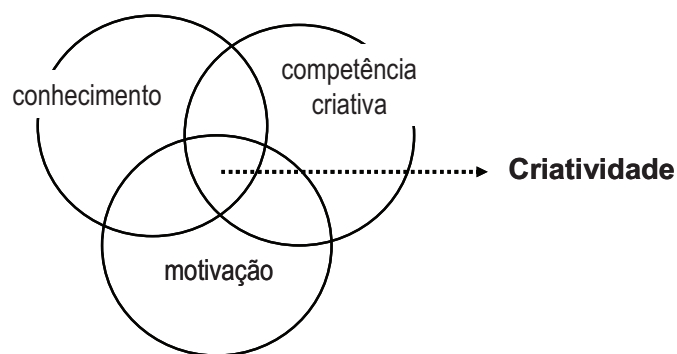


Figura 2: Os três componentes da Criatividade.

Fonte: Amabile (1999).

Esta autora sugere que para pesquisar criatividade no contexto da administração deve-se responder, inicialmente, a questões genéricas e definir conceitos básicos como:

- a. O que é criatividade e como reconhecer o fenômeno?
- b. Como o fenômeno pode ser estudado de maneira sistematizada?
- c. Como o fenômeno ocorre?

Amabile (1996) define criatividade a partir da identificação e observação de seu produto, defendendo essa forma de verificação como a mais relevante para a administração. Entretanto, as contribuições que podem surgir das observações de pessoas e/ou processos não devem ser descartadas e por isso, muitas são as definições de criatividade baseadas em observação dos processos criativos, apropriadas da psicologia ou da biologia.

Gruber (1981), que escreveu um dos estudos científicos sobre a criatividade a partir da obra de Charles Darwin, enfatiza que para lidar com a totalidade do ato criativo, é preciso saber observar o que é contínuo e comum, como também descontínuo e extraordinário, pois as idéias surgem em instantes, repentinamente. Os pensamentos criativos são saltos descontínuos e infinitos da consciência.

“ O infinito é uma descontinuidade.” (GOSWAMI, 2008, p. 88)

Os estudos evolucionistas marcados pela influencia de Darwin, frequentemente adotados por pesquisadores da criatividade, entendem esse fenômeno como manifestação da força criadora inerente à vida, energia que gera novas espécies com inesgotável variedade de formas, sem precedentes e sem repetições.

Na abordagem psicológica, o *behaviorismo* está centrado na antecipação e no controle do comportamento e na psicologia da forma *gestalt*, a criatividade é a procura de solução integrada para uma situação (BARLACH, 2009).

A natureza descontínua da *gestalt* proporciona mudança de contexto e associa o fenômeno da criatividade também ao *insight* (reverberação), um salto de criação individual. Perceber o que é novo dentro da rotina individual indica a presença do fenômeno da criatividade que, na abordagem psicanalítica, é tratado de maneira saudável e vital.

Para a psicanálise, criatividade resulta do conflito do inconsciente (*id*) provocador de um comportamento de criação com o consciente (*ego*) e a tendência na busca da autorrealização. Para isso é indispensável um ambiente

que propicie a liberdade de escolha, livre arbítrio e o encontro do consciente com o inconsciente (CSIKSZENTMIHALYI, 1999).

Com base na psicanálise, Goswami (2008) considera que o processo criativo é composto de quatro etapas: preparação, incubação, iluminação e verificação. Na primeira etapa, a preparação, o indivíduo reúne fatos e idéias pré-existentes, pensa, solta a imaginação e analisa a situação ou problema. Para que a segunda etapa, a incubação, ocorra efetivamente, é necessário relaxar e sair da situação em questão (o problema). A terceira etapa, a iluminação é o *insight* que habilita o indivíduo a quarta e última etapa do processo, a verificação. Nessa, finalmente, a nova situação problema é avaliada partir do *insight* gerado.

O processo criativo completo equilibra os diferentes níveis da psique humana: o controle do nível consciente; a flexibilidade do pré-consciente; a fantasia e a imaginação do inconsciente.

É na abordagem cognitiva que a criatividade é associada à inteligência e à solução de problemas. Gardner (1994) questiona o conceito que centraliza inteligência às competências lógicas-matemáticas e escreve a teoria das inteligências múltiplas. Essa teoria adiciona as competências linguística, musical, espacial, sinestésica, interpessoal e intrapessoal, às competências lógicas. O autor propõe que todos os indivíduos têm habilidades para questionar e procurar respostas utilizando todas essas inteligências (GARDNER, 1994).

As infinitas conexões, típicas do humano, habilitam o indivíduo à criatividade, fenômeno descontínuo e singular já que as inteligências são específicas de cada um e dependentes do repertório consciente, pré-consciente e inconsciente da mente. Assim, a criatividade sempre esteve presente na vida da espécie humana e seu estudo passa por diferentes áreas do conhecimento.

Amabile (1996), apropria-se das diferentes abordagens para facilitar a sistematização proposta à área da administração. Para ordenar o

conhecimento referente à criatividade deve-se contemplar: o indivíduo, as organizações e a criatividade em estruturas de conhecimento em rede.

Quando estudada sob a ótica do indivíduo nas organizações, as abordagens biológicas, psicológicas e cognitivas apresentam contribuições importantes para o entendimento da capacidade criativa do indivíduo, deve ser identificada e estimulada.

Ainda sob essa ótica, a criatividade deve ser potencializada pela liderança cujo papel está diretamente relacionado à seleção dos indivíduos, a criação e a motivação de equipes equilibradas e direcionadas ao cumprimento de seus objetivos produtivos.

Além disso, o potencial criativo individual poderá ser expandido durante o trabalho e motivado através da autorrealização, da expressão da personalidade individual e criando-se um ambiente apropriado para novas possibilidades criadoras (CSIKSZENTMIHALYI, 1996).

O potencial inovador das organizações é o produto e não a soma das competências criativas individuais. Nas estruturas de conhecimento e trabalho em rede pode-se considerar a possibilidade de potencializar o trabalho em equipe via gestão do potencial criativo individual de cada elemento do grupo a que pertence.

A quebra de paradigma para a utilização da criatividade como matéria prima para inovação nas organizações requer o rompimento da relação com a lógica indutiva. Para vivenciar esse fenômeno a subjetividade deve estar presente e é necessário flexibilidade, liberdade, diversidade e ausência de lógica matemática.

Portanto, para observar criatividade na interação indivíduo e organização, deve-se considerar elementos individuais como traços de personalidade e competências, além da cultura organizacional, dos processos de trabalho, ambiente, recursos e liderança.

A abordagem de natureza psicanalítica sobre a criatividade, explora a subjetividade e apropria-se da termodinâmica para apontar que emoções positivas são estados de entropia negativa (ordem) ou “negaentropia psíquica” (CSIKSZENTMIHALYI, 1999, p.30). O indivíduo nessa situação não precisa de atenção para refletir, pois sente que a energia psíquica flui livremente, favorecendo o potencial criativo.

Quando o indivíduo propõe-se a concentração para cumprimento de tarefas e estabelece metas que podem ser limitadas pelo tempo, manifesta-se, então, um estado de entropia negativa (ordem). Metas e intenções são manifestações entropia negativa, elas concentram a energia psíquica, estabelecem prioridades e criam ordem a consciência. Sem elas, os processos mentais tornam-se aleatórios e as emoções tendem a se deteriorar rapidamente. O grau de organização da consciência necessário para concentração de energia psíquica pode manter ou deteriorar sentimentos, criar ou destruir processos mentais cognitivos e criativos (CSIKSZENTMIHALYI, 1999). Portanto, para criação é necessário buscar o sutil equilíbrio que permite desorganizar (manter a entropia) para organizar (criar estado de não entropia), deixar fluir a energia psíquica e, finalmente, criar.

Goswami (2008) também buscou na termodinâmica as bases para os estudos que relacionam criatividade a descontinuidade, a integralidade e ao “salto quântico”, que o autor considera condição *sine qua non* para a ocorrência do fenômeno (GOSWAMI, 2008, p. 27).

Nas organizações, essa dinâmica psíquica deve ser trabalhada para favorecer a manifestação de criatividade. Trata-se de motivação, a busca do equilíbrio entre a motivação intrínseca (querer fazer) e da extrínseca (ter que fazer), requeridas aos indivíduos envolvidos na criação.

1.1.1 CRIATIVIDADE COMO TRANSFERÊNCIA DE ENERGIA E AS LEIS DA TERMODINÂMICA:

As leis da termodinâmica, formuladas no século XIX, fazem o elo entre a física e as demais disciplinas envolvidas no estudo da criatividade e cujo diálogo foi proposto por autores como Csikskentmihalyi (1999), Goswami (2008) e Wilber (2007).

A primeira lei da termodinâmica trata do princípio da conservação de energia e afirma que o total de energia no universo é constante, porém a forma dessa energia pode ser modificada. Adicionalmente, a segunda lei afirma que o universo sempre tende a um estado de desordem e menciona que em todos os processos naturais, a entropia (grau de desordem) do universo aumenta (LEHNIGER, 1993). Os organismos vivos consistem em uma coleção de moléculas organizadas, eles mantêm e produzem ordem sem, no entanto violarem a segunda lei da termodinâmica.

Na biologia, os sistemas são definidos por processos físicos e químicos que podem configurar um indivíduo, um organismo, uma célula ou duas moléculas em reação. Esses sistemas inicialmente observados como fechados, interagem entre si e com o ambiente, formando assim o universo. Nesses sistemas fechados não há troca de material ou energia. Porém, como são sistemas abertos os indivíduos trocam energia com o ambiente e também com outros indivíduos provocando um constante desequilíbrio energético, desordem, entropia.

A segunda lei da termodinâmica, que postula o universo em constante aumento no grau de desordem, não considera que a energia proveniente dos processos físicos e químicos deva aumentar a entropia do sistema em si. A ordem produzida dentro das células quando essas crescem ou se dividem, compensa-se pela desordem que criam no ambiente em que estão inseridas.

Resumidamente, os sistemas vivos, abertos e complexos, são capazes de preservar sua ordem interna extraíndo a energia livre do ambiente no qual

estão inseridos e retornando ao universo uma quantidade equivalente de energia em outra forma, mas mantendo a entropia.

A apropriação do conceito de entropia pelos autores que estudam criatividade se dá pela necessidade de ordem e de troca de energia para criação do novo e manutenção da entropia do universo. A criação requer fonte de energia livre e a troca de energia mantém o equilíbrio. É no instante de não entropia (ordem) que, na abordagem psicanalítica, a energia psíquica flui, gerando a emoção positiva da criação.

Esse mesmo conceito é base do pensamento complexo que explica a ordem organizacional e sua origem no processo de desordem. Juntas, ordem e desordem tornam a organização complexa e oferecem possibilidade de criação (MORIN, 2007).

A manutenção do equilíbrio, sem bloquear a troca de energia para criação do novo, reforça a necessidade de controle na organização das conexões mentais que ocorrem em um único indivíduo como também as conexões que podem ocorrer entre indivíduos diferentes.

Quando o grau de desordem (entropia) aumenta, menor é a organização individual ou coletiva bem como a capacidade criativa do indivíduo ou da equipe. Em um ambiente de pura ordem (entropia negativa máxima), devido à ausência de energia, não haveria vida, criação, evolução e inovação. Da mesma maneira, em um ambiente de pura desordem (máxima entropia) tampouco se observaria os elementos citados, devido à ausência de estabilidade necessária para iniciar uma organização.

Esta abordagem ajuda na compreensão dos estudos que ressaltam a importância do equilíbrio individual e ambiental para a criatividade. Fazendo um paralelo a psique humana, o grau de desordem da equipe poderia desfavorecer o ato de criação, ou seja, a criatividade.

Ordem, aqui definida como equilíbrio, poderia ser obtida através do controle em ambiente favorável à criação e, isso deveria gerar novas possibilidades de conexões inter e intrapessoal, potencializando a criatividade

ao possibilitar o acesso de cada indivíduo a seu repertório consciente e inconsciente. O desafio para as organizações é trabalhar com a sutileza necessária a esse controle que traz a tona uma abordagem que deve considerar objetividade e subjetividade no ambiente de trabalho.

Nesse contexto, destaca-se o papel da liderança para manter o equilíbrio, grau de não entropia (ordem) necessário a criação do novo, sem, no entanto ferir a tendência natural do ambiente, à desordem (entropia). Afinal, como organismos vivos, os indivíduos mantêm e produzem ordem, sem violar a segunda lei da termodinâmica que afirma que o universo (ambiente) sempre tende a um estado de entropia (desordem) e processos naturais, como os de criação, aumentam esse grau de desordem.

Alinhados aos princípios termodinâmicos e apropriando-se da abordagem experiencial para trabalhar equipes criativas, pensamento divergente (favorecido pelo grau de desordem) e convergente (ordem) na dinâmica organizacional aparece o *design thinking* que defende a importância do modelo mental e da capacidade ilimitada de criação dos indivíduos. Kelley (2005), Martin (2009) e Brown (2009) defendem a utilização desse modelo em organizações que pretendem a inovação.

1.1.2 CRIATIVIDADE COMO VISÃO INTEGRAL:

A revolução do conhecimento é marcada pela evolução da consciência, ampliando e valorizando os diferentes níveis de desenvolvimento individual e coletivo, bem como sua capacidade criativa. O conhecimento tem sido a base para o desenvolvimento da comunicação e da tecnologia que propiciam novas conexões e, conseqüentemente, possibilidades de criação.

A visão integral é a abordagem de Wilber (2007) que coloca o foco do desenvolvimento na ampliação da consciência em seus diferentes estados e estágios. É essa abordagem contemporânea que reforça a interdisciplinaridade e complexidade inerentes à criação e necessárias à organização. O autor reforça a importância da subjetividade, o desenvolvimento da percepção e o

autoconhecimento das inteligências múltiplas de cada indivíduo, mencionadas por Gardner (1994).

Para Wilber (2007), desenvolver-se integralmente não significa sobressair-se em todas as inteligências, mas sim considerar o autoconhecimento de maneira refinada e desenvolvendo a consciência para ampliar as possibilidades de criação.

No contexto da administração, a visão integral traz então, o foco para o autoconhecimento e a necessidade de desenvolvimento das diferentes inteligências do indivíduo nas organizações que buscam soluções criativas, transformação e novas possibilidades de crescimento (inovação).

Apesar de ressaltar a necessidade de desenvolvimento do indivíduo e sua consciência, o modelo integral proposto pelo autor não trabalha o desenvolvimento individualista e é organizado em quatro quadrantes com infinitas possibilidades de conexões: “eu”, “nós”, “isto” e “istos” (WILBER, 2007, p. 66).

O primeiro quadrante, “eu” (intencional), refere-se ao indivíduo e sua expressão própria. O segundo, “nós” (cultural) refere-se à maneira como os indivíduos se relacionam e se tratam. O terceiro e quarto quadrantes “isto” (comportamental) e “istos” (social) refere-se à verdade objetiva e passível de investigação por meio da ciência. Verdade, beleza e bondade sintetizam o modelo representando, respectivamente, ciência, arte e moral.

O potencial criativo não surge somente a partir da verdade interior ou exterior (ciência). Ele também depende da beleza que, por sua vez é percebida pela bondade individual e coletiva. Objetividade e subjetividade estão juntas na ocorrência do fenômeno de criação (criatividade). Se a autenticidade de uma idéia criativa não pode ser julgada pelo valor da verdade, ela pode ser por sua beleza (GOSWAMI, 2008).

