

# Criatividade, Cultura Organizacional e Inovação Aberta

## Abstract

Dealing with creativity is to conceive freedom to express the imponderable and unusual, to praise fluency, diversity and divergence of ideas. On the other hand, it is considered that in the organizational context, this level of freedom to express ideas is always permeated by organizational culture and strategies. As companies increasingly adopt open innovation, with respect to collaborative projects, creativity for innovation is focused on participation of people related to different organizational contexts, i.e., immersed in different cultures. On the other hand, organizations that adopt open innovation translate an organizational culture focused on innovation, in which other components are valued in the organizational dynamics. As part of a larger study, this article aims to conduct a bibliographic research to identify how the approaches on organizational culture for innovation - especially regarding creativity stimulation - focus on the interaction between people involved in cooperation projects between one or more organizations.

**Keywords:** creativity, open innovation, organizational culture.

## Resumo

Tratar da criatividade é conceber a liberdade de exprimir o imponderável e inusitado, é valorizar a fluência, a diversidade e a divergência de ideias. Por outro lado, considera-se que, no âmbito organizacional, esse nível de liberdade de expressão das ideias é sempre permeado pela cultura e pelas estratégias da organização. Com a crescente adoção da inovação aberta, no que concerne a projetos colaborativos, a criatividade para a inovação está voltada à participação de pessoas vinculadas a diferentes contextos organizacionais, ou seja, imersas em diversas culturas. Por outro lado, organizações que adotam a inovação aberta traduzem uma cultura organizacional voltada à inovação, em que outros componentes são valorizados na dinâmica organizacional. Como parte de uma pesquisa mais ampla, o presente artigo tem como objetivo realizar pesquisa bibliográfica visando identificar como as abordagens sobre cultura organizacional para a inovação, principalmente no que tange ao estímulo à criatividade, enfocam a interação entre as pessoas envolvidas em projetos de cooperação entre uma ou mais organizações.

**Palavras-chave:** criatividade, inovação aberta, cultura organizacional.

## 1. Introdução e objetivos

Uma organização que tem a inovação como estratégia competitiva deve fundamentar-se em padrões culturais muito diversos da gestão por custos ou da gestão voltada para as tendências imediatas do mercado (LAU; NGO, 2004).

A estratégia da inovação aberta vem crescentemente sendo praticada a partir de projetos colaborativos entre instituições e empresas, além dos limites e fronteiras intraorganizacionais, sendo o projeto o *locus* dos *inputs* das ideias de pessoas provenientes de diversos contextos organizacionais (partes envolvidas no projeto).

São variados os tipos de organizações que podem unir-se em um esforço conjunto e encadeado de geração, desenvolvimento e difusão das inovações tecnológicas, de variadas

maneiras (MOTA; LUCCHESI, 1998), apresentando uma tendência crescente de desenvolvimento de projetos de inovação em redes colaborativas em torno de projetos comuns (ENKEL et al., 2009). Os autores enfatizam que tem sido menos importante para as empresas ter um laboratório central (*close innovation*) se o conhecimento externo está mais disponível.

Nesse aspecto, em particular, emergem inúmeras questões relacionadas à dinâmica de integração das pessoas em torno de projetos (inovação aberta). As novas tendências da gestão da inovação baseada no *open innovation*, proposto por Chesbrough (2003), oferecem vasto campo de investigações por abranger variadas interações, compartilhamento de conhecimentos, comunicação ágil e frequente e cooperação entre pessoas em torno de projetos cooperados por duas ou mais organizações.

Nas variadas interações, compartilhamentos, cooperação, entre outros, entre as pessoas, o estímulo e o fruir da criatividade se dão além do contorno intraorganizacional, sendo o grupo envolvido no projeto o *locus* privilegiado para que a criatividade manifeste-se. Esse enfoque é pouco pesquisado pelos autores que abordam o tema e é explorado no presente estudo.

Com base no brevemente exposto, o presente artigo, como parte de estudo mais amplo, tem como objetivo realizar pesquisa bibliográfica visando identificar como as abordagens sobre cultura organizacional para a inovação, principalmente no que tange ao estímulo à criatividade, enfocam a interação entre as pessoas envolvidas em projetos de cooperação entre duas ou mais organizações.

A primeira parte do artigo apresenta a fundamentação teórica sobre criatividade, cultural organizacional para a inovação e inovação aberta. Na sequência, apresenta a metodologia do estudo e as discussões e, por último, as conclusões e sugestões de desdobramentos de novos estudos sobre o tema.

## **2. Fundamentação teórica**

A fundamentação teórica é apresentada a seguir, tendo como base, por um lado, as abordagens sociointeracionistas da criatividade para a inovação, aspectos da cultura organizacional para a inovação e inovação aberta.

### **2.1 Abordagens sociointeracionistas da criatividade para a inovação**

Tratar sobre criatividade é conceber a liberdade de exprimir o imponderável e inusitado, é valorizar a fluência, a diversidade e a divergência de ideias. Por outro lado, considera-se que, no âmbito organizacional, esse nível de liberdade de expressão das ideias é sempre permeado pela cultura e pelas estratégias da organização.

