

A INTER-RELAÇÃO GESTÃO POR PROCESSOS E GESTÃO DO CONHECIMENTO PROMOVENDO A CRIATIVIDADE ORGANIZACIONAL

MARISA CARVALHO

Universidade Federal de Santa Catarina –UFSC
Departamento de Expressão Gráfica- EGR
marisa19@gmail.com

DIOGO DE CARVALHO SILVA

Universidade Federal de Santa Catarina –UFSC
Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento- EGC
diogo.carvalho@gmail.com

Resumo: Este artigo apresenta o conceito de Criatividade como um dos elementos essenciais no desenvolvimento da Gestão por Processos e Gestão do Conhecimento. Inicia-se abordando o conceito da Gestão por Processos e da Gestão do Conhecimento, e posteriormente, é apresentado uma breve revisão das teorias da criatividade, destacando a perspectiva dos sistemas sociais como atual e relevante contribuição para o assunto discutido. Situa os espaços criativos no contexto das organizações. Identifica e ressalta a importância da dinâmica e as condições para o desenvolvimento dos espaços criativos, considerando os estudos sobre a Teoria da Complexidade, o qual privilegia a interação entre os agentes, incentivando uma adaptação constante, de acordo com os Sistemas Adaptativos Complexos. Finaliza apresentando a relação conceitual entre Criatividade, Gestão por Processos e Gestão do Conhecimento e como esta inter-relação promove a criatividade e agrega valor aos resultados organizacionais.

Palavras-chaves: Criatividade, Gestão por Processos, Gestão do Conhecimento, Teoria da Complexidade

1. INTRODUÇÃO

A capacidade da organização de compreender o ambiente e fazer as alterações estratégicas necessárias no momento certo do ciclo de mudanças determina sua força competitiva. Tem-se intensificado no atual contexto organizacional a importância da conversão do conhecimento tácito em explícito e práticas sistemáticas, formais e/ou informais de criação do conhecimento ocorrido na relação entre clientes e organizações. As organizações, pressionadas pela concorrência crescente precisam ser mais ágeis, ter mais produtividade, qualidade, excelência no atendimento, criatividade, inovação e aprendizagem que continuamente possam gerar e compartilhar o conhecimento para melhoria dos resultados do negócio. A Gestão por Processos surge como resposta para estas questões, pois é uma metodologia de organização e estratégia de negócio para fazer frente aos imperativos do mercado e do ambiente interno da organização.

Criar uma dinâmica de melhoria contínua e permitir ganhos significativos às organizações em termos de desempenho, eficiência, eficácia e custo é objetivo central da

Gestão por Processos, assim como facilitar a integração e a coesão das diversas áreas, minimizando as descontinuidades do fluxo de trabalho. Nessa abordagem, a organização é considerada como um conjunto de processos que executa, ao contrário de um organograma (Taylor, 1980), possibilitando a estratégia organizacional no centro de seus processos.

Nonaka e Takeuchi (1997) consideram a organização um organismo vivo, capaz de produzir um senso de identidade e um projeto coletivo, fundamentado na compreensão compartilhada de seu significado, do que pretende e de seus ideais. Tais fundamentos concorrem para a criação do conhecimento na organização. Os autores abordam sobre Criação e Gestão do Conhecimento organizacional com o objetivo de realçar o papel dos gestores no processo estratégico, posicionando-a na interseção dos fluxos horizontais e verticais de informação e na criação de uma vantagem competitiva sustentável.

Axelrod e Cohen (2000) e Stacey (1996) enfocam a criatividade através da abordagem da Teoria da Complexidade, procurando identificar condições que geram um ambiente propício para a criatividade coletiva nas organizações. De forma a proporcionar por meio do estímulo ao espaço onde se formam estes grupos, trabalhando sempre no paradigma da produtividade, anteriormente industrial, agora tecnológica e de conhecimento, onde as medidas de sucesso são medidas como desempenho e comprometimento. Uma particularidade é que cada pessoa cria segundo um processo único, coerente com seu próprio sistema de saber e de valores.