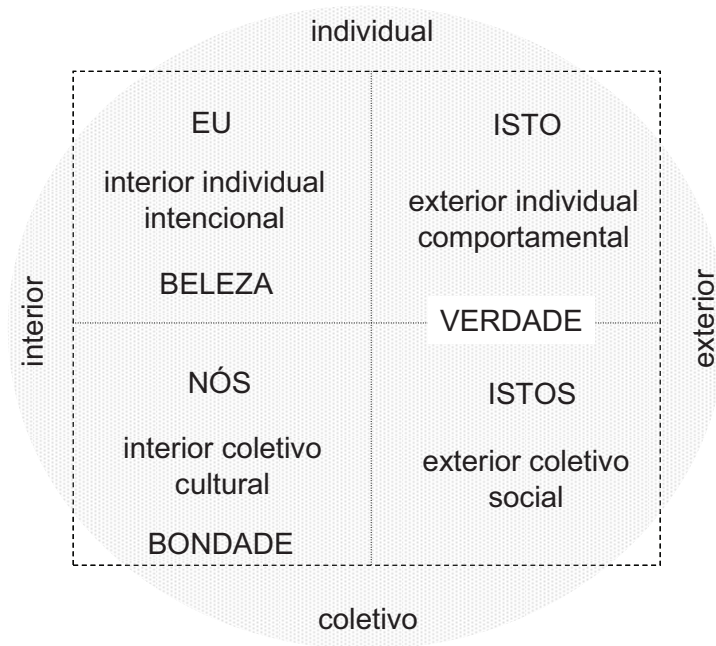


Figura 3: Modelo AQAL (all quadrants all levels)

Fonte: Wilber, 2007.

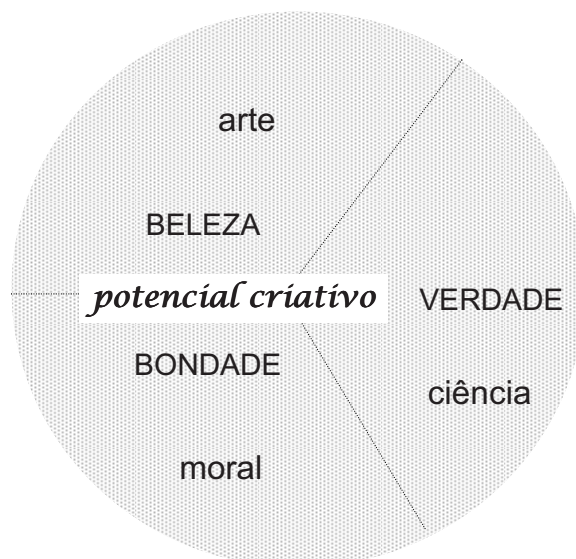


Figura 4: Potencial Criativo.

Fonte: Adaptado de Wilber (2007)

A aplicação desse modelo integral foi primeiro reconhecido pela ciência na área médica, antecedente que facilita a explicação de sua aplicabilidade também na administração. A medicina ortodoxa ou convencional que lida quase que completamente com o organismo físico e por meio de intervenções físicas, é uma abordagem típica do “isto” (exterior individual, comportamental). Por outro lado, a medicina integral, deixa claro que os estados internos do indivíduo (subjetivos), suas emoções, atitudes psicológicas, fantasias e intenções, exercem também papel na causa e na cura de doenças cuja manifestação é física (objetiva).

Essa visão, remete aos estudos de Foucault (1982) quando o autor ressalta as diferenças entre medicina clássica e moderna, ressaltando a mudança de perspectiva referente a positividade do saber, seus objetos, conceitos e métodos.

Na administração, o modelo integral surgiu a partir da evolução da teoria das relações humanas e é capaz de relacionar as manifestações objetivas com a subjetividade, um dos desafios da liderança nas organizações que pretendem utilizar criatividade como matéria prima para inovação. Nesse contexto, “ambientes” ou “mercados” representam o quadrante no qual todo produto deverá sobreviver, exterior e coletivo. Enquanto os diferentes níveis na interação entre individual e coletivo; exterior e interior favorecerão o desenvolvimento e produção desses produtos para consumo.

O modelo integral traz para a administração uma abordagem mais apropriada à descontinuidade do século XXI, complementa as teorias da administração desenvolvidas no século anterior e ainda utilizadas pela maioria das organizações.

As empresas que pretendem inovação para o crescimento devem então aproveitar a diversidade contemporânea e adotar um modelo de administração que utiliza às contribuições das diferentes teorias desenvolvidas a partir da revolução industrial e ainda pouco adaptadas a revolução do conhecimento: teoria clássica; teoria das relações humanas; comportamentalista; estruturalista; contingencial; crítica; psicanalítica e pós-moderna.

A integração dessas teorias traria ao século XXI um modelo que, orquestrado de maneira harmônica pelas lideranças organizacionais, contribuiria para a utilização da criatividade em organizações com inovação como estratégia.

Teoria	Contribuição para inovação como estratégia
Clássica	Estruturação de processos e controles.
Relações Humanas	Estudo de liderança e elementos motivacionais.
Comportamentalista	Trabalho em time, liderança e motivação.
Estruturalista	Organização administrada de maneira ampla e integrada ao ambiente externo.
Sistêmica	Entendimento da Complexidade nas relações.
Contingencial	Institucionalização das mudanças como elemento natural das organizações. Sistema orgânico.
Crítica	Valorização da ética.
Psicanalítica	Inclusão do inconsciente e o simbólico como fonte para a criação do novo e como parte integrante da organização.
Pós Moderna	Valorização da subjetividade e da diversidade.
Integral	Administração integral.

Quadro 1: Principais contribuições teóricas para gestão da estratégia de inovação.

Fonte: Elaborado pelo autor.

1.1.3 DESTRUIÇÃO CRIATIVA:

“ Todo ato de criação é, sobretudo, um ato de destruição“ Pablo Picasso.
(como citado em GOSWAMI, 2008, p.131).

A destruição criativa ou destruição criadora é um modelo proposto pela economia, abordado por Schumpeter (1961) e cuja recuperação nesta pesquisa se faz pertinente por conduzir o tema inovação junto com o conceito de ciclo econômico, que explica o capitalismo e o próprio desenvolvimento.

Por natureza, o capitalismo é uma forma de transformação econômica impulsionada, fundamentalmente, por novos bens de consumo, novos métodos

de produção, novos mercados e novos padrões industriais criados pelas organizações. Schumpeter (1961) demonstrou que a razão para que a economia saia do estado de equilíbrio e entre em um processo de expansão é, justamente, o aparecimento de inovação.

Esse movimento revoluciona a estrutura econômica, destrói o antigo e cria novos elementos em um processo de destruição criadora que é básico para se entender o sistema capitalista. Transformação e mudança ocorrem quando as possibilidades de produção aproximam-se de um grau máximo de exploração e cuja inércia pode comprometer o crescimento em longo prazo. O rompimento da inércia através de destruição é parte de um processo que não pode ser compreendido isoladamente e que, para ocorrer, depende de outros elementos do sistema.

Para entender a destruição criativa, a economia capitalista apropria-se dos conceitos da termodinâmica: a primeira lei que trata do princípio da conservação de energia e afirma que o total de energia no universo é constante e, a segunda lei que afirma que o universo sempre tende a um estado de desordem, entropia (LEHNIGER, 1993).

Durante a destruição criadora, estabelece-se a desordem no sistema que, por sua vez, organiza-se por meio de novas criações, em busca de equilíbrio. Para compreender essa dinâmica transformadora é preciso entender que as organizações estão inseridas em um mercado constantemente impulsionado pela ação de concorrência que mantém a energia do sistema, a desordem e movimento em busca da ordem, equilíbrio.

Nesse contexto, a inovação cria uma situação de “mini monopólio” que mantém a organização com essa estratégia distante da ameaça competitiva durante o período que o produto se mantém único no mercado, inovador. Essa dinâmica de criação e destruição é que mantém o sistema vivo.

Portanto, destruição para criação de algo novo é parte do capitalismo. Seu crescimento e sustentação dependem da capacidade de criar e inovar das organizações inseridas nesse modelo. Logo, o debate teórico sobre inovação

que tem marco na teoria do desenvolvimento econômico de Schumpeter (1997), investigou os ciclos econômicos, a necessidade de criação inerente ao sistema além da relação entre lucro, capital, crédito e juro.

Na administração, durante o século XX, as organizações esgotaram suas possibilidades de crescimento e acúmulo de riqueza por meio da racionalização de custos que acompanharam o momento econômico da globalização. O mundo globalizado que, por um lado, ofereceu novas alternativas de custos, por outro, ampliou a oferta, ampliou o ambiente competitivo e aumentou a velocidade de oferta e demanda.

Nesse contexto, a adequação dos modelos de administração desenvolvidos à luz dessa realidade econômica se faz necessária e a destruição criativa, própria do novo ciclo do capitalismo, deve ocorrer também dentro das organizações para que essas atendam as novas demandas da revolução do conhecimento. Essas organizações precisam passar pela destruição, recuperar a ordem criadora que foi utilizada durante a revolução industrial para estruturar processos, regulamentar, controlar e estabelecer padrões. É necessário romper a inércia, criar e inovar para manter o crescimento.

Entretanto, essa necessidade de criação provoca uma tensão entre estratégia e administração de recursos nas organizações. A necessidade de inovar demanda ruptura na administração tradicional favorecendo a desordem que pode facilitar a criação sem, no entanto, perder a ordem que a equilibra.

A destruição criativa dentro das organizações é, portanto, um desafio para as lideranças que pretendem a inovação para garantir o acúmulo de riqueza no sistema. Apesar da destruição para criação de algo novo ser parte do capitalismo, a tensão que ela causa nos modelos de administração deve ser trabalhada para romper paradigmas herdados da revolução industrial e sustentar do crescimento.

Para vivenciar a destruição criativa e a inovação, as organizações devem recortar das teorias de administração as contribuições que cada uma

delas oferece para atender a nova demanda na revolução do conhecimento. É necessário um modelo em sintonia, que trabalhe os ambientes internos e externos, bem como o individual e o coletivo de maneira integral.

Ideias e conceitos pós-modernos devem ser ampliados. A valorização da subjetividade, o saber em lidar com as incertezas, a crítica e suas múltiplas vozes são fortemente desejáveis nas gestões multidisciplinares de processos criativos que buscam inovações. A exploração do conhecimento confronta-se com a necessidade de criar algo novo sem dispor da racionalidade e ordem requeridas no ambiente organizacional durante os processos inovadores. Dessa relação surge a demanda por uma nova abordagem e futuras pesquisas que trabalhem a tensão entre estratégia de inovação e administração inerente ao novo ciclo econômico e que tem base no conceito de destruição criativa proposto por Schumpeter (1961).

1.2 INOVAÇÃO PARA SUSTENTABILIDADE DO NEGÓCIO:

1.2.1 INOVAÇÃO:

Etimologicamente, inovação é uma palavra derivada do latim, *innovare*, que significa tornar novo, mudar ou alterar as coisas introduzindo novidades. Novo, por sua vez, é aquilo que nunca se manifestou antes (GOSWAMI, 2008).

No século XXI, inovação é a opção estratégica de organizações que pretendem manter suas vantagens competitivas, seu crescimento e acúmulo de riqueza de maneira orgânica e sustentável. Essas organizações consolidaram as mudanças que objetivavam redução de custo por meio da escolha de locais de produção de menor custo, racionalização de matérias primas em projetos alinhados à dinâmica de economia global e alianças estratégicas.

Essas organizações esgotaram um ciclo econômico e entram então em uma nova dinâmica que requer expansão, ampliação de conhecimento para romper o modelo estratégico que as sustentaram no mercado e foi mencionado por Schumpeter (1997). O autor, além das contribuições referentes à teoria

econômica, também se ocupou em ressaltar o papel do empresário empreendedor para inovação, além de diferenciá-la de invenção quando aponta a importância da transação comercial na geração de riqueza.

Assim, uma invenção é uma idéia, um esboço ou modelo para um novo ou melhorado artefato, produto, processo ou sistema. Enquanto uma inovação, no sentido econômico, somente é completa quando a transação comercial envolvendo uma invenção se realiza e gera riqueza.

Com base nesse conceito, outros autores iniciaram seus estudos explorando a inovação de acordo com suas observações e experiências, criando assim, conceitos complementares ao da teoria econômica e abordando as possibilidades de inovação radical ou incremental.

A primeira, inovação radical, contempla o desenvolvimento de produtos suficientemente diferentes e inovadores capazes de eliminar seus antecessores do mercado, iniciando um novo ciclo, um novo mercado. Essa inovação, devido à forte relação com o início de novos ciclos econômicos e a teoria econômica de Schumpeter (1997) é conhecida por *inovação schumpeteriana*.

A segunda, inovação incremental, contempla o desenvolvimento de produtos diferentes, mas que não eliminam seus antecessores do mercado, aumentando a oferta através de modificações incrementais e mantendo a dinâmica de competição exigida pelo mercado.

A partir do momento, em que a utilização em escala de novas tecnologias passou a ser considerada como possibilidade de crescimento econômico, uma nova dinâmica foi estabelecida. Além da competência técnica, a competência criativa é valorizada. O aprofundamento da divisão do trabalho levou à separação entre trabalho manual e criativo, permitindo às organizações isolarem os elementos de um e de outro, criatividade e técnica, incentivando a primeira e transformando a segunda em trabalho homogêneo.

As inovações tecnológicas ou as modificações introduzidas nos produtos antigos são absorvidas pelo mercado, seu consumo se generaliza, diminuindo a taxa de crescimento econômico e de investimentos. Inicia-se então, um processo recessivo cujo fim será justamente o início de outro movimento inovador, sucedendo-se assim os ciclos econômicos (SCHUMPETER, 1997).

Se historicamente, o modelo capitalista apresenta flutuações de oferta e demanda de bens e serviços, cabe às organizações identificar as mudanças tecnológicas e comportamentais de cada ciclo. Do contrário, arriscam-se à gestão de curto prazo, a não ver oportunidade de conquistar novos mercados e, conseqüentemente, fechadas ao processo inovador e sua contribuição ao crescimento.

Na revolução do conhecimento, a integração das diferenças, novas combinações e a inovação, acontecem por meio da articulação de diferentes áreas. O desenvolvimento tecnológico deve ser complementado pelo desenvolvimento humano favorecendo a ocorrência do fenômeno criativo e potencializando da capacidade inovadora requerida pelo mercado.

Atualmente, as organizações que tenham inovação como estratégia a colocam entre os demais objetivos necessários para sustentação do negócio. Assim, pesquisadores da inovação complementaram os conceitos *schumpeterianos* explorando o tema no contexto da revolução do conhecimento, defendendo a capacitação criativa dos indivíduos como recurso para o cumprimento dessa estratégia.

Baseados na contribuição de Schumpeter (1997), autores como Drucker (2008), Prahalad (2004), Kelley (2005) e Chesbrough (2008) iniciaram seus estudos explorando a inovação de acordo com suas observações e experiências, criando assim, conceitos complementares chamados de *neo-schumpeterianos* que são classificados em modelos de inovação fechada e aberta.

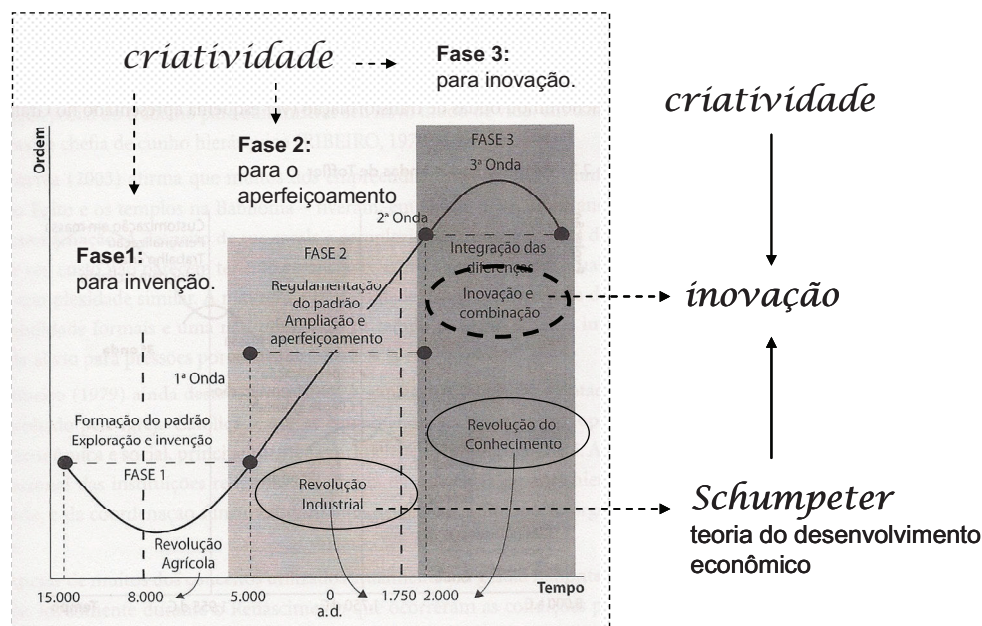


Figura 5: Fases do desenvolvimento humano, relacionando papel da criatividade, destacado para a inovação.