As abordagens sociointeracionistas<sup>1</sup> da criatividade partem do pressuposto da organização e sua dinâmica intraorganizacional com a unidade de análise. Consideram que as condições para que o processo criativo ocorra incluem: a pessoa que cria, as relações interpessoais, o papel do ambiente organizacional e as relações da pessoa que cria com os líderes e com os projetos organizacionais. Vários autores que abordam a criatividade, nessa perspectiva, foram estudados e os principais pontos de convergência entre eles, relacionados ao presente estudo, referem-se a:

---

<sup>1</sup> O termo sociointeracionista, também denominado socioconstrutivista, é usado para distinguir a corrente teórica de Vigotsky do construtivismo de Piaget, embora ambos sejam construtivistas em suas concepções do desenvolvimento intelectual, pois sustentam que a inteligência é construída a partir das relações recíprocas entre o homem e o meio.

– o consciente não se afasta do processo criativo e, se um colaborador for adequadamente envolvido para se comprometer com resultados, estará canalizando a sua capacidade criativa para esse fim;

– o esforço (energia pulsante), o empenho (persistência na atividade) e o desempenho (resultado alcançado) são alguns dos componentes comportamentais apresentados pela pessoa motivada ao trabalho. A pessoa motivada direcionará esforços e habilidades ao seu trabalho e discute-se o papel dos gestores em mobilizar condições para reduzir os fatores impeditivos ao processo;

– para que o pensamento criativo (pensamento divergente ou lateral) invista livremente no inconsciente e, ao mesmo tempo, municie-se das informações ofertadas pelo pensamento racional (pensamento convergente ou vertical), as barreiras emocionais e relacionais devem ser afastadas ou minimizadas;

– o processo criativo exige equilíbrio entre as doses de ludicidade durante os estágios de incubação e as doses de racionalidade nos estágios de verificação, considerando-se que há um período em que a produtividade não aparece;

– o processo de autorrealização é a mola propulsora para a imersão no processo criativo, pelo sentimento de descoberta e liberdade que deflagra, e depende muito mais dos processos internos que externos;

– sistemas de prêmios e recompensas podem servir de estímulos externos ao desempenho criativo nas organizações, como alternativas de aceleração dos *insights* individuais e coletivos, como forma de garantir um processo contínuo e duradouro e como compensação ao empenho dos colaboradores diante dos resultados alcançados;

– o clima organizacional, traduzido nas condições ambientais ofertadas e nas inter-relações entre colaboradores, líderes e gestores, é componente básico no encorajamento à expressão da criatividade e deve manifestar segurança e confiança;

– os colaboradores da área técnica recebem maior suporte organizacional para a expressão da criatividade, em razão dos investimentos em Pesquisa e Desenvolvimento, como estratégia de inovação permanente. Esse suporte poderá estender-se a outras áreas da organização, até mesmo àquelas que se relacionam com as rotinas sustentadoras do cotidiano organizacional;

– as empresas comprometidas com a inovação devem manter o elo entre a criatividade individual, a autorrealização e o desempenho da empresa (PAROLIN, 2003, p. 23-24).

O referido estudo ainda propõe que o sentido do trabalho criativo deve ser mais amplamente discutido na relação de trabalho, pela inerente condição de transformação que promove do meio. Tidd et al. (2008, p. 494-518) não abordam o tema exatamente dessa maneira, mas discutem a atuação do indivíduo-chave, ou de um grupo de pessoas, preparado para defender a causa da inovação e conduzir energia e entusiasmo para conduzir o processo da inovação por meio do sistema organizacional. Ou seja, pessoas capazes (e com fôlego) de influenciar várias áreas da organização, remover os obstáculos e promover as transformações necessárias para que o projeto de inovação alcance seus resultados, criando a atmosfera criativa propícia à inovação. Para os autores, “enquanto que a inovação é geralmente vista como sendo da esfera de especialistas em P&D, marketing, design ou TI, as habilidades criativas fundamentais e as capacidades de solução de problemas são de domínio de todos” e “apesar de cada indivíduo ser capaz de somente desenvolver inovações incrementais limitadas, a soma desses esforços pode ter impactos profundos” (TIDD et al., 2008, p. 503). Vê-se, portanto, que no contexto organizacional, o estímulo à criatividade ocorre na interação da pessoa que cria com as outras pessoas, com o ambiente organizacional, com líderes e com os projetos organizacionais.

No mesmo pressuposto da organização como a unidade de análise, uma linha de pesquisa sobre a criatividade evidenciada é a que investiga sobre as características de clima de trabalho em ambientes considerados criativos (EKVALL, 1996; ISAKEN et al., 2000-2001; KWASNIESWSKA; NECKA, 2004). São os estudos de Amabile e Gryskiewicz (1989) e Amabile et al. (1996), desenvolvidos por meio de pesquisas sobre ambientes organizacionais e seus efeitos na criatividade pessoal, que mais vêm influenciando as pesquisas sobre criatividade em nível mundial. Os autores citados analisaram os aspectos socioambientais relacionados à influência dos fatores do ambiente de trabalho sobre a motivação intrínseca do indivíduo, para um modelo de inovação.

Vasconcellos (2001), apud Fiss (2003, p. 33), pela perspectiva das estruturas organizacionais para a inovação, infere que as barreiras à criatividade apresentam características referentes ao indivíduo, ao grupo (pares e chefias) e à organização. Qualidades inversas para as mesmas características são consideradas facilitadores e compreendem: diretrizes claras, políticas de remuneração e carreira, investimentos em tecnologias, recompensas por iniciativas à inovação, princípios em vez de normas e procedimentos, cooperação entre as áreas, autonomia e delegação, entre outros.