Nesse contexto, considerando que o ambiente impulsiona a estratégia da organização, seja porque a organização se antecipa, seja porque reage às mudanças no mercado. A estratégia impulsiona as maneiras pelas quais a organização estrutura, coordena e administra o trabalho das pessoas em busca de objetivos estratégicos. Quanto mais elementos organizacionais estiverem alinhados uns com os outros, permeando a esfera estratégica da organização mais eficaz será o desempenho geral. A maneira como a organização é estruturada influencia seu foco e seus horizontes de tempo, incentivando ou restringindo a capacidade das pessoas de desenvolver estratégias criativas.

Então, destaca-se neste trabalho a relação conceitual entre Criatividade, sob a perspectiva da Teoria da Complexidade, Gestão por Processos e Gestão do Conhecimento, sendo que a interação entre esses três elementos é recíproca. E investigado como esses conceitos relacionados agregam valor aos resultados organizacionais.

2. GESTÃO POR PROCESSOS

Toda a organização desenvolve atividades que levam à resultados. Portanto, as atividades de forma integrada, a fim de atingir os objetivos organizacionais, são consideradas processos. A Gestão por Processos é uma abordagem sistêmica que trata os processos de negócios como ativos que potencializam diretamente o desempenho, manutenção e agilidade no ciclo vida deste processo com foco no cliente. É um trabalho em equipe, combinando tecnologias e questões emergentes objetivando a entrega de valor ao cliente, ou seja, visando a qualidade (ABPMP, 2013). Para Souza *et al* (2008) a visualização horizontal da organização focada no cliente, proporciona uma maneira mais efetiva da qualidade na cadeia de valor, facilitando assim a tomada de decisão.

Um dos princípios da qualidade nas organizações é a Gestão por Processos, por levantar o conceito da cadeia fornecedor – processo – cliente, em uma visão horizontal das organizações (visão sistêmica), que integra as diferentes funções existentes nas instituições. A abordagem por processos amplia o foco da organização na interação entre funções criando valor ao satisfazer as necessidades do cliente. Quando as diferentes funções são gerenciadas uma a uma e os objetivos são estabelecidos independentemente para cada função temos a visão vertical das organizações (visão tradicional). A perspectiva da Gestão por Processos torna a integração intra e inter organizacionais fatores importantes para o alcance de diferenciais frente à concorrência. Por conseguinte a gestão de processos possui uma abrangência mais reduzida, é um estilo de organização e gerenciamento da operação. A gestão por processos tem como propósito de priorização e foco nos processos (Sordi, 2008).

Gestão por Processos traz uma nova abordagem de gestão para superar a tradicional organização hierárquica, orientada á funções e introduzir uma nova organização orientada ao cliente. Para isso utiliza-se o conhecimento, controle e melhoria dos processos intra e inter organizacionais cujo resultado é o serviço e/ou produto oferecido, conseguindo eliminar atividades que não agregam valor e que geram custos (AECA, 2006); (Chen *et al* , 2009). Sustenta que um resultado é alcançado mais eficientemente quando as atividades e os recursos são gerenciados como um processo. Entendido como um conjunto de atividades inter-relacionadas que transformam uma entrada de informação, materiais ou serviços, gerando uma saída de uma informação, materiais ou serviços proporcionando um valor para um cliente interno ou externo. Os processos fazem uso dos recursos da organização para gerar resultados concretos (Harrington (1993,1997); (Fillol e Feliu, 2011).

A Gestão por Processos nas organizações está ancorada nos ativos intelectuais e criativos e não apenas à ativos físicos, onde a gestão do potencial humano transforma-se em habilidade executiva essencial, afirmam Vidigal e Neves (2003). Os autores acrescentam que as organizações precisam ser vistas como relações criativas, estruturas fluidas, como fonte de geração de idéias e não apenas controle. Sendo que esta metodologia é empregada para definir, analisar e gerenciar as melhorias no desempenho dos processos da organização, com a finalidade de atingir as condições ótimas para o cliente. Foi integralmente estruturada para resolver problemas, o que ajuda a melhorar a habilidade e eficiência de cada indivíduo dentro e fora da empresa, afirmam Varvakis *et al* (2000).

Valle e Oliveira (2009) afirmam que antes de focar no processo individualmente, a Gestão por Processos consiste de um ciclo de vida no qual a organização é estudada desde a classificação e priorização dos principais processos, que são aqueles que mais impactam o negócio, passando pelo mapeamento dos mesmos. De acordo com Cruz (2010) são iniciadas as fases de análise inicial das necessidades, ou do problema. Em seguida para a documentação, desenho e análise do processo atual e na sequência para a análise, redesenho ou modelagem do novo processo onde também são definidas as métricas e indicadores necessários para se controlar o novo processo. E, finalmente, a implantação do novo processo, com as melhorias identificadas para que então o processo na prática venha ser monitorado e avaliado com o objetivo de identificar possíveis problemas e tratá-los com a implementação de ações corretivas de acordo com os objetivos de melhoria contínua.