Fonte: Adaptado de Di Serio e Vasconcellos (2009)

Na primeira, todo o processo inovador está concentrado dentro de uma mesma organização, os recursos utilizados não ultrapassam os limites internos e a capacidade de criação é dependente do desenvolvimento das competências dos indivíduos controlados pela liderança dessa organização.

Na segunda, o processo é ampliado também para fora da organização e a inovação pode surgir como produto de recursos e competências com potencialidade multiplicada. Os conceitos de inovação fechada e aberta complementam a definição *shumpeteriana* centrada na competência empreendedora do indivíduo.

Drucker (2008), com uma perspectiva voltada a importância do papel do indivíduo e da liderança nas organizações, conceitua inovação como sendo a atribuição de novas capacidades aos recursos humanos existentes e responsáveis por gerar riqueza. Inovação, assim, é o instrumento dos

empreendedores, o processo pelo qual se explora a mudança como uma oportunidade para diferenciar-se, agregar valor e crescer economicamente.

Para Prahalad (2004) a adoção de novas tecnologias que permitam aumentar a competitividade da empresa no mercado é base da inovação. Esse autor defende também o conceito de cocriação para potencializar a capacidade inovadora.

Kelly (2005) aborda o valor do pensamento criativo e a diversidade necessária para inovação. Inovação é o resultado de um trabalho em equipe e significa ser receptivo à cultura e às tendências de mercado, aplicando conhecimento de maneira a pensar o futuro, gerar produtos e serviços diferenciados. Kelley (2005) sugere complexidade na geração de inovação quando propõe o encontro do conhecimento, da estratégia e da tecnologia.

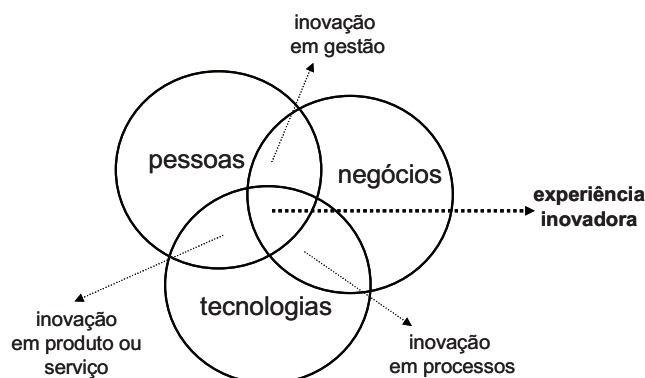


Figura 6: Dimensões da inovação.

Fonte: Kelley (2005)

Foi a partir dos estudos de Chesbrough (2008), que a inovação passou a ser estudada de maneira ampliada, considerando seu potencial também fora das organizações e adequados à economia globalizada.

As parcerias que, inicialmente, foram a opção de melhoria de resultados por meio de terceirização de produção ou serviços, atingiram uma nova

dimensão: a da inovação. O desenvolvimento de novos produtos, tecnologias, conceitos ou serviços para participação em novos mercados e geração de novas demandas passa a ser em conjunto com outras instituições.

Nesse contexto, para Chesbrough (2008) inovação é a maneira que as empresas utilizam novos processos e tecnologias para criar novos produtos e serviços, é o desenvolvimento de novas conexões que é ampliado quando diferentes organizações trabalham de maneira conjunta. O autor defende o modelo denominado inovação aberta como impulsionador da capacidade criativa das organizações.

Esse modelo considera como parte do processo inovador, também o conhecimento e tecnologias externos ao da organização, sugerindo o envolvimento de universidades, organizações parceiras e do mercado (via consumidores, fornecedores e do canal de distribuição).

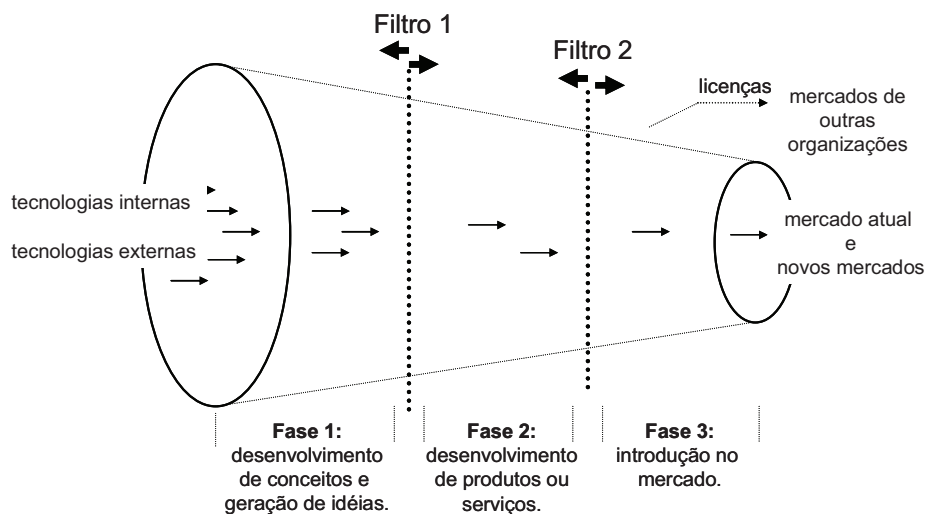


Figura 7: Funil de desenvolvimento.

Fonte: Adaptado de Clark e Wheelwright (1992) e Chesbrough (2008)

A amplitude dada ao tema no modelo de inovação aberta proposto por Chesbrough (2008) aumenta a complexidade e também a capacidade de criação uma vez que pode haver participação de agentes externos a organização em todas as etapas do desenvolvimento: na criação (*ideation*), na seleção do projeto, no desenvolvimento do(s) produto(s) e sua comercialização.

Assim as organizações que, historicamente, trabalham em um modelo de inovação fechada necessitam adaptar seus modelos de gestão a essa nova possibilidade. A proposta apresentada por Chesbrough (2008) para inovação aberta impõe adaptações ao modelo de Funil de Desenvolvimento originalmente criado Clark e Wheelwright (1992) uma vez que o modelo permite retroalimentação em qualquer uma das etapas do processo de desenvolvimento e essa pode ocorrer por agentes internos ou externos, modificando a dinâmica tradicional fechada.

Considerando os conceitos apontados por Drucker (2008), Prahalad (2004), Kelly (2005) e Chesbrough (2008), é relevante perceber o surgimento de modelos de gestão diferentes daquele defendido por Schumpeter (1997). Na obra desse autor, a inovação seria, naturalmente, liderada pelo empresário inovador. Entretanto, nas organizações *pós-schumpeterianas* novos modelos de gestão da inovação são criados e, em consequência da descentralização da responsabilidade inovadora, são estabelecidos papéis para a liderança que substituem ou complementam o original papel do empresário inovador.

Em um artigo conjunto, os autores Dyer, Christensen e Gregersen (2009) trabalharam essa nova demanda por liderança com base na teoria das inteligências múltiplas (GARDNER, 1994). Liderança, criatividade e inovação são abordadas por esses autores no artigo “*DNA do inovador*”, no qual defendem a relação entre criatividade e inovação, além do destaque dado às cinco novas competências que a administração contemporânea demanda dos líderes para o processo da inovação: associação, questionamento, observação, experimentação e trabalho em rede.

1.2.2 LIDERANÇA:

“ O indivíduo é uma produção de poder e saber.” (FOUCAULT, 1982, p. XIX)

Liderança, para essa pesquisa, será definida como o processo que influencia as atividades de um grupo organizado para realização de um objetivo comum. Liderar é ser capaz de administrar o sentido que as pessoas dão àquilo que estão fazendo. Essa administração do sentido implica o conhecimento e domínio das características da cultura da organização e também do sentido que cada um dá a atividade que desempenha (BERGAMINI, 1994).

Alinhadas a definição de Bergamini (1994) nas organizações com estratégia em inovação, cada potencialidade individual deve encontrar seu espaço para manifestar-se. No sentido oposto ao defendido no *taylorismo*, que considera a liderança como força para manipulação, para inovação cabe à liderança buscar o equilíbrio entre motivação intrínseca e extrínseca necessárias à criação do novo, canalizando a energia vital e administrando a tensão inerente aos movimentos de mudança, ampliando assim o sentido do trabalho para além da compensação financeira e alinhando os interesses pessoais e os organizacionais.

Os recursos motivacionais para produção e os resultados da organização devem ser tratados como um único sistema. Manter ambiente e indivíduos em condições para criação do novo como parte da estratégia de longo prazo, sem perder o foco tático para o cumprimento de metas de curto prazo, é o desafio.

A liderança é definida numa organização de acordo com o papel do líder e esse, como os liderados, pode ser caracterizado segundo seus traços de personalidade, estilos, habilidades, capacidade de influenciar pessoas, conduzir projetos ou mesmo de dar sentido ao trabalho. Percebe-se então a circularidade do conceito e a necessidade de bem delimitar o papel de cada um dentro da organização.

Nesse contexto, caberá à liderança trabalhar em duas vertentes: uma subjetiva, relacionada à seleção e motivação e desenvolvimento pessoal de

cada um dos indivíduos e outra objetiva, referente ao controle dos elementos de processo, identificação das necessidades de recursos e capacitação para tornar a equipe capaz de interagir e interferir, positivamente, na dinâmica multidisciplinar criativa requerida nesse novo ambiente organizacional.

Então, para cumprir seu papel e atender as expectativas organizacionais, o líder da inovação deve ter características comportamentais e capacitação técnica para influenciar os indivíduos e motivá-los considerando seus aspectos objetivos e subjetivos na integração de um time, no estímulo da criatividade e no intercâmbio de conhecimento, que contribuirá para um resultado efetivo.

Liderança para inovação significa iniciar novas coisas, mudar o *status quo*. O líder também deve ser criativo, adaptável e ágil, ele ou ela vê o horizonte além dos resultados em curto prazo e fazem as coisas corretas através de metas estabelecidas, direção, objetivo, visão, rumo e destino (BENNIS, 2000).

A circularidade dos conceitos de líderes e liderados pode ser observada quando se realiza uma análise dos conjuntos de habilidades necessárias a criatividade para inovação. Por um lado, o líder também é um recurso humano das organizações e cabe a ele(a) orquestrar de maneira balanceada e desafiadora as dimensões propostas por Kelly (2005) às organizações que pretendem inovação, bem como aquelas propostas por Amabile (1999) para os indivíduos e que favorecem a manifestação do fenômeno da criatividade.

Para a inovação, liberdade para criar e limites para administrar, assim como a capacidade de coesão do líder devem ser alicerçados na confiança, o que requer ética, comunicação transparente e honesta em uma equipe cujos objetivos devem ser comuns. Cabe ao líder identificar e articular as potencialidades individuais, controlar, exercer autoridade, dar autonomia e motivar para a criação de novas idéias e novos produtos em uma perspectiva interdisciplinar.

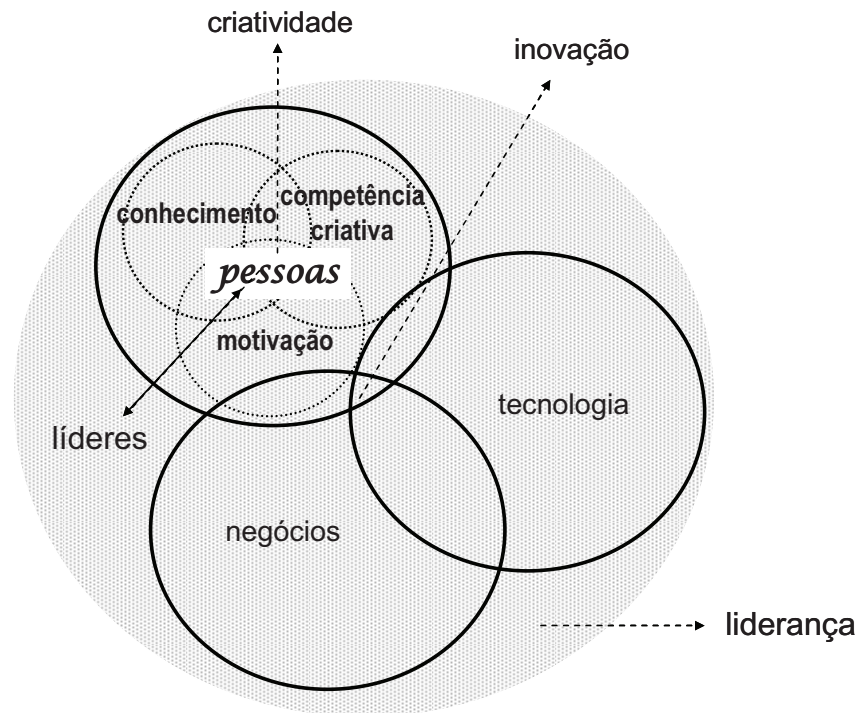


Figura 8: Circularidade da liderança no contexto de criatividade para inovação.

Fonte: Adaptado de Amabile (1999) e Kelley (2005).

Portanto, é parte da transformação organizacional demandada pela revolução do conhecimento liderar de maneira diferente, incorporar pessoas integralmente aos processos organizacionais, lidar com novos desafios, novas propostas e novas barreiras preservando o foco estratégico e mantendo um fluxo de energia criativa. Nesse novo contexto, o líder deve ter a capacitação multidisciplinar para influenciar novos comportamentos e atitudes, favorecendo o desenvolvimento pessoal, além de articular, adequadamente, as competências técnicas, sociais e emocionais dos indivíduos em uma equipe.

Nas organizações inovadoras, os líderes deverão oferecer às pessoas a oportunidade de autorrealização, de expressão de sua personalidade, além de experimentar o poder para lidar com diferentes conflitos, barreiras, aprendizados e oportunidades. As complexas relações dos indivíduos com as organizações valorizam o saber de maneira integral. Mente e cérebro,

interagindo de maneira complexa com o ambiente demanda multidisciplinaridade.

A liderança formal, tradicionalmente, tem foco no indivíduo e em seu posicionamento na hierarquia das organizações. Porém, nesta pesquisa, cujos recursos para produção incluem o saber e a multidisciplinaridade, ressalta-se a contribuição de Foucault (1982) que defende o poder de influenciar pessoas e estabelece relações entre os saberes, respeitando a positividade específica, sem julgá-los a partir de um saber posterior e superior (FOUCAULT, 1982). Portanto, os conceitos desse autor serão considerados no contexto da criatividade para organizações que tenham inovação como estratégia. Para Foucault, a prática de poder é inerente ao humano. Sua obra é marcada pelas contribuições da psicanálise, contemplando o indivíduo e a sociedade.

Assim, liderança quando relacionada à prática social do poder influenciador, deve considerar as infinitas possibilidades de pensamento e respeitar a contribuição de diferentes saberes que são articulados por Foucault como algo extra-discursivo, numa estrutura social capaz de estabelecer uma rede conceitual que cria espaço para o novo quando deslocado das estruturas econômicas e políticas e que chamou de “microfísica do poder” (FOUCAULT, 1982).

Sob a perspectiva *foucaultiana*, o poder para influenciar pessoas e que, nas organizações, cabe à liderança, independe de sua hierarquia formal como demanda a contemporaneidade. Nesta pesquisa, cabe ressaltar a polemica gerada por Foucault (1982) quando afirma que poder não é algo que se detém, como uma propriedade, o poder não existe, o que existem são suas práticas ou relações. O poder é algo que se exerce, que se efetua, que funciona e se dissemina na estrutura social. Não é objeto, mas uma relação.