Em síntese, as categorias propostas por Amabile et al. (1996) e demais autores que abordam o estímulo à criatividade para a inovação na perspectiva sociointeracionista compuseram os referências em estudo:

#### *Encorajamento para a criatividade*

Concebido como receptividade e incentivo da organização, dos gestores e do grupo de trabalho na busca de soluções inovadoras e de manifestação das ideias, com estímulo ao comportamento espontâneo e à continuidade do estudo das ideias, além de “tolerância ao erro” proveniente do exercício criativo.

#### *Ambiente de tarefa*

A autonomia e a liberdade de decisão e ação determinadas pelo indivíduo ou grupo em consonância com a filosofia, valores e objetivos organizacionais; equilíbrio entre carga de trabalho e destinação do tempo para a realização das tarefas a fim de cumprir os prazos com qualidade, além da capacidade de lidar com mudanças organizacionais.

#### *Recursos*

Concebido como a disponibilidade de equipamentos e materiais diversos; condições do ambiente físico para o trabalho; recursos financeiros e tecnológicos disponíveis para a execução das atividades; destinação de tempo adequado para a experimentação de ideias e projetos inovadores.

#### *Impedimentos organizacionais*

São as influências sociais, políticas e administrativas, como pressões internas e externas relacionadas às mudanças organizacionais que obstruem a participação e o engajamento dos colaboradores, ou que comprometem as relações de confiança recíprocas.

Alguns aspectos da área comportamental relacionados à criatividade são tratados a seguir.

Carmeli e Spreitzer (2009) desenvolveram estudo sobre a relação entre comportamento de prosperidade e comportamento inovador. Comentam que o comportamento inovador vai além da criatividade voltada à adoção, à produção e à implementação de ideias novas e úteis. Inclui *como* buscar novas ideias, defender ideias no ambiente de trabalho, pensar “fora da caixa” (*out-of-the-box*), assegurar fundos, planejar a

implementação das ideias, assumir riscos e pensar em resultados. Os autores concluem sobre a importância do sentimento de prosperidade dos colaboradores, que sugere uma vitalidade emocional que retroalimenta o comportamento inovador.

A relação entre a lealdade às regras e rotinas e criatividade individual, segundo Kirkhaug (2009), tem sido considerada pela literatura como incompatíveis, ou seja, que uma só pode existir em detrimento da outra. Para o autor, no entanto, cada vez mais as organizações operam sob condições que demandam a coexistência entre lealdade às regras e criatividade, a fim de atender demandas por eficiência e ideias construtivas no sentido de melhorias de métodos de trabalho e rotinas. Afirma Kirkhaug (2009) que os pressupostos convencionais de que criatividade somente pode florescer na ausência de formalização não se sustentam, porém, não invalida que a ausência de regras resulta em criatividade. Para ele, as organizações não teriam melhorias desenvolvidas sem que seus funcionários não estivessem intensamente familiarizados com as regras existentes para, então, sugerir as mudanças. Se os funcionários têm a oportunidade de propor ideias de melhorias, também serão fiéis a elas. Com essa hipótese de pesquisa, o autor conclui que a criatividade é a causa da lealdade.

Importante salientar que a maioria dos estudos busca relacionar criatividade para a inovação com componentes do clima organizacional que, por sua vez, reflete os elementos da cultura organizacional (McLEAN, 2005, p. 229).

## **2.2 Cultura organizacional para a inovação**

Para Schein (2013), cultura organizacional é definida pelo conjunto estruturado de pressupostos básicos que um determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender a lidar com os problemas de adaptação externa e de integração interna. Ao serem validados pela prática que espelha esses pressupostos (valores manifestos), são ensinados aos membros da organização como a forma correta de perceber, pensar e sentir, como respostas aprendidas, menos confrontáveis e menos passíveis de debate e estranhamento.

Em uma abordagem contextualista sobre cultura organizacional, Pettigrew (1996) aborda o tema pelos aspectos práticos da mudança. Envolve pensamento e ação, tanto no nível das crenças básicas como de suas manifestações culturais. Os motivos que levam uma organização a promover a mudança (*link* entre contexto externo e interno) determinam em que áreas as mudanças deverão ocorrer (tecnologia, mão de obra, produtos, posicionamento geográfico ou cultura organizacional) e quais processos deverão ser implementados (como), tendo em vista as várias interações das partes interessadas, à medida que a empresa move-se do estágio presente, tendo em vista o estágio futuro. O autor ainda enfatiza o papel de grupos de interesse, dentro e fora das organizações, para promover a mudança organizacional.

Outra maneira de interpretar a cultura para a inovação é verificar de que forma a organização está estruturada, pois se trata de uma maneira explícita de evidenciar sua dinâmica de gestão, mais ou menos hierarquizada, o que influencia diretamente na criatividade para a inovação (FELDMAN, 1993). Pela ótica da estrutura organizacional para a inovação, Vasconcellos e Hemsley (2003, p. 23-28) dão ênfase à estrutura por projetos, em uma dinâmica matricial, considerada por eles como a mais viável ao ambiente inovativo.