Resume-se então que processo é um conjunto de atividades estruturadas e medidas, destinadas a resultar um produto especificado para um determinado cliente ou mercado. É uma ordenação específica das atividades de trabalho, no tempo e no espaço, com um começo e um fim, e *inputs* e *outputs* claramente definidos: uma estrutura para a ação (Davenport, 1994). Essa ordenação possui características que são estudadas como vantagens da Gestão por Processos tais como: criar uma dinâmica de melhoria contínua e permitir ganhos significativos às organizações em termos de desempenho, eficiência, eficácia e custo; facilitar a integração e a coesão das diversas áreas, minimizando as discontinuidades do fluxo de trabalho; foco no que realmente interessa: trabalho e cliente; é uma ferramenta para implementação da estratégia organizacional; confere simplicidade e agilidade às atividades; permite flexibilidade organizacional; facilita a gestão: indicadores de desempenho, definição clara dos instrumentos de gestão; permite uma visão integrada das organizações; instrumentaliza e facilita a Gestão do Conhecimento.

3. GESTÃO DO CONHECIMENTO

A literatura reconhece que as importantes mudanças sociais e econômicas ocorridas no último século indicam o surgimento de uma sociedade onde o domínio do conhecimento é o principal fator de diferenciação competitiva entre as organizações e países. O foco de atuação da Gestão do Conhecimento, assim como o de Gestão por Processos e das práticas de criatividade e inovação é obter vantagens competitivas.

Nonaka e Takeuchi (1997) argumentam que a principal vantagem competitiva das organizações reside na competência que possuem para criar, converter e socializar o conhecimento, e assim as organizações possam reagir rapidamente às mudanças externas. Daí a importância do foco da Gestão do Conhecimento nas organizações, ou seja, preparar a organização para Gestão do Conhecimento alterando sua cultura e o modo de trabalhar. Assim como gerir os ativos de conhecimento com o entendimento do fluxo dos processos na organização conectando pessoas a pessoas; pessoas a processos e, por alavancar o conhecimento através do entendimento da dinâmica da instituição para possibilitar que os benefícios da Gestão do Conhecimento ocorram. Reforçam que a criação do conhecimento está ancorada no importante pressuposto de que o conhecimento humano se desenvolve e é socializado por meio da interação social entre conhecimento tácito e conhecimento explícito.

Diversos são os conceitos de Gestão do Conhecimento, dentre eles, Maroto (2001) considera como um conjunto de processos e sistemas que permitem que o Capital Intelectual de uma organização aumente de forma significativa. Mediante a gestão de suas capacidades de resolução de problemas de forma eficiente, com o objetivo de gerar vantagem competitiva sustentadas no tempo. Neste conceito enfoca-se a Gestão do Conhecimento como resultado de um novo paradigma organizacional que prevê maior valorização do indivíduo e sua capacidade em gerar criatividade, inovação, produtividade e inteligência em uma interação dinâmica proporcionada pelo tempo.

O conhecimento individual pode ser compartilhado na coletividade, ou seja, pode ser amplificado ou cristalizado em nível de grupo, através de discussões, troca de experiências e observação. O que mostra o papel central desempenhado pelas equipes no processo de criação do conhecimento, proporcionando um contexto comum em que os indivíduos podem interagir entre si. Os membros de uma equipe criam novas perspectivas mediante o diálogo e o debate, que podem envolver consideráveis conflitos e divergências, sendo exatamente isso que impulsiona os membros da organização a questionar as premissas existentes e a compreender

suas experiências de uma nova forma. Esse tipo de interação dinâmica facilita a transformação do conhecimento pessoal em conhecimento organizacional.