Para inovação, é preciso exercer o poder das relações e essa competência se torna mais necessária e explícita na utilização do conceito de inovação aberta de Chesbrough (2008) que exige o desenvolvimento de conexões fora da estrutura formal e hierárquica das organizações, ou seja, o desenvolvimento de relações. Isso remete ao conceito de poder dado por

Foucault (1982) e a capacidade de influenciar o grupo em estruturas formais ou informais, cujo objetivo comum é a criação e a implementação de um projeto inovador.

A formalização de um projeto para legitimar a liderança é aplicável aos conceitos de inovação defendidos também por outros autores da inovação, Schumpeter (1997), Drucker (2008), Prahalad (2004) e Kelly (2005). O projeto é condição primordial para garantir que o processo de inovação esteja alinhado à estratégia da empresa.

Além disso, a multiplicidade das relações e sua natureza interdisciplinar demandam poder por meio da articulação de vários saberes, assim como a criatividade para inovação, objeto de estudo dessa pesquisa.

O produto ou serviço inovador gerado desse projeto, será responsável pela abertura de novos mercados; atingirá o objetivo empreendedor apontado por Schumpeter (1997) e Drucker (2008) e poderá garantir o aumento competitividade no mercado, sugerida por Prahalad (2004).

Finalmente, o projeto com objetivos e metas transparentes, comunicados adequadamente aos indivíduos envolvidos, irá manter o foco do trabalho em time ressaltado por Kelly (2005) para criação.

1.2.3 SUSTENTABILIDADE:

Nos limites desta pesquisa o tema sustentabilidade será abordado a partir da definição de ecossistemas e por meio da discussão da integração social, econômica e ambiental necessária para a sustentação do crescimento de organizações inseridas em um contexto que demanda pela inovação como estratégica para manutenção do acúmulo de riqueza no sistema de economia capitalista.

Em 2005, foram publicados os primeiros resultados da Avaliação Ecosistêmica do Milênio (AEM), coordenada pela Organização das Nações

Unidas (ONU), nos quais são apontados que sessenta por cento dos recursos ambientais fundamentais a sobrevivência da humanidade está em estágio acelerado de degradação (ALMEIDA,2007).

Ecossistemas são sistemas complexos de interação, os organismos vivos e o seu meio ambiente são inseparáveis, inter-relacionados e interatuantes. Esses sistemas contêm, principalmente, dois fluxos: ciclo biogeoquímico, formado por elementos químicos, como nitrogênio, carbono e oxigênio; ciclo energético ou fluxo de energia, que trata da fixação transferência de energia desde a fotossíntese dos vegetais até o homem por meio das cadeias alimentares.

A compreensão das conexões existentes entre serviços ambientais e os componentes do bem-estar humano, também resultado da AEM, permite introduzir a discussão da integração social, econômica e ambiental necessária à sustentabilidade e à amplitude que pode ser dada a estratégia para inovação nas organizações. Por um lado, foram classificados os serviços dos ecossistemas: abastecimento, regulação e cultura; por outro os constituintes do bem-estar humano: segurança, condições básicas para sobrevivência, saúde e relações sociais saudáveis.

No primeiro bloco estão os “serviços operacionais”, ciclo de nutrientes, por exemplo: alimentos, água e educação. No segundo bloco a “liberdade de escolha e ação” dos indivíduos em busca de oportunidades para alcançar o que quer ser e ter. Fatores socioeconômicos fazem a mediação da interação desses elementos (ALMEIDA 2007).

Como a percepção da degradação dos serviços (recursos) ambientais é diferente de acordo com a condição socioeconômica, assim como seus impactos, a conscientização para tomada de decisões em favor de um crescimento sustentável pode ser lenta se as interações dos pilares econômico, social e ambiental não forem bem compreendidas pelos tomadores de decisão que, em geral, ocupam posições de gestão tanto nas organizações públicas como nas privadas e são diretamente responsáveis pela identificação da necessidade de inovar para manutenção do crescimento.

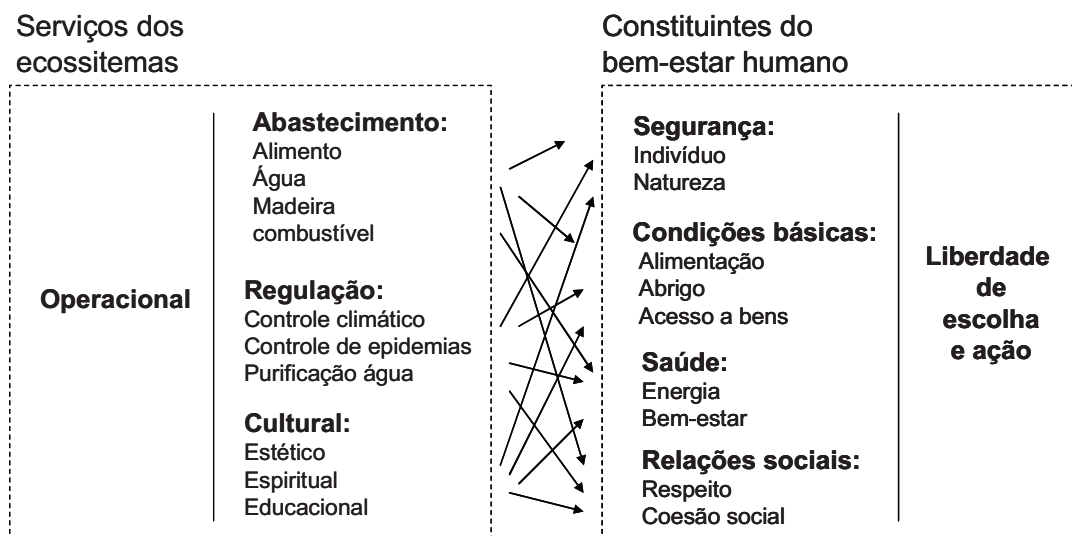


Figura 9: As ligações entre os serviços dos ecossistemas e o bem-estar humano.

Fonte: Adaptado Almeida (2007, p.16), com base na Avaliação Ecosistêmica do Milênio.

Após revolução industrial, o modelo de economia capitalista desequilibrou os pilares da sustentabilidade humana, concentrando riqueza e não preservando recursos. Economia, sociologia e ecologia, desalinhasadas, acabaram por destruir constituintes básicos para o bem-estar humano. No século XXI, cabe a conscientização e retomada desse equilíbrio por meio de indivíduos e organizações que buscam crescimento sustentável.

Nesse contexto, o conhecimento adquirido pela ciência nortearia um novo modelo de gestão e tomada de decisões para implementação de inovação como estratégia para sustentar o desenvolvimento econômico e social em equilíbrio com a disponibilidade de recursos ambientais. Nos limites desta pesquisa, entre os recursos a serem considerados para sustentabilidade as organizações no sistema capitalista está o conhecimento, um dos pilares sociais demandados para inovação que deve então ser explorado na era pós industrial (revolução do conhecimento) para sustentar o desenvolvimento.

	Revolução Agrícola	Revolução Industrial	Revolução do Conhecimento
Fonte de riqueza	terra	trabalho capital	capital intelectual
Recurso natural	alimento	energia informação	conhecimento
Organização	feudal	proprietário hierárquica	de aprendizagem
Sociedade	<i>homo naturalis</i>	<i>homo economicus</i>	<i>homo planetarius</i>

Quadro 2: Fases da sociedade.

Fonte: Adaptado de Guevara e Dib (2007).

Em 2002, durante sua reunião mundial sobre desenvolvimento sustentável, as Organizações das Nações Unidas (ONU) recomendaram a cocriação por meio de parcerias pública e privadas e uma prática multi-setorial com a finalidade de determinar um ponto de inflexão na curva de degradação serviços dos ecossistemas.

A prática do desenvolvimento sustentável requer capacidade de pensar e operar sistemas que considerem as três dimensões, econômica, social e ambiental, sem predominância de uma sobre as outras e obedecendo a ordem natural onde todos os processos estão interligados. Nos limites dessa pesquisa, esse é o desafio das organizações que pretendem inovação como estratégia de sustentação do negócio.

Logo, trazendo o aprendizado dos ecossistemas para os sistemas organizacionais, sustentabilidade será alcançada por meio de estratégias em inovação que considerem o trabalho multi-setorial, multidisciplinar e a cocriação. Além da economia, ecologia e sociologia, pilares da sustentabilidade, passam a ser incorporados à dinâmica organizacional protagonizada pelo indivíduo que, entre suas competências deve ter a criatividade, recurso necessário à inovação.

CAPÍTULO 2: METODOLOGIA

Na discussão metodológica desta pesquisa é relevante ressaltar que a ciência deve aceitar a inclusão do sujeito na observação do objeto, pois somente o nível da objetividade, limita seu conhecimento. A subjetividade não deve negligenciar a objetividade, ambas as premissas devem ser incluídas como parte do processo de conhecimento (GUEVARA e DIB, 2007).

A ciência tem um grande componente objetivo, mas na maioria das vezes apenas uma abordagem objetiva não é suficiente. No caso da criatividade, ela conecta experiências subjetivas às realidades objetivas. Uma visão integral da criatividade depende também da visão de mundo de quem a experimenta e/ou a observa.

Logo, uma abordagem clássica, somente com componentes objetivos poderia comprometer a integralidade do objeto em estudo. Nem mesmo os matemáticos quando descobriram a matemática, trouxeram a verdade somente por meio de elementos objetivos, pois num sistema algorítmico complexo, haverá sempre uma proposição nele que o sistema não pode provar (GOSWAMI, 2008).

Assim, criatividade, objeto de estudo desta pesquisa, abrange áreas do conhecimento que incluem subjetividade e objetividade; bem como o pensamento não linear e sistêmico; percepção e intuição. O debate de idéias que envolvem a própria criatividade do pesquisador, o processamento inconsciente, a intuição e a descontinuidade são parte ativa nesta pesquisa.

Considerando-se a amplitude do objeto, sua subjetividade, contemporaneidade para a administração e a falta de controle que o pesquisador tem sobre o fenômeno, o estudo de caso se impõe como caminho para permitir a apreensão do maior número de aspectos do problema (YIN, 2010).

O estudo de caso, com a ativa participação do pesquisador reforça a interação natural que a ciência objetiva tem com a criatividade subjetiva, permitindo os saltos de pensamento, utilização de *insights* e favorecendo uma leitura integral do objeto durante o desenvolvimento da pesquisa. O caso único nesta pesquisa preenche as condições para testar a teoria, podendo confirmá-la, desafiá-la ou ampliá-la sugerindo investigações futuras.

A empresa Natura Cosméticos S.A. foi escolhida como unidade de análise para a pesquisa devido à representatividade no mercado em que atua, ao alinhamento estratégico com a inovação, pela valorização que dá a criatividade como recurso, gestão de sustentabilidade e compromisso com bem estar.

Trata-se de uma empresa ética, inovadora desde sua fundação e cujo comportamento organizacional está alicerçado em crenças que valorizam e respeitam as relações humanas. Líder de mercado em um segmento que valoriza atributos subjetivos como beleza, sensação, emoção e estética, a empresa Natura busca inovar na experiência oferecida a consumo e nas relações que estabelece. Assim, ela fortalece o vínculo afetivo que mantém com seus *stakeholders*.

Ademais, a empresa controla seu desempenho em inovação por meio de um índice publicado entre seus parâmetros financeiros o que traz objetividade a inovação e a evidencia como parte de sua estratégia.

2.1 ESTUDO DE CASO:

A pesquisa foi realizada junto às pessoas que trabalham inovação na empresa. A escolha desses interlocutores, se deu a partir de entrevistas exploratórias e com base nos conceitos de “testemunhas privilegiadas” (QUIVY, 1998, p. 71) e “juízes apropriados - *appropriated judges*” (AMABILE, 1996, p.72). Trata-se de profissionais que, pela posição, ação ou responsabilidade, vivenciam a criatividade e conhecem o trabalho de inovação realizado na empresa. Esses

profissionais participam do processo de inovação e respondem direta ou indiretamente a essa vice presidência.

A área de ciência, tecnologia, novas ideias e conceitos foi escolhida para protagonizar o estudo de caso, uma vez que integra ciência e tecnologia aos negócios da empresa utilizando criatividade como recurso.

Foram entrevistados profissionais não necessariamente especialistas no objeto de estudo, mas com experiências legítimas e vivências apropriadas. O líder, como sujeito, também fez parte da população estudada na pesquisa assim como os colaboradores identificados e apontados por ele como representativos para o estudo.

A partir dessas indicações iniciais, efetuou-se contato telefônico com todos os sujeitos para introdução do tema e verificação da disponibilidade e interesse em participar, espontaneamente, da pesquisa por meio de entrevistas pessoais que foram realizadas durante os meses de janeiro, fevereiro e março de 2011, sempre dentro das instalações da empresa, ambiente de trabalho desta população.

Com prévia autorização dos sujeitos, todas as entrevistas tiveram suas narrativas gravadas e anotados pelo pesquisador para facilitar documentação de dados e a captura detalhada de informações que foram utilizadas posteriormente. As entrevistas narrativas foram conduzidas em um contexto biográfico, explorando o tema da maneira que o sujeito pesquisado julgasse mais apropriada e natural para um relato livre que representasse sua formação, sua trajetória profissional, seu “dia a dia” na organização, suas relações e, principalmente, sua relação com a dinâmica de criatividade e inovação (FLICK, 2002).

Um roteiro foi elaborado para guiar as entrevistas que, mesmo não sendo apresentado aos sujeitos foi um guia para pesquisador na relação com o tema. Esse roteiro permitiu a valorização do discurso verbalizado pelos sujeitos, evitando digressões que não contribuíssem para o tema central (ANEXO 1).

Como parte desse roteiro, as entrevistas foram iniciadas com a utilização de uma “questão gerativa narrativa” (FLICK, 2002, p. 110) para estimular a narrativa principal do entrevistado. O estímulo foi gerado com base na pergunta de partida da pesquisa: Como se manifesta a criatividade na Natura ? .

No momento em a criatividade aparecia na narrativa durante as entrevistas, esse era capturado pelo pesquisador que solicitava ao entrevistado seu entendimento do fenômeno. Dessa maneira a subjetividade foi trazida à tona bem como o conteúdo da criatividade.

No final de cada entrevista, solicitava-se que fosse apontado um produto ou linha de produtos da empresa que, na opinião do entrevistado, representasse uma inovação. Então, o entrevistado justificava sua escolha e mencionava o fator que considerava determinante para caracterizar como inovador o produto ou linha escolhida.

Durante o estudo de caso o método utilizado foi então o de entrevistas semi-estruturadas para captar a percepção dos atores em relação ao processo de criação e inovação. Além disso, realizou-se a observação participante, permitindo ao pesquisador observar o grupo, os processos que realizam e a maneira que ocorre a interações entre eles.

A observação participante foi espontânea e não estruturada. Entretanto, a escolha dos atores entrevistados foi feita de maneira intencional configurando uma amostra não probabilística daqueles que participam do processo criativo na empresa.

O estudo constitui na análise das narrativas onde foram explorados os conceitos que esses sujeitos têm da criatividade e da inovação como estratégia da organização. As experiências e vivências dos profissionais foram norteadas para a produção de narrativas que possibilitaram a análise dos discursos referentes à inovação e a criatividade.

Os sujeitos que são profissionais com formação formal em diferentes áreas do conhecimento e envolvidos nos processos de inovação da organização. Na prática, um grupo inicial foi apontado e identificado pelo líder

da inovação. Esses sujeitos previamente selecionados, à medida que participaram e envolveram-se na pesquisa, indicaram outros que complementaram o grupo em estudo.