Claver et al. (1998) analisam vários estudos empíricos e teóricos que demonstram suficiente suporte para propor um modelo com as mais importantes condições da cultura organizacional para a inovação tecnológica. Suas conclusões são apresentadas no quadro 1 a seguir.

<b>Categorias</b>	<b>Abrangência</b>
<b>Agregação de valor na Pesquisa e Desenvolvimento</b>	A organização tem compromisso com a experimentação. Estímulo à criatividade. O mais importante é a qualidade da ideia e não a autoridade de quem a propôs. Pessoas criativas devem ser estimuladas e devem receber suporte da organização.
<b>Gestão de Recursos Humanos</b>	Predisposição de todos para o aprendizado constante. Preferência a trabalhos em grupos. Membros da organização são alçados a níveis de autonomia e iniciativa. Os colaboradores da organização têm razoável liberdade de seguir suas inclinações para a inovação tecnológica.
<b>Processo Decisório</b>	Deve existir uma habilidade para agir de modo rápido e flexível para dar início ao processo de inovação tecnológica. A predisposição de assumir riscos é percebida em todos os membros da organização. Em riscos de maior impacto, as decisões são tomadas gradualmente.
<b>Orientação para o Mercado</b>	Há uma evidência de entendimento de que o principal objetivo da inovação tecnológica é satisfazer as necessidades dos clientes. Existe um longo período da origem da pesquisa até o alcance dos resultados. Existe uma forte tendência de adaptação de produtos e mercados com diversificação relativa. A cultura baseada em inovação tecnológica está relacionada à ética no comportamento na pesquisa.
<b>Estrutura Organizacional</b>	A organização tem estrutura descentralizada. A mudança organizacional deve ser aceita como algo inerente e habitual. Prevalece uma relativa atmosfera de relacionamento informal entre os membros da organização. A postura de pensamento sistemático para a inovação prevalece em relação a posturas de pensamentos mais esporádicos.

Quadro 1 – Categorias da Cultura Organizacional baseada em Inovação Tecnológica

Fonte: Elaborado pelos autores, com base em Claver et al. (1998).

Para complementar este item, citam-se Lau e Ngo (2004) que, a partir de uma profunda pesquisa, ressaltam que a cultura para a inovação deve incluir o trabalho em grupos (*team-based work*), capacitações contínuas e deve conferir autonomia ao seu líder, como elementos-chave na gestão estratégica de pessoas em organizações que pretendem ser mais inovativas. Dessa forma, para os autores, a cultura organizacional configura como variável mediadora entre os sistemas de gestão de pessoas e a *performance* da organização com inovação.

### 2.3 Inovação aberta

O princípio primordial da inovação aberta (*open innovation*) é que o conhecimento útil à inovação está amplamente distribuído, pela velocidade e capilaridade com que vem sendo gerado. Nem a mais sofisticada área de P&D será capaz de reproduzir todo o conhecimento. O surgimento da noção de inovação aberta visa inverter a lógica do P&D

(*close innovation*) e volta-se à identificação e à exploração de fontes de conhecimento internas e externas à organização, transformando-se em uma unidade de inovação interativa na busca de soluções (CHESBROUGH, 2003). Chesbrough propõe um valioso modelo de negócios em inovação, sendo que os métodos, as práticas e os aspectos operacionais da inovação aberta ainda estão sendo explorados e não estão totalmente descritos na literatura.

Diversos estudos apontam a relevância da consolidação das redes de atuação para a inovação em função dos resultados que vêm sendo apontados (MOTA; LUCCHESI, 1998; SATO, 2005; TIGRE, 2006). Tidd et al. (2008, p. 311) defendem que “nenhuma forma de colaboração é ideal em qualquer sentido genérico” e que “características tecnológicas e de mercado limitarão as opções, e a cultura da companhia e considerações estratégicas determinarão o que é possível e o que é desejável”.

Baldwin e Hippel (2011) avaliam a viabilidade econômica da inovação (vantagens e desvantagens) em produtores individuais e nos de inovação aberta e colaborativa a partir das propriedades tecnológicas da inovação, dos custos de *design* e arquitetura e requisitos de comunicação. Cada um tem um papel importante a desempenhar na economia. Um projeto de inovação aberta e colaborativa envolve compartilhamento do trabalho em gerar um projeto, revelam os resultados individuais e os esforços coletivos para o *design* do projeto. Os custos são compartilhados e incidem nas frações do trabalho, mas obtêm valor em uma arquitetura de projeto que suporta a tecnologia distribuída. Os autores enfatizam que a questão da comunicação é bastante relevante em projetos de inovação colaborativos. Para que o trabalho de cada membro do grupo do projeto seja eficazmente complementar, as pessoas devem comunicar-se com as outras de maneira rápida e frequente, sem formalidades, de forma que esta comunicação possa ser facilitada e incentivada.

O efeito positivo da cooperação nas atividades de inovação e no desempenho das empresas, segundo Faria et al. (2010), também depende do tipo de parceiro, das características das empresas e dos tipos de atividades de inovação que compõem a cooperação. Indústrias com altos níveis de densidade tecnológica atribuem maior valor a projetos em cooperação.