Para esclarecer como as organizações gerenciam e criam seus conhecimentos, inicia-se pelo entendimento do conceito de Capital Intelectual. Na composição do Capital Intelectual há o Capital Estrutural composto por todos os processos internos e externos que existem dentro da organização e entre seus outros parceiros, pelo capital de processos; pelo capital de relacionamento, ligado aos fornecedores, clientes, prestadores de serviços e outros parceiros individuais envolvidos; e pelo capital de inovação, uma consequência direta da cultura da empresa e sua capacidade de criar conhecimento novo com base no conhecimento existente (Joia, 2001). Desta forma, resume-se: Capital Estrutural = Capital de Processos + Capital de Relacionamento + Capital de Inovação. Por fim, a fórmula do Capital Intelectual completa: Capital Intelectual = Capital Humano + Capital estrutural (Capital de Processos + Capital de Relacionamento + Capital de Inovação).

Segundo o modelo formulado pelos autores, Quinn *et al* (1996), existem quatro níveis de Capital Intelectual nas organizações. Em ordem de importância e complexidade estes são: conhecimento cognitivo (*know-what*); habilidades avançadas (*know-how*); entendimento sistêmico (*know-why*); criatividade motivada internamente (*self-motivated creativity or care why*). Destacam os autores, o valor do Capital Intelectual, como diferencial competitivo, sendo maior no último nível, o da criatividade, que se origina na própria cultura das organizações, enquanto os três primeiros podem ser encontrados também nos sistemas, banco de dados ou tecnologias operacionais das organizações.

4. MODELOS DE CRIATIVIDADE

As organizações preparam-se para tornarem-se mais criativas e gerirem melhor seus ativos intangíveis. A questão da criatividade humana no contexto organizacional tem sido tratada, frequentemente, sem o embasamento teórico necessário, para isso cita-se os principais autores que definem criatividade como um processo. Para Ostrower (1988) o processo criativo é um potencial inerente ao homem: “o criar só pode ser visto num sentido global, como um agir integrado em um viver humano”. Destaca-se no ato de criar a capacidade de compreender; e esta, por sua vez, a de relacionar, ordenar, configurar e significar. Assim como fator preponderante na ampliação da imaginação, que, por sua vez, constitui-se no centro do processo criativo. O ato criativo é também um ato cognitivo: “o imaginar seria um pensar específico sobre um fazer concreto”.

Criatividade é também compreendida como um conjunto de fatores e processos, atitudes e comportamentos que estão presentes no desenvolvimento do pensamento produtivo, aplicando-o para desenvolver habilidades e adquirir capacidades para expressar-se, afirma Gomes (2000). As atitudes criativas levam o indivíduo não só a uma maior independência interna e auto-confiança, estimulando-o a desenvolver suas aptidões como a conhecer suas características individuais e os seus próprios limites.

Na abordagem da ciência da administração, Karlöf (1999), define criatividade como a capacidade de integrar elementos discretos de conhecimento em formas inovadoras a fim de gerar combinações até então desconhecidas, o que se denomina de inovação. Alencar (1995) define as organizações inovadoras como aquelas que introduzem novas tecnologias ou técnicas de gerenciamento a produtos, serviços e processos mais cedo e com mais frequência que seus competidores. A inovação origina-se no compromisso com a ação os processos criativos. A compreensão crescente sobre o ato de criar, e a necessidade de inovação organizacional, tornou a criatividade uma vantagem gerencial contemporânea para: garantir implementação- esforço para transformar uma idéia em uma invenção aplicável; gerar resultados a partir da implementação; desenvolvimento e identificação do potencial criativo dos membros, para que a organização esteja alinhada com a visão de futuro.

A criatividade e inovação ao nível de organização são realizadas quando a organização interessada pode engajar os processos criativos e inovativos de outras organizações, envolvendo-os nos processos competitivos e cooperativos do diálogo, afirma Stacey (1996). O autor reconhece que a criatividade e inovação são processos conjuntos, partindo das mentes individuais, através de pequenos grupos e grandes organizações e sociedades – e de volta novamente às mentes individuais. Então se pode afirmar que não existe inovação sem criatividade, nem criatividade sem estímulo ao desbloqueio e ao desenvolvimento.