Nesse contexto, o grupo foi formado por profissionais de diferentes formações: engenharia, psicologia, químicas, farmácia, *designer*, biologia, fonoaudiologia, publicidade, administração de empresas e pública, *marketing*, fotografia e educação. Essa escolha possibilitou a exploração de experiências à luz da multidisciplinaridade. Todos os sujeitos vivenciam a criação de produtos considerados inovadores pela organização.

Os diferentes olhares dos profissionais pesquisados permitiram a exploração do tema de acordo com a vivência individual e na perspectiva do trabalho coletivo. Todos puderam descrever o processo criativo-inovador objeto de estudo dessa dissertação. A análise busca identificar as inter-relações entre os membros do grupo pesquisado e o ambiente onde ocorre a criação inovadora do ponto de vista do pesquisador.

2.2 ANÁLISE DOS DISCURSOS:

As narrativas, discursos, dos sujeitos que foram entrevistados é a principal fonte do conteúdo analisado. Elas permitiram abordar as vivências em criatividade e inovação.

O registro das entrevistas foi feito em três etapas: gravação e anotação no caderno de campo; edição e construção da realidade de pesquisa (FLICK, 2002). Como observador participante, o pesquisador registrou no caderno de campo os principais pontos das narrativas e suas observações durante e logo após as entrevistas.

Após a etapa das entrevistas, o conteúdo de todos os discursos foi analisado segundo a categoria das informações coletadas: indivíduo, empresa e grupo (ou time), de acordo com o padrão de ação e roteiro elaborados (ANEXO 1). Na seqüência, da classificação do conteúdo das entrevistas

individuais, esses foram agrupados para construir um conjunto único de informações referente à empresa.

“O repertório interpretativo” (FLICK, 2002, p.212) utilizado para analisar os discursos refere-se não apenas às observações realizadas durante as entrevistas, como também os discursos delas extraídos e as informações obtidas no Relatório Anual Natura 2009.

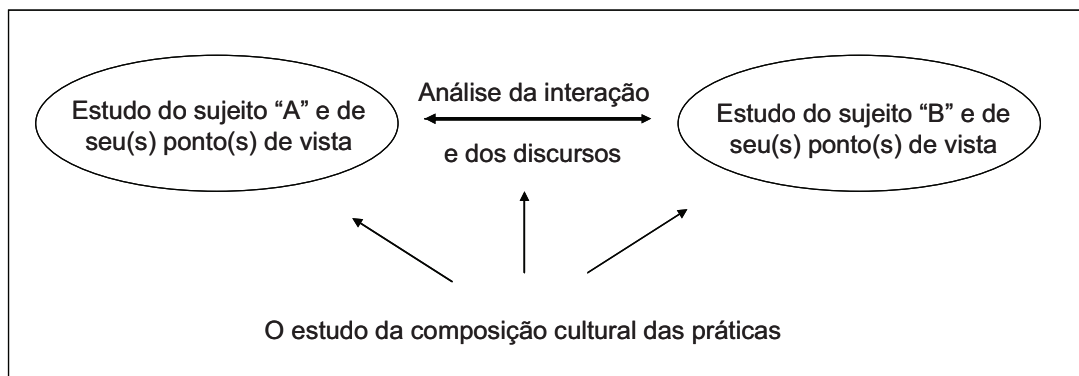


Figura 10: Perspectivas da pesquisa qualitativa.

Fonte: FLICK, 2002, p. 41

CAPÍTULO 3: A EMPRESA NATURA COSMÉTICOS S.A.:

Natura Cosméticos S.A. é uma empresa brasileira, fundada por Antonio Luis Seabra em São Paulo, Brasil, no ano de 1969 e que atua no mercado de cosméticos, perfumaria e higiene pessoal. Em sua origem, a opção do fundador, um economista que decidiu pela dedicação a cosmetologia, foi pela abertura de uma loja, modelo comercial que foi mantido até o ano de 1974 quando se optou então, pelo investimento em uma operação de vendas direta, sistema de distribuição que proporcionou a construção de uma rede de consultores atualmente formada por mais de um milhão de pessoas, valorizada e bem sucedida no Brasil e no exterior.

Em 1982, a empresa iniciou seu processo de internacionalização com a abertura de uma operação no Chile. Atualmente, a empresa está presente também na Argentina, Peru, Colômbia, México e França consolidando, internacionalmente, uma operação com mais de mil colaboradores e cento e sessenta mil consultores fora do Brasil.

Em 1990 foi publicada, a razão de ser da Natura, bem-estar /estar bem, com o compromisso de promover o desenvolvimento social, ressaltando a importância das relações, o compromisso com a verdade, estimulando a diversidade e valorizando a beleza não estereotipada.

Em 1993, a empresa trabalhou a relação mãe e filho e lançou a linha Mamãe & Bebê para ressaltar a importância e a força desse relacionamento. Alinhado com sua razão de ser, o lançamento dessa linha inovou valorizando o vínculo dessa relação e oferecendo experiências sensoriais por meio de produtos que sensibilizam seus consumidores. Em 1996, a beleza não estereotipada e o compromisso com a verdade formaram a identidade escolhida para a linha Chronos. No ano 2000, o lançamento da linha Natura Ekos, com a utilização sustentável da biodiversidade brasileira foi o diferencial escolhido pela empresa para inovar.

Desde 2004, a empresa Natura é uma sociedade anônima de capital aberto que tem suas ações registradas na Bolsa de Valores Mercadorias e Futuro S.A. (BM&FBOVESPA) e estão listadas no Novo Mercado, o mais alto nível de governança corporativa da instituição.

A empresa acredita que “ a agenda do século XXI será pautada por uma economia de baixo carbono, pelo uso consciente dos recursos naturais e pela construção de relações de qualidade. As companhias que estiverem alinhadas aos preceitos do desenvolvimento sustentável, atentas às oportunidades que a crise impõe, vão se manter competitivas diante desse novo cenário”. Sua visão, missão e crenças são a essência da organização, sua razão de ser (NATURA, Relatório anual 2009, p.21):

Visão: “A Natura, por seu comportamento empresarial, pela qualidade das relações que estabelece, por seus produtos e serviços, será uma empresa de expressão mundial, identificada com a comunidade das pessoas que se comprometem com a construção de um mundo melhor através da melhor relação consigo mesmas, com o outro, com a natureza da qual fazem parte e com o todo.”

Missão: “Nossa razão de ser é criar e comercializar produtos e serviços que promovam bem-estar / estar bem:

‘Bem-estar’: é a relação harmoniosa, agradável, do indivíduo consigo mesmo, com seu corpo.

‘Estar bem’ : é a relação empática, bem-sucedida, prazerosa, do indivíduo com o outro, com a natureza da qual faz parte e com o todo.”

Crenças: “A vida é um encadeamento de relações. Nada no universo existe por si só. Tudo é interdependente. Acreditamos que a percepção da importância das relações é o fundamento da grande revolução humana na valorização da paz, da solidariedade e da vida em todas as suas manifestações. A busca permanente do aperfeiçoamento é o que promove o desenvolvimento dos indivíduos, das organizações e da sociedade. O compromisso com a verdade é o caminho para a qualidade das relações.

Quanto maior a diversidade das partes, maior a riqueza e a vitalidade do todo. A busca da beleza, legítimo anseio de todo ser humano, deve estar liberta de preconceitos e manipulações. A empresa, organismo vivo, é um dinâmico conjunto de relações. Seu valor e sua longevidade estão ligados à sua capacidade de contribuir para a evolução da sociedade e seu desenvolvimento sustentável.“ (NATURA, Relatório anual 2009, p. 3).

Sendo assim, a relação que a empresa tem com criação e com valores subjetivos é pública e aparece claramente em sua visão e missão. Os produtos e serviços desenvolvidos e comercializados pela empresa devem atender as necessidades funcionais, objetivas dos consumidores e também aquelas inerentes a subjetividade do consumo, despertando os sentidos, resgatando emoções e proporcionando experiências inovadoras.

Desde sua fundação, a Natura inova na produção e comercialização de produtos cosméticos, higiene pessoal e perfumaria, utilizando ativos vegetais na composição de seus produtos e utilizando atendimento personalizado por meio de um sistema de venda direta que, atualmente, conta com mais de um milhão de consultoras para atender o terceiro maior mercado de cosméticos do mundo, o Brasil. Portanto, desde a origem, fica clara a preocupação e valorização da empresa com os recursos naturais, inovação e com as relações humanas.

Em seu comportamento empresarial, a Natura busca a criação de valor para a sociedade como um todo e gera resultados a partir da integração das dimensões econômica, social e ambiental, caracterizando sua preocupação com o desenvolvimento sustentável. Seu modelo de governança corporativa inclui na alta administração da empresa três de seus fundadores e quatro membros externos, dois deles independentes. Esses membros foram escolhidos de acordo com sua qualificação, conhecimento em sustentabilidade, complementaridade de experiências e ausência de conflito de interesses.

Institucionalizar a essência da Natura e fazê-la permear todas as decisões da empresa é o fio condutor do Sistema de Gestão Natura. Em 2007, partiu-se de uma gestão mais centralizada para o modelo integrado. Esse

sistema explicita a gestão dos negócios por meio de três pilares estruturais centrais: Unidades de Negócios (UNs) e Unidades Regionais (URs) apoiadas por processos, o fortalecimento da cultura organizacional e o desenvolvimento de lideranças. Esse modelo tem sua estrutura permeada pelas suas crenças e é baseado em um modelo de gestão integral.

A gestão de processos apóia-se em dezoito macroprocessos; o trabalho referente à cultura organizacional estabelece o vínculo entre missão, crenças e condução dos negócios para alicerçar a visão de futuro da empresa e esse também é o foco o trabalho de desenvolvimento de lideranças para que a gestão esteja aderida a visão, as crenças, missão e aos valores organizacionais. Em 2009, a empresa estabeleceu quatro linhas de suporte à gestão: estratégia, governança corporativa, organização e pessoas, auditoria, gerenciamento de riscos e finanças.

A governança executiva da empresa, Comitê Executivo (COMEX) tem gestão sobre os assuntos corporativos, com decisões sobre os mercados brasileiro e internacional. São partes desse comitê: diretor presidente e vice-presidentes, que inclui a executiva responsável por Inovação na organização. Essa instância decisória conta com o suporte de seis outros comitês que representam o comitê executivo nas iniciativas ligadas às gestão de marca, ética, inovação, sustentabilidade, aos produtos e processos. Todos são liderados pelo diretor-presidente que participa das reuniões sejam elas semanalmente (comitê de produtos), semestralmente (comitê de ética) ou mensalmente (todos os demais comitês).

Na empresa, essa integração é motivada também durante o desenvolvimento de produtos que, buscando inovação, mobiliza recursos internos e externos, que fazem a Natura interagir com o conhecimento científico e sabedoria das sociedades tradicionais. A empresa acredita que a aproximação destes dois universos potencializa e acelera os processos criativos, o desenvolvimento de produtos, conceitos e garante soluções que sejam expressões inovadoras e legítimas de suas crenças e visão do mundo.

Como resultado desse diálogo de criação entre diferentes atores, a empresa busca inovação. Com inspiração na natureza, os produtos criados por ela são reconhecidos por sua competitividade no mercado internacional e pretendem despertar os sentidos, proporcionar o bem-estar e estar bem. Alicerçada em valores, a empresa mantém com seus *stakeholders* relações comerciais e afetivas.

No ano de 2009 uma receita líquida de R\$ 4.2 (quatro ponto dois) bilhões, 18,6% (dezoito vírgula seis por cento) superior ao ano anterior, em um mercado que no Brasil, teve evolução em valores nominais de 15,2% (quinze vírgula dois por cento) para o mesmo período, de acordo com a Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (ABIHPEC). Também em 2009, o segmento de venda direta, também em expansão, movimentou R\$ 21.85 (vinte e um ponto oitenta e cinco) bilhões, 18,4% (dezoito vírgula quatro por cento) superior ao ano anterior. A Associação Brasileira de Empresas de Vendas Diretas (ABEVD), além do faturamento do setor, contabilizou 2,37 (dois vírgula trinta e sete) milhões de revendedoras nesse canal de distribuição. Logo, as consultoras Natura representam mais de 40% (quarenta por cento) desse canal no Brasil que, segundo agência internacional *Euromonitor*, é o maior mercado do mundo em vendas direta de cosméticos, perfumaria e produtos de higiene pessoal, à frente de países como os Estados Unidos e Japão (NATURA, Relatório anual 2009).

Reconhecida no Brasil e internacionalmente por ter sustentabilidade permeada na empresa, por seu comportamento e rotina diária dos colaboradores, a empresa Natura tem como principal desafio aperfeiçoar a gestão conjunta dos pilares econômico, ambiental e social em todos os processos da empresa. Assim como inovação, sustentabilidade é parte da estratégia da empresa e indicadores socioambientais são partes das metas acompanhadas pela alta direção, assim como os resultados financeiros. A empresa pretende atender com inovação também demandas sociais e ambientais, estratégia que coloca inovação e sustentabilidade como plataformas transversais na estrutura organizacional.

Sustentabilidade tem seu comitê executivo, o comitê da sustentabilidade, que estuda riscos e oportunidades por meio de seis temas considerados prioritários que consideram o uso sustentável da biodiversidade e a qualidade dos relacionamentos: Amazônia, biodiversidade, educação, gases do efeito estufa, impacto dos produtos e qualidade das relações.

A empresa reporta sustentabilidade por meio de um relatório público construído com base nas diretrizes *Global Reporting Initiative (GRI)* que tem suas informações verificadas externamente por profissionais da *Det Norske Veritas (DNV)*. A Natura considera inovação como um dos pilares do desenvolvimento sustentável e reconhece a amplitude das possibilidades inovadoras que existe para seus negócios, que inclui pesquisas de ciência e tecnologia, desenvolvimento de novos conceitos e produtos, a estratégia comercial também o sistema de gestão e novas formas de relacionamento com os *stakeholders*. Logo, a empresa assume para inovação as dimensões objetivas relacionadas aos processos, produtos e tecnologia como também as subjetivas inerentes ao desenvolvimento de novos conceitos e alinhadas à missão da empresa: Bem-estar e Estar bem.

O processo de inovação da empresa é direcionado por seu sistema de gestão que estabelece agilidade e estrutura descentralizada, aproximando os indivíduos e também a empresa de seus consumidores por meio de uma cultura colaborativa. Isso contribui para a manutenção do vínculo estratégico que a organização tem com inovação.

Em 2009, a empresa tinha seiscentos e oitenta e cinco produtos em seu portfólio e investiu R\$ 111.8 (cento e onze ponto oito) milhões, valor equivalente a 2,6% (dois vírgula seis por cento) de sua receita líquida, em inovação para acompanhar, por meio de seus lançamentos, a velocidade da demanda por novos produtos requerida pelo mercado (NATURA, Relatório anual 2009).

Nesse mesmo ano, a Natura teve seu índice de inovação em 67,6% (sessenta e sete vírgula seis por cento), mesmo patamar de 2008. O índice mede a representatividade de vendas no período dos produtos lançados nos

últimos dois anos e controla a participação da inovação em produtos no resultado financeiro da empresa por meio de um coeficiente que é calculado a partir do valor da receita bruta proveniente de produtos lançados ou aperfeiçoados nos últimos vinte e quatro meses, dividido pela receita bruta da empresa nos últimos doze meses. Indicadores de resultados também considerados em parte do cálculo do Índice Brasil de Inovação (ANEXO 2).

Indicadores de inovação	ano		
	2007	2008	2009
Investimento em inovação (R\$ milhões)	108,4	103,0	111,8
Receita líquida investida em inovação (%)	3,4	2,8	2,6
Número de produtos lançados (unidades)	183	118	103
Índice de inovação (%)	56,8	67,5	67,6

Quadro 3: Evolução indicadores de inovação da Natura Cosméticos S.A.

Fonte: Natura, Relatório anual 2009, p. 31.

Durante o processo de inovação, a empresa avalia novas possibilidades de utilização de matérias primas renováveis e essa preocupação evidencia a relação que essa organização faz entre inovação e os três pilares da sustentabilidade (econômico, social e ambiental).