Swan et al. (1999) defendem que é no compartilhamento de conhecimento por meio das fronteiras organizacionais e de equipes interorganizacionais que ocorre o efetivo uso de conhecimento para a inovação. Para os autores, existem duas opostas sobre inovação: a visão estruturalista e a visão de processos. Na visão estruturalista, a inovação é vista como uma “coisa” ou “entidade” com parâmetros fixos (exemplo: uma nova tecnologia, ou uma nova prática gerencial). Sob esse enfoque, as redes são consideradas como estruturas pelas quais a informação e o conhecimento podem ser transferidos de fornecedores a usuários, até que a nova “coisa” possa ser adotada dentro da firma. No entanto, desconsidera a influência do contexto social e organizacional. Na visão de processo, a inovação envolve múltiplos grupos sociais dentro das organizações, de forma mais dinâmica (inserido no contexto sociopolítico), no qual o processo da inovação se desenvolve. Essa perspectiva também é corroborada por Lundval (1999), que concebe a inovação como um sistema, como um processo interativo, de *feedbacks* do mercado, de *inputs* de conhecimento de clientes, interagindo com criação de conhecimento e iniciativas empreendedoras.

Para Giannopoulou et al. (2011), o tema *open innovation* tornou-se um dos tópicos mais relevantes e propagados na gestão da inovação na atualidade, apresentando um grande desafio para os gestores na condução da organização para a abertura, na cocriação de valor para a organização, na liderança para diversidade e propriedade intelectual (PI) e na gestão do capital intelectual. Para os autores, dos operários à média gerência, dos gerentes de projetos aos gestores do topo da organização, são as pessoas que determinam o grau de abertura da empresa e da cultura da empresa para a inovação aberta e que uma

mudança cultural é essencial para as atividades de inovação, com mandatos claros de seus líderes para “acesso externo inovação”.

### 3. Metodologia

Como foi apresentado no início do presente artigo, em função das novas tendências da gestão da inovação a partir do modelo de negócios baseado no *open innovation*, proposto por Chesbrough (2003), percebeu-se a necessidade de identificar como as abordagens sobre cultura organizacional para a inovação, principalmente no que tange ao estímulo à criatividade – que vem sendo pesquisada no contexto intraorganizacional – enfocam a interação entre as pessoas envolvidas em projetos de cooperação entre uma ou mais organizações.

Para tanto, foi realizada pesquisa em artigos científicos publicados sobre o tema, compreendendo que o objetivo da pesquisa bibliográfica tem, como uma das finalidades, explorar novas áreas nas quais o problema de pesquisa não se cristalizou o suficiente ou proporcionar um reforço paralelo nas pesquisas que vêm sendo desenvolvidas pelo pesquisador (MARCONI; LAKATOS, 1999; GIL, 1999).

Assim, a estruturação do estudo fundamentou-se no objetivo proposto, seguindo os seguintes parâmetros de análise:

- **estímulo à criatividade:** verificar se a fundamentação teórica aponta conceituação diversa quando se trata de projetos em cooperação entre duas ou mais organizações;
- **cultura organizacional para a inovação:** verificar como a literatura aborda os aspectos da cultura organizacional na interação entre as pessoas de diferentes organizações, envolvidas em projetos de inovação;
- **inovação aberta:** verificar como a literatura aborda a cultura organizacional para a inovação, incluindo o estímulo à criatividade.

### 4. Discussão

Como primeiro parâmetro de análise, verificou-se se a fundamentação teórica aponta conceituação diversa sobre o **estímulo à criatividade** quando se trata de projetos em cooperação entre duas ou mais organizações. Como a abordagem sociointeracionista da criatividade para a inovação foi estruturada considerando uma organização como unidade de análise, a interação entre pessoas de diferentes organizações não foi nela concebida.

Na fundamentação teórica sobre cultura organizacional para a inovação tecnológica, o estímulo à criatividade é evidenciado como agregador de valor à pesquisa e ao desenvolvimento. Na fundamentação teórica sobre inovação aberta, o tema criatividade não foi abordado diretamente, mas somente o compartilhamento do conhecimento e a ampla comunicação, que propiciam o compartilhamento de ideias entre as pessoas. Ou, como Swan et al. (1999) comentam, é no compartilhamento de conhecimentos por meio das fronteiras organizacionais e entre equipes interorganizacionais que ocorre o uso efetivo do conhecimento para a inovação.

Com isso, vê-se que a estrutura conceitual da abordagem sociointeracionista da criatividade para a inovação não se modifica e pode ser ampliada com as contribuições do presente estudo.

A pesquisa de Kirkhaug (2009) sobre a relação entre lealdade às regras e rotinas e criatividade individual oportuniza adicionar algumas reflexões às barreiras emocionais e relacionais para que o pensamento criativo manifeste-se (vide item 2.1). Regras e rotinas



não são, em si, barreiras ou impedimentos organizacionais à criatividade. A lealdade, por outro lado, não se evidencia como causa da criatividade se não houver clima de confiança e de encorajamento no ambiente da tarefa para que ela se expresse que, em uma análise mais ampla, são elementos que compõem a cultura organizacional.

O segundo parâmetro de análise verificou como a **cultura organizacional para a inovação** aborda a interação entre as pessoas de diferentes organizações, envolvidos em projetos de inovação.

Destaca-se que a abordagem da cultura organizacional pelos aspectos da mudança, defendida por Pettigrew (1996), pela ênfase nos grupos de interesse e nos *links* entre contexto externo e interno à organização, oferece maior aderência à dinâmica de integração em torno de projetos (inovação aberta, projetos em cooperação entre uma ou mais organizações) em função de abranger as variadas interações entre as partes interessadas.

No parâmetro sobre como a literatura aborda a cultura organizacional para a **inovação aberta**, percebeu-se que o conceito de Schein (2013) pode oferecer contribuições às discussões.

Compreendendo a cultura organizacional como comportamento apreendido e ajustado à organização, a discussão de Schein (2013) sobre “problemas de adaptação externa e integração interna” pode incluir a integração entre pessoas de organizações diversas em torno de um ou mais projetos, portanto, de culturas organizacionais diversas entre si.

Seguindo por esse raciocínio, os “problemas de adaptação externa e integração interna” referentes à cultura organizacional são os de ajuste no grupo de forma a promover a integração entre seus membros, por período determinado (tempo do projeto), em torno de um objetivo comum. Contudo, isso somente torna-se possível se a cultura organizacional para a inovação de origem de cada um dos membros do grupo tiver como pressupostos básicos a interação entre parceiros externos e, de forma indissociável, a retroalimentação de comportamentos compatíveis a esses mesmos pressupostos. Ou seja, mesmo a integração com membros externos da organização em torno de um ou mais projetos contém pressupostos básicos da cultura organizacional que sustentam essa prática de inovação aberta. Essa concepção ganha reforço na afirmação de Giannopoulou et al. (2011) de que são as pessoas que determinam o grau de abertura e da cultura da empresa para a inovação aberta.

Por outro lado, a cultura organizacional surge como mediadora das práticas voltadas à inovação em cooperação com diferentes organizações. Percebeu-se o papel decisivo da liderança apontada na literatura para a promoção da inovação, mais especificamente o do indivíduo-chave (TIDD et al., 2008, p. 494-518), comparando-o ao comportamento de prosperidade para a inovação, de vitalidade emocional, que retroalimenta o comportamento inovador (CARMELI; SPREITZER, 2009).

A par das discussões acima, outro ponto a ressaltar refere-se à probabilidade de se obter ideias mais originais na interação e compartilhamento entre pessoas em torno de projetos cooperados por duas ou mais organizações. As pessoas traduzem a cultura organizacional pelo comportamento apreendido e emitem suas ideias de alguma maneira encharcadas por esse caldo cultural. Na interação em projetos configurados pela cooperação externa, a criatividade para a inovação pode ser favorecida pelo contraste de ideias pelas diferentes influências da cultura organizacional.

A partir dessas análises, as abordagens sociointeracionistas da criatividade para a inovação ampliam-se para além dos limites e fronteiras intraorganizacionais, em consonância à concepção da inovação aberta, conforme apresentado no quadro 2 a seguir.

<b>Variáveis das abordagens sociointeracionistas da criatividade</b>	<b>Definição original</b>	<b>Ampliação da definição no escopo da cultura organizacional para a inovação aberta (projetos de cooperação)</b>
<b>Encorajamento para a criatividade</b>	Concebido como receptividade e incentivo da organização, dos gestores e do grupo de trabalho na busca de soluções inovadoras e de manifestação das ideias, com estímulo ao comportamento espontâneo e à continuidade do estudo das ideias, além de “tolerância ao erro” proveniente do exercício criativo.	Estímulo ao sentimento de prosperidade que retroalimenta o comportamento inovador. Ética do comportamento na pesquisa. Valorização do contraste entre diferentes culturas organizacionais como “ingrediente” ao estímulo à criatividade. Comunicações intensas, frequentes e desprovidas de formalidades entre os membros das organizações envolvidas no projeto. Compartilhamento de conhecimento por meio das fronteiras organizacionais e de equipes interorganizacionais.
<b>Ambiente de tarefa</b>	A autonomia e a liberdade de decisão e ação determinadas pelo indivíduo ou grupo em consonância com a filosofia, valores e objetivos organizacionais; equilíbrio entre carga de trabalho e destinação do tempo para a realização das tarefas a fim de cumprir os prazos com qualidade, além da capacidade de lidar com mudanças organizacionais.	Valorização da lealdade para com a organização, mesmo na ausência de regras claras ou quando o colaborador se encontra diante de regras que precisam ser modificadas, face ao desafio da inovação. O projeto é o <i>locus</i> das ideias, independente do espaço organizacional. Unidade de inovação interativa na busca de soluções a partir da exploração de fontes de conhecimento internas e externas à organização. Atuação em redes. Cocriação de valor para a organização, liderança para diversidade e propriedade intelectual (PI) e gestão do capital intelectual.
<b>Recursos</b>	Concebido como a disponibilidade de equipamentos e materiais diversos; condições do ambiente físico para o trabalho; recursos financeiros e tecnológicos disponíveis para a execução das atividades; destinação de tempo adequado para a experimentação de ideias e projetos inovadores.	Intensificação de trabalho em grupos ( <i>team-based work</i> ), disponibilização de recursos compatíveis e capacitações contínuas.
<b>Impedimentos organizacionais</b>	São as influências sociais, políticas e administrativas, como pressões internas e externas relacionadas às mudanças organizacionais que obstruam a participação e o engajamento dos colaboradores, ou que comprometem as relações de confiança recíprocas.	Pensamento sistemático para a inovação deve prevalecer (criar o hábito) em relação a posturas de pensamentos mais esporádicos.