Tabela ambiental	ano		
	2007	2008	2009
Produto			
% de material de origem renovável ambiental	78,8	77,5	79,2
% de origem vegetal natural	5,6	8,0	5,2
% de material com certificação de origem	13,2	20,3	16,1
Embalagem			
% de material reciclado pós consumo	0,7	0,7	0,7
% de material reciclado	90,6	85,8	85,9

Quadro 4: Evolução indicadores da tabela ambiental da Natura Cosméticos S.A.

Fonte: Natura, Relatório anual 2009, p.31.

Para sustentar a inovação o trabalho da empresa tem base em:

1. Pesquisa científica que identifica ativos da biodiversidade brasileira e viabiliza novos ingredientes para elaboração de produtos;
2. Pesquisa científica dos temas referentes pele e cabelo;
3. Entendimento das necessidades do consumidor;
4. Novos modelos e métodos para garantir a segurança dos produtos e as diretrizes globais de assuntos regulatórios;
5. Conceitos para o desenvolvimento de produtos que alimentam o fluxo contínuo de lançamentos em curto e longo prazo;
6. Embalagens, sua forma e material.

Essas ações consolidam a promoção e a sustentação de inovações radicais e incrementais, no mercado e no meio científico através de novas matérias primas, embalagens, conceitos e tecnologias que garantem a aceitação dos produtos pelos consumidores.

A Natura trabalha com o modelo de inovação aberta (CHESBROUGH, 2008) e faz parcerias estratégicas com instituições de ciência e tecnologia em todo o Brasil. Em 2009, como resultado dessa iniciativa, 50% (cinquenta por cento) dos projetos de inovação da empresa foram realizados por meio de parcerias externas que incluem projetos que desenvolvem e fortalecem o relacionamento dessa organização com o meio acadêmico por meio de vínculos com o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico (CNPq), a Fundação de Amparo a Pesquisa do Estado de São Paulo (FAPESP) e da Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP).

Essas instituições de fomento contribuem para o financiamento conjunto dos projetos apresentados e com a viabilização de equipamentos, bolsas científicas e materiais de pesquisa. Entre os temas prioritários nesse contexto estão as tecnologias sustentáveis, a eficácia, segurança e as dimensões sensoriais dos produtos, além do bem-estar.

A empresa conta com comitês científicos por meio dos quais conta com a participação de especialistas e pesquisadores para discussão conjunta de

temas tecnológicos. Somente nesse ano, a Natura recebeu apoio financeiro da Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP) e do Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) para pesquisa, desenvolvimento, tecnologia da informação, inovação, capacitação industrial e logística.

A área comercial da empresa também faz parte dos projetos que envolvem inovação e que, no Brasil, utiliza um modelo próprio de atendimento conhecido como Consultoras Natura Orientadora (CNO) cujo papel é aproximar a empresa das consultoras(es) e dos consumidores. Dessa maneira, a empresa além de conhecer melhor seu canal de distribuição e consumidores, também sustenta um pilar fundamental para a dinâmica do negócio: o relacionamento.

Manter-se próxima aos consumidores é uma busca constante da Natura que trabalha na abertura de novos espaços onde as opiniões e as ideias dos consumidores estão presentes. As informações obtidas pelos investimentos em pesquisa de mercado, comportamento de consumo, valores sociais e tendências, alimentam o processo de inovação por meio das unidades de negócios cuja estrutura que contempla tanto o *Consumer Insight*, que expressa o curto prazo por meio de informações de benefícios, melhorias e produtos apontadas pelos consumidores, como o *Consumer Foresight*, que expressa comportamento e seu vínculo aos valores sociais, permitindo à empresa uma visão de longo prazo na identificação de oportunidades de negócios.

CAPÍTULO 4: RESULTADOS DA PESQUISA

O objetivo desse capítulo é analisar os resultados da criatividade para inovação a partir dos discursos dos entrevistados. Os resultados da pesquisa permitem verificar como se manifesta a criatividade no ambiente organizacional da empresa Natura Cosméticos S.A.

O estudo constitui na investigação das narrativas como dados empíricos os quais revelaram a vivência dos sujeitos e que, nesta pesquisa, representaram a organização. Foram exploradas as dimensões individuais e coletivas, além das interrelações existentes entre elas (ANEXO 1).

O entendimento do conceito de criatividade e inovação se fez a partir do discurso de onze profissionais e estão transcritos nos Quadros 5 e 6, onde os sujeitos passaram a ser denominados, aleatoriamente, por uma sequência alfa numérica de três dígitos, preservando o anonimato nas respostas. São eles: G4C, B6E, H7A, F5I, J8S, E1M, C3D, P9C, Q2A, K4V e L0H.

A análise das narrativas revelou a vivência dos sujeitos e seus conceitos de criatividade e inovação, bem como suas experiências. Os discursos são o principal objeto de análise, além das informações do relatório anual da empresa referente ao ano de 2009.

No Quadro 5, construído a partir da definição que cada sujeito atribuiu a criatividade em seu discurso, verifica-se a subjetividade como nuclear aos conceitos que apresentam também afetividade. Além disso, a complexidade do fenômeno criativo foi vivenciada pelo pesquisador e sua importância ressaltada pelos sujeitos como recurso para inovação na organização.

Sujeito	O que é criatividade ?
G4C	“ é entender comportamentos e criar oportunidades para transmitir algo melhor, é saber enxergar algo genuíno e nasce do olhar para o outro. “
B6E	“ é a capacidade que as pessoas tem para ver as coisas de uma forma diferente. Ela flui quando ambiente e indivíduo estão em harmonia.”
H7A	“ são <i>insights</i> compartilhados. É o reflexo da busca de alternativas para o ‘dia a dia’ e o encontro de uma solução diferente para um mesmo problema. “
F5I	“ é um jeito de entregar de maneira diferente e integrar conceitos.”
J8S	“ são interconexões de coisas. É a capacidade de perceber sinais sutis, fracos e interconectar os dados para ter novas soluções. Criatividade é um veículo para fazer diferente.”
E1M	“ é algo que flui naturalmente a partir da identificação das pessoas corretas, motivadas e com recursos adequados.”
C3D	“ é desenvolver de maneira diferente. Criatividade acontece, tem que ser vivida e desenvolvida para tocar as pessoas.”
P9C	“ é um estado de encantamento, conexão e plena atenção. Criatividade é plenitude.”
Q2A	“ é deslocar o olhar e tem algo referente a inquietude. A idéia brota e o individuo tem que estar aberto e isso. “
K4V	“ é a expressão de um significado. É traduzir um sentimento, emoção ou sensação.”
L0H	“ é ter <i>mind set</i> para aquilo que ainda está por vir.”

Quadro 5: Respostas dos sujeitos entrevistados a pergunta: O que é criatividade ?.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os discursos revelaram que para a Natura, criar é estratégico e é a maneira da empresa manter-se em movimento, perpetuar seu “DNA”, sua essência e brasilidade por meio de conceitos e matérias primas exclusivas. Criar é integrar, é a tradução de sentimentos e gestos em cheiros,

experiências, produtos ou serviços. A criação é algo que flui que imprime um significado. São várias dimensões que convergem para o olhar do que é novo, para inovação e para aquilo que ainda está por vir. Criar é plenitude, é compartilhamento de *insights*, de ideias, é a interligação do saber e do sentir. Portanto, criar é inquietude, é deslocar o olhar para o futuro, permitindo a geração de idéias e a expressão novos significados.

Os entrevistados demonstraram dimensões de criatividade que passam pela cultura organizacional, fortemente relacionada à sua essência resultante do vínculo entre sua missão, visão e suas crenças (NATURA, Relatório anual 2009, p.3); passam também pela estrutura, com unidades de negócios cujos papéis são diferenciados e cuja segmentação é para olhar algo diferente, que ainda está por vir no mercado. Finalmente, criatividade passa pelos indivíduos.

Para sermos nós mesmos precisamos aprender uma linguagem, uma cultura, um saber, e é preciso que essa própria cultura seja bastante variada para que possamos escolher no estoque das ideias existentes e refletir de maneira autônoma. Portanto, essa autonomia se alimenta de dependências; nós dependemos de uma educação, de uma linguagem, de uma cultura, de uma sociedade, dependemos claro de um cérebro, ele mesmo produto de um programa genético, e dependemos também de nossos genes. (MORIN, 2007, p.66).

A cultura e estratégia organizacional com forte ênfase em inovação, fazem com que a ambidestria e a complexidade do processo inovador sejam administradas de maneira diferenciada. Proporcionar aos recursos humanos capacitação, tempo e espaço apropriados à criação, valorizando sua essência e ética são fatores verificados nos discursos e que se revelaram como alicerces do posicionamento estratégico em inovação dessa organização.

Assim, verificou-se nos discursos que a criação gerada por experiências, valores, educação, tempo, liberdade, espaço e gestão diferenciada dos

indivíduos envolvidos no processo criativo os quais são motivados por um ideal comum, pelo desafio intelectual e complexidade dos projetos em que estão envolvidos.

Nesse contexto, o fator tempo aparece relacionado à educação e à liberdade como um parâmetro positivo. Entretanto, esse mesmo tempo é relacionado ao limite do processo criativo. Sua gestão e equilíbrio aparecem como desafios para liderança da inovação. Assim, o tempo, um fator que motiva, pode também limitar a criação (CSIKSZENTMIHALYI, 1996).

Os discursos apontaram que o tempo impõe aos indivíduos um diferencial na vivência de criatividade tanto àqueles da área de desenvolvimento de produtos e como naqueles da área de ciência e tecnologia. A primeira área, mais pressionada pelos requisitos imediatos de consumo e datas limites para a entrega de resultados em mais curto prazo tem uma rotina intensa, o que pode limitar a criatividade. Isso não ocorre na área de ciência e tecnologia que trabalha com prazos maiores, porém arrisca-se a dispersar-se da visão de negócio devido à amplitude do tempo e ao ideal criativo.

Para equilibrar essa situação os discursos apontaram, fortemente, a presença da essência na gestão organizacional que, por um lado permite aos indivíduos da área de desenvolvimento relativizar a pressão dada pela rotina e considerar o tempo futuro alternativa de nova oportunidade para fazer algo criativo e, por outro lado, focar as atividades de ciência e tecnologia aos objetivos estratégicos do negócio.

Portanto, para criatividade e inovação as narrativas apontaram que as fronteiras temporais são relativas na dinâmica organizacional e isso faz com que haja na empresa indivíduos vivenciando realidades diferentes em um mesmo período de tempo. Tempo é também um fator de diversidade para criação, à medida que a empresa trabalha com objetivos de inovação para entrega a curto, médio e longo prazo. As pessoas no ambiente de trabalho vivenciam épocas diferentes durante o processo criativo, ou seja, elas podem ter suas realidades deslocadas de seis meses a mais de dez anos do tempo presente, pensando, trabalhando e experimentando para o futuro.

A abertura de tempo para criação é uma das responsabilidades da alta gestão da empresa e isso também aparece como resultado das análises dos discursos desta pesquisa.

As competências requeridas à criação, conhecimento e inteligência múltiplas (GARDNER, 1994) aparecem incorporadas ao processo produtivo dessas equipes por meio da gestão dos recursos humanos que possui um modelo desenvolvido com base nas necessidades identificadas para o cumprimento da estratégia em inovação. O desafio da gestão da polaridade que existe entre o tempo necessário para criar, inovar e aquele necessário para continuar produzindo e gerando riqueza apareceu nas entrevistas.

Os sujeitos apontaram que estratégia, estrutura e gestão de recursos humanos foram alinhadas pela organização por meio da construção de um modelo que, pioneiro na empresa, foi alicerçado na ciência, moral e ética (WILBER, 2007). Gestão do conhecimento e gestão de equipes, adaptadas aos objetivos e sujeitos envolvidos com a inovação da empresa, são administradas em paralelo buscando equilibrar a tensão existente entre o modelo de administração tradicional e aquele demandado pela estratégia em inovação, ampliando as possibilidades de inovação na empresa por meio de gestão, processos, produtos ou serviços.

Nesse sentido, a cultura e a essência da organização também estão presentes e protagonizam os discursos dos sujeitos entrevistados. O alinhamento à essência, diversidade e interdependência para criação é parte uma cultura colaborativa vivenciada nesta pesquisa. As relações e comportamentos em compasso com a essência apareceram formando uma cultura de liberdade e respeito para ser, pensar e agir diferente, criar vínculos e vivenciar os valores humanos que dão o sentido ao trabalho (BERGAMINI, 1994).

Verifica-se também como desafio da(s) liderança(s) trabalhar o poder das relações (FOUCAULT, 1982), a diversidade de interesses, a autonomia, a liberdade, o sentido, a autorrealização e a motivação dos indivíduos para cumprimento do objetivo estratégico inovador. Verifica-se o estímulo à criação

conjunta, cocriação (PRAHALAD, 2004), que inclui desde a convivência dos colaboradores por meio dos espaços abertos, processos estabelecidos para o trabalho em equipe, as relações abertas com o canal de vendas, com o consumidor, como também a criação conjunta com fornecedores e com outras instituições.

A troca de experiências na cocriação apareceu nos discursos com o objetivo de potencializar a criação de algo realmente genuíno, trabalhar o potencial, o conhecimento e a experiência individual em busca da diferenciação para o coletivo, alicerçada pela essência, controlada pelo tempo e com foco na estratégia que é comunicada de maneira transparente a todos os *stakeholders*. Os discursos apontaram que a empresa entende que a cocriação permite ampliar possibilidades à medida que, durante o processo criativo, as etapas de pensamentos convergentes e divergentes são enriquecidas pela diversidade de experiências, do poder dos relacionamentos, conhecimentos e saberes (FOUCAULT, 1982).

Com base em Goswami (2008) que considera quatro etapas do processo criativo: preparação, incubação, iluminação e verificação, pode-se inferir que a valorização dada pela Natura ao trabalho de cocriação está alinhada a esse processo, suas infinitas possibilidades de geração de *insights* e utilização de recursos. Portanto, cocriar disponibiliza a empresa a utilização de recursos humanos e tecnológicos internos e externos a organização. Para atender sua demanda que é global, a empresa trabalha por meio da cocriação, da diversificação de ativos e *insights*.

Competências técnicas, emocionais e sociais, bases da criatividade foram apontadas pelos entrevistados com parte do trabalho realizado por meio de um modelo de gestão de pessoas cujo desenvolvimento pessoal é estimulado em conjunto com o desenvolvimento profissional. A pesquisa apontou que educação e carreira alavancam a criatividade daqueles envolvidos em inovação e que as iniciativas da empresa nessas áreas foram desenhadas em um trabalho conjunto da gestão de recursos humanos e da gestão de inovação.

Verificou-se também a identificação de necessidades específicas para esse grupo de indivíduos devido às características dos sujeitos envolvidos na criação que valorizam e são motivados pela possibilidade de especialização e formação constante.

Então, como resultado desta pesquisa constata-se que a empresa, que tem a inovação como estratégia, tem a educação tratada como um pilar fundamental ao desenvolvimento e sustentação do negócio. Educação já é parte da agenda dos líderes desta organização, em especial da liderança em inovação que foi apontada nos discursos como pioneira, tratando o tema como prioritário. Os sujeitos apontaram que na empresa, a estratégia e a educação estão alinhadas para garantir o potencial criativo.

O investimento em educação para os colaboradores da inovação revelaram seu valor para a organização que trabalha com iniciativas de treinamento funcional externo, cujo objetivo é incentivar a participação em congressos, simpósios e seminários; treinamento em educação interna, por meio de iniciativas acadêmicas coordenadas por um comitê científico interno a organização e uma política de formação científica que incentiva a formação de mestres e doutores.

De acordo com os entrevistados, esses incentivos a formação formal ocorre por meio de ajuda de custo e liberdade para estar ausente da empresa, dedicando-se à academia.

Nesse contexto, verificou-se que a criatividade manifesta-se na Natureza por meio da liberdade, da inspiração, da utilização do tempo e do espaço em harmonia com os indivíduos, alinhados a essência, a estratégia da empresa e alicerçados pela educação.