Quadro 2 – Abordagens Sociointeracionistas da Criatividade em Projetos de Cooperação (inovação aberta) para a Inovação Tecnológica

Fonte: Elaborado pelos autores.

O estudo não abordou sobre os tipos de organizações que podem estar envolvidas nos projetos de cooperação e sobre as formas de cooperação existentes. Naturalmente que se trata de uma questão de suma relevância para determinar o que será desenvolvido, que tipo de cooperação será adotado, entre outras particularidades. Tidd et al. (2008, p. 311) defendem que “nenhuma forma de colaboração é ideal em qualquer sentido genérico” e que “características tecnológicas e de mercado limitarão as opções, e a cultura da companhia e considerações estratégicas determinarão o que é possível e o que é desejável”. Os autores apresentam seis tipos de colaboração (terceirização/relações de suprimentos, licenciamento, consórcios, alianças estratégicas, *joint ventures* e redes) e suas características de duração, vantagens e desvantagens.

Assim, na figura 1, apresenta-se uma visualização do processo de interação entre pessoas envolvidas em projeto de inovação em cooperação externa para evidenciar que o projeto torna-se o *locus* privilegiado da criatividade, sendo a cultura organizacional a mediadora do processo em cada organização. O enfrentamento dos diferentes traços da cultura organizacional ocorre na dinâmica do projeto.

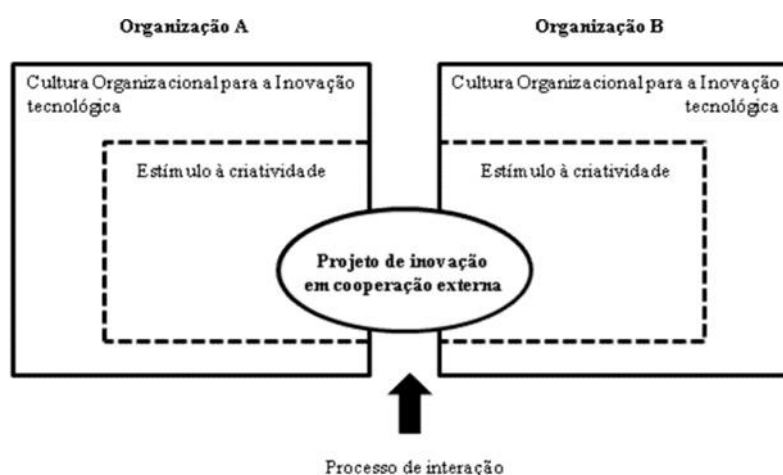


Figura 1: Processo de Interação em Projetos de Inovação em Cooperação Externa (inovação aberta)  
Fonte: Elaborada pelos autores.

Compreendendo que não há linearidade na interação entre as organizações e que as intensidades nas interações variam conforme o grau de envolvimento no projeto, determinada pela estratégia organizacional, o estímulo à criatividade será proporcional ao grau de envolvimento e de expectativas em torno dos resultados do projeto.

## 5. Conclusões

O artigo buscou discutir como as abordagens sobre cultura organizacional para a inovação, principalmente no que tange ao estímulo à criatividade, enfocam a interação entre as pessoas envolvidas em projetos de cooperação entre uma ou mais organizações.

Sem pretender apresentar uma revisão da literatura de forma exaustiva, algumas conclusões podem ser aqui apontadas.

No que tange à verificação sobre se a fundamentação teórica das abordagens sociointeracionistas de criatividade aponta conceituação diversa quando se trata de projetos em cooperação entre duas ou mais organizações, observou-se que a literatura apontou uma

ampliação de conceitos, sem excluir variáveis, apesar de terem sido concebidas tendo a organização como unidade de análise.

Sobre a cultura organizacional para a inovação, a literatura adotada apontou aspectos que favorecem a interação entre as pessoas de diferentes organizações, envolvidas em projetos de inovação, como assumir riscos, preferência a trabalhos em grupos, autonomia e liberdade de seguir suas inclinações para a inovação tecnológica.

A cultura organizacional para a inovação, no âmbito da inovação aberta, é evidenciada no estímulo ao compartilhamento de conhecimento por meio das fronteiras organizacionais e de equipes interorganizacionais, envolvimento de múltiplos grupos sociais dentro e fora das organizações, com iniciativas empreendedoras, entre outras. Para aprofundamento desse tema, sugere-se pesquisa que vise identificar quais dimensões da cultura para a inovação aberta são determinantes no desenvolvimento de projetos de inovação tecnológica em cooperação entre uma ou mais organizações e se essas dimensões configuram como mediadoras das práticas voltadas à inovação aberta.

Um último ponto a ressaltar trata-se do papel decisivo da liderança no processo da promoção da inovação (indivíduo-chave), tanto no estímulo à criatividade, quanto no desenvolvimento de projetos em colaboração externa. Carmeli e Spreitzer (2009) referem-se ao indivíduo com comportamento de prosperidade que retroalimenta o comportamento inovador. Para maior aprofundamento sobre o tema, sugere-se pesquisa que vise identificar se as organizações em que esse comportamento é evidenciado adotam estratégias de gestão de pessoas alinhadas à obtenção de resultados com inovação.

## 6. Referências

AMABILE, T. M.; CONTI, R.; COON, H.; LAZENBY, J.; HERRON, M. Assessing the work environment for creativity. **Academy of Management Journal**, Oct., 1996, 39, 5, p. 1154-1184.

\_\_\_\_\_.; GRYSKIEWICZ, N. D. The creative environment scales: Work environment inventory. **Creativity Research Journal**, 1989, v. 2, p. 231-253.

BALDWIN, C.; HIPPEL, E. Von. Modeling a paradigm shift: from producer innovation to user and open collaborative innovation. **Organization Science**, v. 22, n. 6, November December 2011, p. 1399-1417.

CARMELI, A.; SPREITZER, G. M. Trust, connectivity and thriving: implications for innovative behaviors at work. **Journal of Creative Behavior**, v. 43, n. 3, Third Quarter, 2009, p. 169-191.

CLAVER, E.; LLOPIS, J.; GARCIA, D.; MOLINA, H. Organizational culture for innovation and new technological behavior. **The Journal of High Technology Management Research**, v. 9, issue 1, spring, 1998, p. 55-68.

CHESBROUGH, H. W. **Open innovation: the new imperative for creating and profiting from technology**. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 2003.

CHUNG-MING LAU; HANG-YUE NGO. The HR system, organizational culture, and product innovation. **International Business Review**, v. 13, issue 6, december 2004, p. 685-703.

ENKEL, E.; GASSMANN, O. M.; CHESBROUGH, H. Open R&D and open innovation: exploring the phenomenon. **R&D Management**, 39 (4), 2009.

EKVALL, G. Organizational climate for creativity and innovation. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 1996, v. 5(1), p. 105-123.

FARIA, P. de; LIMA, F.; SANTOS, R. Cooperation in innovation activities: The importance of partners. **Research Policy**, v. 39, 2010, p. 1082-1092.

FELDMAN, S. P. How organizational culture can affect innovation. **The Psychodynamics of Organizations**. Editado por Larry Hirschhorn e Carole K. Banett. EUA: Temple University, 1993.

FISS, M. **A estrutura organizacional para a inovação na 3M do Brasil**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

GIANNOPOULOU, E.; YSTROM, A.; OLLILA, S. Turning open innovation into practice: open innovation research through the lens of managers. **International Journal of Innovation Management**, v. 15, n. 3 (June 2011), p. 505-524.

ISAKEN, S. G.; LAUER, K. J.; EKVALL, G.; BRITZ, A. Perceptions of the best and worst climates for creativity: preliminary validation evidence for the Situational Outlook Questionnaire. **Creativity Research Journal**, 2000-2001, v. 13, n. 2, 171-184.

KIRKHAUG, R. Loyalty and creativity in a disciplinary organization. **Journal of Creative Behavior**, v. 43, n. 2, Second Quarter, 2009, p. 135-147.

KWASNIEWSKA, J.; NECKA, E. Perception of climate for creativity in the workplace: the role of the level in the organization and gender. **Creativity and Innovation Management**, 2004, v. 13, n. 3, september, p. 187-196.

LUNDEVALL, Bengt-Ake. National business systems and national systems of innovation. **International Studies of Management & Organizations**, v. 29, n. 2, 1999, p. 60-77.

MCLEAN, L. Organizational culture's influence on creativity and innovation: a review of the literature and implications for human resource development. **Advances in Developing Human Resources**, 7(2), 226-246, 2005.

MOTA, T. L. N. G.; LUCCHESI, R. Arranjos interinstitucionais como indutores de inovação. **Anais...** Simpósio Gestão de Inovação Tecnológica. PGT-USP, São Paulo, 1998.

PAROLIN, S. R. H. A criatividade nas organizações: um estudo comparativo das abordagens sociointeracionistas de apoio à gestão empresarial. **Caderno de Pesquisas em Administração da FEA/USP**, São Paulo, v. 10, n. 1, janeiro/março 2003, 9-26. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp/cad-pesq/arquivos>>. Acesso em: 12/06/2012.

PETTIGREW, M. A. Cultura das organizações é administrável? In: FLEURY, M. T.; FISCHER, R. M. (Coord.). **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1996.

SATO, C. E. Y.; DERGINT. D. E. A.; HATAKEYAMA; K. Gerenciando redes colaborativas, complexidade e estratégias tecnológicas em integração de sistemas. **Anais...** XI Seminário Latino Ibero Americano de Gestión Tecnológica, Salvador, Brasil, 2005.

SHEIN, E. Corporate culture. **Handbook for Strategic HR: best practices in organizational development from the OD network.** Edited by John Vogelsang et al., EUA: American Management Association, 2013, cap. 32, p. 253-256. Disponível em: <<http://www.amanet.org>>. Acesso em: 1º maio 2013.

SWAN, F.; NEWELL, S.; SCARBROUGH, H.; HISLPO, D. Knowledge management and innovation: networks and networking. **Journal of Knowledge Management**, v. 3, n. 4, 1999, p. 262-275.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Gestão da inovação.** 3. ed. Tradução de Elizamari Rodrigues Becker et al. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TIGRE, P. B. **Gestão da inovação: a economia da tecnologia no Brasil.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

VASCONCELLOS, E.; HEMSLEY, J. **Estrutura das organizações: estruturas tradicionais, estruturas para inovação, estrutura matricial.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.