O fluxo energético necessário à criação foi verificado nos discursos que apontaram que a energia criadora flui em uma estrutura cuja informalidade está em equilíbrio com a formalidade (CSIKSZENTMIHALYI, 1999) onde a cocriação é estimulada, o modelo de gestão do conhecimento, o de

aprendizado faz aumentar a interação e a evolução dos indivíduos para a inovação.

A análise remete então, a identificação das três dimensões contempladas nas entrevistas: indivíduo, empresa e time (ou grupo) de inovação (ANEXO 1).

Nos discursos verificou-se que são características dos sujeitos entrevistados: flexibilidade, curiosidade, afetividade, inquietação, pró atividade, idealismo, valorização do que é diferente e respeito à natureza e "ao outro". Além disso, os sujeitos entrevistados apresentaram com característica individual, a facilidade de relacionamento e o trabalho em grupo, a sensibilidade, a intuição, a independência, a capacidade de superação e adaptação à mudanças, além do vínculo moral e afetivo com o trabalho nos qual estão envolvidos.

A diversidade dos sujeitos, que representaram tanto o gênero feminino como o masculino em uma equipe multidisciplinar cuja formação acadêmica contempla diferentes áreas do conhecimento, cujas trajetórias profissionais são diferentes e passam por experiências no setor público e privado; organizações acadêmicas; instituições nacionais e internacionais em diferentes indústrias.

Esses profissionais estão em posições que contemplam diferentes papéis e responsabilidades, cujo vínculo formal com a organização variou de três a dezesseis anos. Todos estão envolvidos, diretamente, com o processo criativo, mesmo que não vinculados formal e hierarquicamente a vice-presidência de inovação.

Formalidade e informalidade foram analisadas nas narrativas. Por um lado, os sujeitos valorizam a formalidade dos processos em inovação já estruturados pela organização e por outro, valorizam a descontração, liberdade, movimentação e interação informal que existe entre as pessoas. Eles mencionaram que a informalidade facilita a criação. Observou-se a preocupação com relação à possibilidade dos processos limitarem a

criatividade. A necessidade de equilíbrio dessa situação apareceu nos discursos dos gestores.

Nos discursos, a empresa apareceu como parte das trajetórias dos profissionais que, no momento de opção pela Natura, consideraram a imagem e o relacionamento prévio que tiveram com a organização, como consumidores, como fornecedores ou expectadores de suas atividades.

O sentido e amplitude que a empresa dá ao trabalho de cada um e o que cada um percebe do próprio trabalho apareceu nas narrativas como fator motivacional relacionado ao alinhamento que todos relataram ter com essência e cultura dessa organização (BERGAMINI, 1994).

A empresa Natura Cosméticos S.A., mesmo não sendo um indivíduo, é mencionada nas entrevistas como características próprias do humano: coragem, idealismo, compromisso com a verdade, valorização da diversidade, empreendedorismo, brasilidade, ética, sabedoria, conhecimento e a crença de que está fazendo algo para melhorar o mundo. Além disso, destacou-se sua capacidade de bem relacionar-se, de cuidar e liderar por meio da liberdade, sem deixar de incluir a disciplina, metodologia, organização e os processos.

A inovação, outra dimensão analisada nos discursos, aparece como parte da estratégia da empresa e para sustentá-la os sujeitos também apontaram investimentos nas áreas de educação, para formação dos recursos; pesquisa básica; pesquisas de mercado e de comportamento do consumidor; além dos investimentos em novas tecnologias que são desenvolvidas tanto com recursos próprios como pelo trabalho de parceria com outras instituições, gestão de inovação aberta.

Esse modelo de gestão apareceu nos discursos para organizar e viabilizar parcerias, alinhado ao modelo de inovação proposto por Chesbrough (2008) e baseado em processos do funil de desenvolvimento de Clark e Wheelright (1992).

A análise dos discursos apontou a área de gestão de redes de inovação como responsável pelos processos, por meio do funil de produtos e

tecnologias; de idéias e conceitos, e cujas atividades são transversais na estrutura da organização. Nos discursos, “o projeto” apareceu como condição para a inovação e uma das principais características do time é a presença de objetivo comum, fortemente alinhado a essência da empresa e alinhado ao processo de funil de desenvolvimento (CLARK e WHEELRIGHT, 1992).

Multidisciplinaridade, multifuncionalidade, comprometimento, sinergia, paixão pelo trabalho e pela troca de experiências, respeito e valorização das diferenças são elementos que apareceram como característica do(s) grupo(s) de trabalho durante as entrevistas que também ressaltaram o conceito de integralidade (WILBER, 2007), ampliando a discussão referente à criatividade e inovação, reforçando a presença das dimensões subjetivas e objetivas, bem como a perspectiva individual e coletiva à disposição da empresa na busca de diferenciação por meio de oferta de novas experiências ao mercado.

A formação de grupos ou times foi naturalmente valorizada pelos sujeitos, pois esses relatam que a empresa desde sua origem ressalta a importância das relações, da vivência, da qualidade e manutenção dos relacionamentos. O ambiente interno, com arquitetura e comunicação abertas e transparentes, assim como a relação com o canal de vendas dos produtos e com as comunidades produtoras dos ativos naturais, foi apontado pelos entrevistados como um estímulo à interação.

Diversidade e saber foram destacados e, nos discursos, seu alinhamento para o cumprimento da estratégia se faz por meio dos processos, da liderança, da disciplina e da cultura da organização. A busca de equilíbrio foi bastante reforçada como desafio da liderança, uma vez que a diversidade de interesses deve ser bem administrada para evitar um grau de homogeneidade que iniba contestação e arrisque a empresa a aproximar-se de uma ortodoxia que poderia limitar a inovação.

Os sujeitos também apontaram que a promoção de uma discussão saudável e positiva dentro do grupo de trabalho abre o horizonte para criatividade e para a infinita capacidade de inovação em longo prazo.

Liberdade para ter idéias, experimentar, sentir e criar foram apontadas como características do ambiente oferecido pela empresa ao grupo envolvido com a inovação que aparece como um pilar de sustentação e sobrevivência da empresa para atender a intensa demanda por novos produtos gerada pelo canal de vendas.

Os discursos apontaram que na Natura, inovação pode estar nos processos, na gestão, bem como nos serviços e produtos (KELLEY, 2005) desenvolvidos com uso de novas tecnologias, ideias e conceitos que, na empresa diferencia-se do tradicional. O cumprimento de prazos, da regulamentação, manutenção do escopo e os processos de trabalho, a motivação extrínseca dos recursos humanos e o desenvolvimento tecnológico são fatores básicos já estabelecidos. O índice de inovação da empresa também apareceu nos discursos e esse é uma das medidas do resultado da empresa na área.

Foram mencionadas oportunidades de melhoria no cálculo desse índice, uma vez que a organização o estabeleceu antes da formalização da estrutura atual de inovação. Baseado na receita gerada pelos produtos lançados, o índice de inovação da Natura foi citado nos discursos juntamente com a possibilidade de aprimoramento na sua metodologia a fim de possibilitar a inclusão de parâmetros que considerem o valor gerado pela inovação em processos bem como pelos atributos de valor que podem ser intangíveis.

Relacionando inovação e sustentabilidade, os sujeitos apontaram a inclusão das dimensões sociais e ambientais como possibilidades de aprimoramento do cálculo do índice de inovação atualmente vinculado a dimensão econômica, o que incorporaria ao índice toda a cadeia que traz inovação e a valorização da marca Natura, um olhar para o futuro, para a aprendizagem que norteia o trabalho de inovação.

Na análise dos discursos, a empresa pareceu ter objetivos muito claros e bem definidos, ambiciosos, amplos e atrativos, porém suficientemente consistentes para orientar o trabalho de inovação. Isso permite a ousadia

necessária para ultrapassar a barreira imposta pela rotina e pelos prazos a serem cumpridos durante o desenvolvimento de novos produtos.

Para criar e inovar é necessário ousar, desburocratizar e trabalhar de maneira diferente, heterogenia. Os sujeitos também mencionaram que a empresa promove o movimento de recursos entre as áreas e funções oferecendo oportunidade de carreira horizontal que facilita o fluxo, inclui mobilidade de conhecimento e informação. Trabalhar essa aparente contradição entre as necessidades que são heterogenias para inovação e a homogeneidade que é característica da administração tradicional apareceu como um desafio nesta pesquisa.

Para que a perspectiva de inovação apareça constantemente é necessário promover o intercâmbio de conhecimentos entre os diferentes campos da ciência. Inovar de maneira integral, por meio também de experiências é fator de sustentabilidade para o negócio.

No Quadro 6, construído a partir dos exemplos apontados pelos sujeitos como inovação, verificou-se a presença do diferencial alcançado a partir da valorização do conceito, da experiência e do significado dos produtos.

Nos discursos nota-se que, para a Natura, tecnologias e experiências são oferecidas a consumo. Objetividade e subjetividade trazem inovação e estão fortemente vinculadas à quebra de paradigmas por meio da valorização da beleza daquilo que é diferente, da sustentabilidade, do lúdico, da valorização da verdade e da biodiversidade.

Sujeito	Exemplo produto ou linha inovador (a)	Fator que caracteriza a inovação
G4C	Nova linha Chronos	O conceito, que resgatou o valor da “história de vida” e re-trabalhou “o envelhecer”.
B6E	Banho de gato	O posicionamento de produto diferenciado.
H7A	Linha Ekos Linha mamãe e bebê Perfume Amor América	O conceito de sustentabilidade. O conceito intimista e o valor da relação mãe e filho. O conceito que respeita à cultura local, identidade da América Latina.
F5I	Linha mamãe e bebê	O conceito integral, a valorização do ritual e do gestual.
J8S	Linha Ekos Linha Chronos Maquiagem Diversa Perfume Amor America Óleo mamãe e bebê	O uso sustentável da biodiversidade brasileira A quebra de paradigma no conceito de beleza As embalagens com refil para maquiagem. O conceito de cultura e amor sem fronteiras. O conceito, ritual de massagem.
E1M	Linha Ekos	O conceito de beleza da natureza, beleza imperfeita, sustentabilidade ambiental e social, a valorização da biodiversidade.
C3D	Linha Ekos Perfume Humor Linha Chronos	O conceito de sustentabilidade. O conceito que valoriza o humor das pessoas. O conceito que valoriza as fases da vida e a beleza verdadeira.
P9C	Óleo mamãe e bebê	O conceito, ritual inspirado em massagem indiana. A visão integral (corpo, mente e alma).
Q2A	Linha Naturé, sabonete Massaroca.	O conceito lúdico, que encanta as crianças que usam o produto como brinquedo.
K4V	Perfume Amó Perfume Amor América	A brasilidade no conceito de amasso e chamego. O uso de matérias primas exclusivas, paramela e palo santo.
L0H	Óleo mamãe e bebê	O conceito integral: ritual de massagem, valorização do vínculo entre mãe e filho.

Quadro 6: Exemplo de produto inovador e fator que caracteriza a inovação.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os sujeitos apontam à incorporação do conceito de integralidade a inovação quando reforçam a preocupação com a ética e com a estética, apontando como inovações as linhas Natura Ekos, Mamãe & Bebê e Chronos. O compromisso com a verdade, beleza e moral (WILBER, 2007) está presente na união de conceitos e dos ativos exclusivos que são utilizados durante o desenvolvimento de novas experiências.

A visão de ecossistema aplicada à gestão, foi mencionada nos discursos como uma possibilidade de integrar as dimensões individuais e coletivas nos processos de inovação. Trata-se da inclusão o saber da natureza, por meio da biomimética aplicada ao desenvolvimento dos produtos, a gestão dos processos e das relações.

As relações, a história e fases da vida, a brasilidade, o humor, o amor, a natureza e seus rituais foram identificados como inovação nesta pesquisa e verificados nos discursos por meio de conceitos trabalhados em novos desenvolvimentos.

As narrativas apontaram que na Natura, inovação pode vir também das ações de *marketing*, por meio de uma nova marca, um novo posicionamento de produto, a criação de um novo momento de seu uso ou uma nova maneira de relacionar-se com o canal de vendas, além da demanda pelo desenvolvimento de novas formas nas embalagens.

O vínculo da inovação com o *marketing*, foi apontado pelos sujeitos por meio das atividades de *Consumer Insight*, que alimenta a organização com informações que suportam ações de desenvolvimento a curto prazo, favorecendo as inovações incrementais. Além disso, também as atividades de *Consumer Foresight*, que expressa comportamentos e valores sociais, permitem a visão de longo prazo e favorecem o aparecimento de inovações radicais (de ruptura).

Nos discursos apareceu também a possibilidade de levar a discussão conceitual prévia necessária ao desenvolvimento de novos produtos para o

mais alto nível de governança corporativa. Isso poderia facilitar a tomada de risco e o aparecimento de ruptura, quando necessários.

Nesta pesquisa, inovação, assim como criatividade, aparece fortemente relacionada à missão de bem-estar da Natura e ao cuidado na manutenção do vínculo entre ética e estética. Isso reforçou o papel da alta gestão da empresa no processo inovador que é estratégico. Seu envolvimento na fase de geração de novas idéias (*ideation*) remeteu a Schumpeter (1997) que, em sua época, já apontava o papel do empreendedor para inovação e a necessidade de ruptura para iniciar um novo ciclo econômico.

Subjetividade foi valorizada no processo de desenvolvimento e sua importância reforçada quando se verifica a necessidade de tradução de significados por meio da criação de novos cheiros e sensações que aparecem como elementos da inovação, principalmente, na linha de perfumaria.

A complexidade dessa tradução para inovação apareceu nos discursos quando os sujeitos mencionaram o desenvolvimento do perfume Amor América, cujo desafio foi criar um perfume, cheiro, a partir de matérias primas exclusivas que representassem a cultura de um povo, o amor sem fronteiras e o respeito à identidade da América Latina.

CONSIDERAÇÕES FINAIS:

“Todo nosso conhecimento vem do que sentimos” Leonardo da Vinci
(como citado em WHITE, 2002, p. 69).

No século XXI a inovação passa ser uma dimensão estratégica nas organizações para garantir sua sustentabilidade. Criatividade, como recurso para inovação, deve então ocupar seu papel na administração e contribuir com o desenvolvimento econômico, social e ambiental. Trata-se de um momento no qual a produção em série já não basta para a geração de riqueza, a administração tradicional já não atende às necessidades para o crescimento. As organizações devem trabalhar tanto a demanda por diferenciação, criação e inovação do mercado de consumo como do perfil dos recursos humanos.

A criatividade impõe-se como diferencial competitivo das organizações que buscam inovação para sustentar seus negócios ao fim da revolução industrial e em uma sociedade pós moderna, que incorpora o capital intelectual como riqueza e o conhecimento como recurso. O aprendizado destaca-se nessas organizações que estão inseridas em uma nova revolução, a do conhecimento, cuja demanda por criatividade passa tanto pela dimensão individual como coletiva. Nesse cenário, a subjetividade que tradicionalmente habita o universo artístico e sem a qual não ocorre a manifestação da criatividade, é incorporada também à administração.

Para atender a demanda de mercado, as organizações devem acompanhar as mudanças na sociedade que já ocorrem de maneira descontínua. Elas devem incorporar a seu portfólio a oferta de experiências cujos valores são intangíveis. Para isso, essas organizações devem considerar a atualização do modelo de gestão de recursos humanos, reavaliando seu processo de seleção, suas iniciativas motivacionais e o desenvolvimento de competências.

Neste contexto, o estudo de caso permitiu a verificação tanto das dimensões objetivas como das subjetivas, individuais e coletivas, bem como o poder das relações no ambiente organizacional da empresa Natura Cosméticos S.A., reconhecida no Brasil como uma referência em inovação, pesquisa e desenvolvimento.

O conceito de integralidade aparece para dar conta da amplitude inovação, que ultrapassa a dimensão tecnológica e utiliza as infinitas possibilidades da criação como recurso. Inovar é experimentar algo novo e a criatividade é incorporada ao desenho dessas experiências que são oferecidas a consumo. A ética, alicerce da cultura organizacional, direciona a criação na Natura cuja marca expressa sua relação com a estética. A educação é valorizada como diferencial e o investimento em iniciativas dessa natureza é parte da gestão do conhecimento que estrutura o saber e dá suporte a estratégia da empresa.

Criatividade é recursos para a inovação e demanda uma liderança diferenciada, que promova mudança de *status quo* e cuja presença se faz necessária para romper a homogeneidade da equipe, trabalhar a diversidade de interesses e saberes em favor da produção sem, no entanto perder a organização, padronização, os processos e a disciplina defendidos pelos modelos de administração tradicionais. Por um lado, o líder da inovação deve motivar a manifestação da criatividade individual e coletiva e, por outro, desenvolver também seu próprio potencial criativo para estar apto a atender as múltiplas exigências da organização contemporânea. Capacidade de associação, questionamento, observação, experimentação e trabalho em rede são incorporadas as competências do líder da inovação cujo poder deve estar alicerçado na capacidade de articular de relações.

Esta dissertação pretende contribuir para a inclusão do fenômeno criativo na área do conhecimento em administração numa fase do sistema capitalista que requer a incorporação do capital intelectual, da força construtiva do poder das relações para geração de riqueza e a criatividade como recurso para inovação que é imperativa nas estratégias de organizações que

pretendem crescimento sustentável. A amplitude do objeto sugere estudos futuros dedicados a seu detalhamento e às suas implicações quando apropriados pelo ambiente empresarial.

Na Natura, criatividade manifesta-se por meio da liberdade dos indivíduos, da inspiração, da utilização do tempo e do espaço que estão alicerçados em valores, na essência da organização. Empresa, marca e indivíduos relacionam-se de maneira harmônica comprometidos com a verdade, ética e estética.

Valores humanos dão sentido ao trabalho e motivam os indivíduos dessa organização que, mesmo pressionados pela dinâmica do mercado que demanda inovação, constantemente, administram seus prazos de criação, sem limitá-la ou deslocá-la da visão de negócio.

Assim como verificado nesta pesquisa, o fator tempo necessário a criação, foi vivenciado também pelo pesquisador e caracterizando o limite da dissertação. Nesse sentido, a amplitude da análise do conteúdo dos discursos foi limitada gerando oportunidade para pesquisas futuras que podem explorar ainda mais a riqueza das informações das narrativas, por meio de novas perspectivas analíticas.

Entre elas, poder-se-ia re-avaliar o conceito dado ao índice de inovação, considerando a amplitude já praticada pela empresa para inovação com suas dimensões subjetivas e objetivas, bem como a inclusão de indicadores de esforços e a valorização da marca em conjunto aos indicadores de resultados.

Além disso, o ambiente e estrutura organizacional da Natura permitem estudar, futuramente, o impacto positivo do poder das relações, com base nos estudos realizados por Foucault e na dinâmica do ecossistema. A criação de novos espaços, que favoreçam a interrelação e potencializem a manifestação do fenômeno criativo também poderia ser objeto de estudo.

Pesquisas futuras poderiam também avaliar o impacto da inclusão da alta gestão da empresa no início dos processos criativos, ou seja, na fase de criação (*ideation*) com o objetivo de verificar o aumento da assertividade no processo de inovação, na utilização dos recursos e geração de riqueza, favorecendo o surgimento de inovações radicais, de ruptura, resgatando o conceito *schumpeteriano* que as menciona como protagonistas do início de um novo ciclo.

Na realidade, tudo na vida está interrelacionado. Todas as pessoas estão presas em uma teia inescapável de mutualidades, entrelaçadas em um único tecido do destino. O que quer que afete a mim diretamente, afeta a todos indiretamente. Eu não posso ser o que deveria, até que você seja o que deve ser. E você nunca poderá ser o que deve, até que eu seja o que devo ser. Esta é a estrutura interligada da realidade. “

Martin Luther King

(como citado por Natura no Relatório de administração 2010)

BIBLIOGRAFIA:

ALMEIDA, F. **Os desafios da sustentabilidade: uma ruptura urgente**. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

AMABILE, T. M. **Creativity in context**. Colorado: Westview Press, 1996.

_____. **How to kill creativity, Harvard Business Review on Breakthrough Thinking**, Boston: Harvard Business School Publishing, 1999.

AMORIM, M.C.S. e MARTINS, R.H.P. **Poder e liderança, as contribuições de Maquiavel, Gramsci, Hayek e Foucault**. XXXI ENANPAD, 2007.

BARLACH, L. **A criatividade humana sobre a ótica do empreendedorismo inovador**. Tese Doutorado em Psicologia, UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO (USP), São Paulo, 2009.

BENNIS, W. **Conduzir gente es tan difícil como arrear gatos**. Barcelona: Granica, 2000.

BERGAMINI, C.W. **Liderança: administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.

BONO, E. **Lateral Thinking**. New York: Perennial Library, 1990.

BROWN, T. **Change by design**. New York: HarperCollins, 2009.

CHESBROUGH, H. **Open innovation**. New York: Oxford University Press Inc., 2008.

CLARK, K. e WHEELRIGHT, S. **Revolutionizing product development**. New York: Free Press, 1992.

CSIKSZENTMIHALYI, M. **Creativity, flow and the psychology of discovery and invention**. New York: HapperCollins Publishers, 1996.

_____. **A Descoberta do Fluxo**. Rio de Janeiro: Rocco, 1999.

DI SERIO, L.C. e VASCONCELOS, M.A. **Estratégia e Competitividade Empresarial: inovação e criação de valor.** São Paulo: Saraiva, 2009.

DRUCKER, P.F., **Inovação e espírito empreendedor.** Rio de Janeiro: Campus, 2008.

DYER, J.H. *et al* **The innovator's DNA.** *HARVARD BUSINESS REVIEW*, p.1-9, dezembro, 2009

FLICK, U. **Uma introdução a pesquisa qualitativa.** São Paulo: Artmed, 2002.

FOUCAULT, M. **Microfísica do poder.** 3.ed. Rio de Janeiro: Graal, 1982.

FREDERICO, R. **Criatividade e inovação nas organizações, uma crítica a literatura do management pela abordagem político-econômica.** Dissertação Mestrado em Administração, PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO (PUC/SP), São Paulo, 2008.

FURTADO, A. *et al.* **Índice de Inovação Brasil (IBI): Manual informativo sobre o procedimento de adesão das empresas.** UNIVERSIDADE DE CAMPINAS (UNICAMP), Campinas, 2007.

FURTADO, C. **Criatividade e dependência na civilização industrial.** São Paulo: Companhia das Letras, 2008.

_____ **Formação econômica do Brasil** (Grandes momentos do pensamento brasileiro). São Paulo: Publifolha, 2000.

GARDNER, H. **Estruturas da mente: a teoria das inteligências múltiplas.** São Paulo: Artmed, 1994.

_____ **Five minds for the future.** Boston: Harvard Business Press, 2008.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais.** 11.ed. Rio de Janeiro: Record, 2009.

GOSWAMI, A. **Criatividade quântica: como despertar nosso potencial criativo.** São Paulo: Aleph, 2008.

GUEVARA, A.J.H. e DIB, V.C. **Da sociedade do conhecimento a sociedade da consciência**. São Paulo: Saraiva, 2007.

HOWARD, G. **Creating Minds**. New York: Basic Books, 1993

JOHANSSON, F. **The medici effect**. Boston: Harvard Business Press, 2006.

KELLEY, T. **The Ten Faces of Innovation**. New York: Doubleday, 2005.

_____ **The Art of Innovation**. New York: Doubleday, 2001.

LEHNINGER, A.L. et al. **Principles of biochemistry**. 2.ed. New York: Worth Publisher, 1993.

LIMA, L. V. et al. **Inovação, complexidade e aprendizagem: um ensaio para religar saberes**. ADMINISTRACAO MADE (UNIVERSIDADE ESTÁCIO DE SÁ), v. 14, p. 110-120, 2010.

LOWEN, A. **Prazer: uma abordagem criativa da vida**. 7.ed. São Paulo: Summus, 1984.

MARCONI, M.A. e LAKATOS, E.M. **Fundamentos de metodologia científica**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARTIN, R.L. **The design of business: why designg thinking is next competitive advantage**. Boston: Harvard Business Press, 2009.

MARTINS, E.C. e TERBLANCHE, F. **Building organizational culture that stimulated creativity and innovation**. EUROPEAN JOURNAL OF INNOVATION MANAGEMENT, vol. 6, n.1, p. 64-74, 2003.

MORIN, E. **Introdução ao pensamento complexo**. 3.ed. Porto Alegre: Sulina, 2007.

NATURA. **Relatório anual 2009**. Disponível em <http://natura.net>.

NATURA. **Relatório de administração 2010**. Disponível em <http://natura.net>.

PRAHALAD, C.K. e RAMASWAMY, V. **O Futuro da competição, como desenvolver diferenciais inovadores em parceria com os clientes.** São Paulo: Elsevier, 2004.

QUIVY, R. e VAN-CAMPENHOUT, L. **Manual de investigação em ciências sociais**, 2.ed. Lisboa: Gradiva, 1998.

SALLES, C.A. **Redes da criação, construção da obra de arte.** 2.ed. Vinhedo: Horizonte, 2006.

SANTOS, C.R. e NORONHA, R.T.S. **Monografias científicas: TCC, dissertação, tese.** São Paulo: Avercamp, 2005.

SARAIVA, L.T. **Criatividade aplicada a administração, análise do desenvolvimento teórico e metodológico: impasses e desafios.** Dissertação de Mestrado em Administração, PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO (PUC/SP), 2002.

SCHUMPETER, J.A. **Teoria do desenvolvimento econômico** (Os Economistas), São Paulo: Nova Cultural, 1997.

_____ **Capitalismo, socialismo e democracia.** Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1961.

SENGE, P. **A quinta disciplina.** São Paulo: Best Seller, 1996.

SENGE, P. *et al*, **A revolução decisiva.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

WHITE, M. **Leonardo, o primeiro cientista.** 4.ed. Rio de Janeiro: Record, 2002.

WILBER, K. **A visão integral.** São Paulo: Pensamento Cultrix, 2007.

_____ **Espiritualidade integral.** São Paulo: Aleph, 2007

YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 4.ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ANEXO 1

PADRÃO DE AÇÃO E ROTEIRO (GUIA)

Padrão de ação para coleta de dados individuais elaborados e organizados com a finalidade de entender:

- a. Como a empresa Natura Cosméticos S.A. identifica fatores que motivam a criação;
- b. Como a empresa incorpora ao processo produtivo, competências requeridas a criação: conhecimento, inteligência múltipla (competência criativa) e motivação;
- c. A cultura da organização e sua relação com processo criativo;
- d. Como a liderança trabalha a diversidade, a multifuncionalidade, autonomia e autorrealização;
- e. Como são trabalhadas as competências técnicas, emocionais e sociais, bases da criatividade;
- f. Como se manifesta a criatividade na empresa Natura Cosméticos S.A.

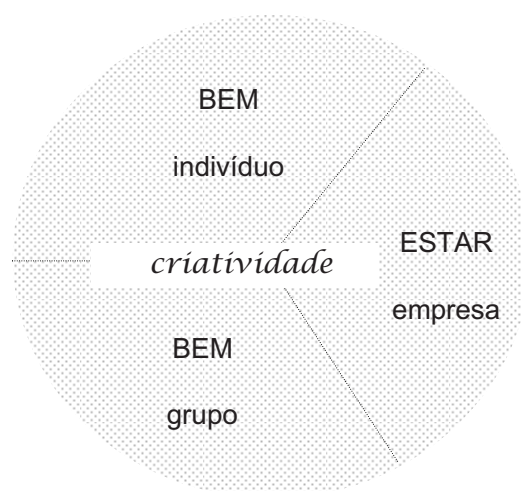


Figura 11: Ilustração da estrutura do roteiro (guia) para as entrevistas semi-estruturadas.

Fonte: Adaptado Wilber (2007).

ROTEIRO

Indivíduo.

- Fatos significativos na trajetória de vida.
- Trajetória profissional
- Autoconhecimento
- Competências e motivação
- Escolhas
- O que é criatividade ?

Empresa.

- Natura empresa
- Natura marca
- Escolha da Natura como empresa para trabalhar
- Comportamentos valorizados na empresa
- Cultura e ambiente de trabalho
- Inovação na Natura Cosméticos S.A.
- Exemplo de produto inovador
- Principal fator que contribuiu para o sucesso da inovação mencionada.

Time ou grupo para inovação.

- Características do time ou grupo
- Atributos de valor comum ao grupo ou time
- Integração com outros times ou grupos dentro e fora da empresa
- Autonomia

ANEXO 2

ÍNDICE BRASIL DE INOVAÇÃO, IBI

Lançado em 2005, com apoio da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (FAPESP) e da Universidade de Campinas (Unicamp), o Índice Brasil de Inovação (IBI) tem como base principal os dados coletados pela Pesquisa de Inovação Tecnológica (PINTEC), uma iniciativa do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). O trabalho é desenvolvido por professores e pesquisadores do Departamento de Política Científica e Tecnológica (DPCT), do Instituto de Geociências (IG) dessa universidade. O objetivo do IBI é medir a capacidade inovativa das empresas e classificá-las por meio de metodologia que conta com indicadores de esforços para inovar e de resultados das atividades inovativas das empresas.

O IBI tem como matriz conceitual e metodológica as diretrizes das pesquisas de inovação que seguem os conceitos da terceira edição do Manual de Oslo, publicada também em 2005 pela Organização para Cooperação Econômica e o Desenvolvimento (OCDE).

Seus conceitos tratam da inovação tecnológica que, de acordo com a PINTEC é definida pela introdução no mercado de um novo produto (bem ou serviço) ou pela adoção de processos produtivos tecnologicamente novo ou substancialmente aprimorado pelas empresas. A PINTEC define também que atividades inovadoras são todas as etapas científicas, tecnológicas, organizacionais e comerciais que visam à inovação de produtos e/ou processos. Essa mesma pesquisa, define esforços em termos monetários, com base na estimativa dos investimentos nestas áreas.

O IBI considera os esforços e os resultados da atividade de inovação como duas dimensões centrais de seus indicadores. Considera-se como esforços e resultados:

1. Indicadores de esforços:

Atividades internas de pesquisa e desenvolvimento nas empresas; obtenção de conhecimento por meio da aquisição de direitos de propriedade intelectual; investimento no lançamento de produtos ou processos novos para o mercado, em pessoal qualificado (graduados, mestres e doutores) trabalhando em pesquisa e desenvolvimento e em treinamento; investimentos em máquinas e equipamentos, com software e com projeto industrial.

2. Indicadores de resultados:

Compõe-se de resultados econômicos, medidos pela capacidade da empresa de alavancar sua receita líquida de vendas com produtos novos para ela mesma, o mercado nacional e internacional; e de resultados tecnológicos, medidos pelo total de patentes depositadas e concedidas ou de depósito ou registros de programas de computador em determinado período.

O IBI é um índice composto formado por dezesseis micros indicadores, mas que dá igual importância a seus dois principais macro-indicadores: de esforços (IAE) e de resultados (IAR). Por essa razão, seus pesos para o cálculo do índice recebem o mesmo valor. No entanto, a soma dos dois é menor que um, devido à introdução de uma variável de ajuste que busca valorizar o equilíbrio entre esses dois macro-indicadores.

Para o cenário brasileiro, o IBI desenvolveu um agrupamento setorial com base na classificação do indicador de intensidade de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), que significa um coeficiente calculado a partir dos investimentos em P&D divididos pela receita líquida da empresa. Os agrupamentos foram feitos em quatro partes que permite homogeneizar os grupos durante o estabelecimento da classificação e isso permite a comparação de empresas de setores com características inovativas e tecnológicas semelhantes, porém diferencia o IBI da classificação internacional da OCDE (FURTADO, A. *et al*, 2007).