Na opinião de De Bono (2003) existem dois usos principais da criatividade: a criatividade no processo e a criatividade para oferecer maior valor ao cliente. A primeira consiste em continuar a fazer aquilo que se vinha fazendo, porém de maneira mais simples. No segundo tipo de criatividade, o maior valor pode significar novo produto, a modificação de um produto existente, maneiras diferentes de vender o mesmo produto, um novo serviço para acompanhá-lo – enfim, valor. Sem criatividade, tudo que se faz se torna *commodity* – qualquer um pode fazer igual. E, assim, a competição passa a ser com base em preço. Essa afirmação é reforçada por Hammer (2005) quando destaca que o poder de criar e de desenvolver novas maneiras de realizar os processos do negócio em uma organização é o

trampolim do sucesso de grandes corporações, porque a maioria das inovações que geram sucesso não é científica, mas conceitual. A quebra de paradigmas é o olhar e o fazer de maneira de diferente proporcionando elaboração de estratégias.

Conforme De Masi (2003) o estudo científico da criatividade pela neurociência (estruturas, mecanismos, mapas mentais, processos criativos artísticos e científicos), psicologia (tipos de criatividade, fases do processo, inteligência, ensino e desenvolvimento), psicanálise (impulsos inconscientes que induzem ou reprimem o processo criativo) e na sociologia (sociedade, organizações e criatividade). Constata a abordagem do processo individual e o escasso conhecimento do fenômeno quando coletivo.

Para Rogers (*apud* Kneller, 1987) criatividade é a emergência de um produto relacional novo, resultante, da unicidade do indivíduo e, por outro, dos materiais, dos eventos de outros indivíduos e das circunstâncias de sua vida. Situar a criatividade no contexto das organizações, onde esta já não é mais um privilégio ou incumbência de poucos, mas de todo o coletivo, direciona as pesquisas para uma visão dos espaços e grupos e criativos. E que não se restrinja aos indivíduos, mas que tenha uma perspectiva sistêmica, a qual abordada atualmente pela Teoria da Complexidade. Stacey (1996) sugere uma nova estrutura e uma postura que permita o reconhecimento da complexidade, isto é, da imprevisibilidade e impossibilidade de controle em muitos processos, o que por sua vez é essencial para a criatividade e inovação.

A Teoria da Complexidade estuda as propriedades fundamentais das redes de *feedback* não-lineares e, em especial, das redes adaptativas complexas. Essas redes consistem de agentes que interagem de acordo com um conjunto de regras, as quais requerem que as pessoas examinem e respondam às ações de cada uma delas, no sentido de melhorar seus comportamentos e o comportamento do sistema como um todo, ao que se denomina auto-organização. Stacey (1996,2000,2011) reconhece as organizações como uma rede de pessoas, formando Sistemas Adaptativos Complexos - SACs, caracterizados por relações não lineares. Esta rede é composta de um conjunto de mentes co-envolvendo competitivamente e cooperativamente entre si.

Axelrod e Cohen (2000) observam que os sistemas sociais exibem padrões dinâmicos análogos a sistemas físicos, biológicos e computacionais. A contribuição dos autores reside na tentativa de sintetizar um método explícito que possa ser aplicado na prática cujo objetivo é fundamentar a semelhança entre os processos de mudança vistos no estudo sistemáticos dos SACs e as fontes potenciais de mudança em sistemas sociais; e identifica quais são as

interações adaptativas, cuja dinâmica produzem propriedades emergentes, que permitem maior adaptação e desempenho.

Bauer (*apud* Espejo, 2003) destaca a visão ocidental de administrar, a qual impõe o planejamento como forma de minimizar a insegurança dos administradores. Em contraponto Stacey (1996) sugere uma nova estrutura e uma postura que permita o reconhecimento da complexidade, isto é, da imprevisibilidade e impossibilidade de controle em muitos processos, o que por sua vez é essencial para a criatividade e inovação. Alencar (1995) concorda com essa nova visão, quando considera que a criatividade é um recurso valioso e que necessita ser mais cultivado neste momento da história, em que a mudança e a incerteza parecem fazer parte inevitável da vida.

O enfoque diferenciado aporte teórico dos SACs, para o estudo das organizações é a proposta de estruturas de referência (conceitos). Para o estudo dos agentes (pessoas) e seus padrões de interação, ao longo do tempo, dentro de espaços físicos e conceituais (estruturas organizacionais) que permite visualizar as estratégias e trajetórias das organizações no seu processo de evolução. E fornece uma visão central para orientar o processo de aprendizagem e criação do conhecimento. Os processos de interação nos espaços têm a capacidade intrínseca para padronizar-se e a transformação ao mesmo tempo. É esta dinâmica que mantém a perspectiva de uma maneira diferente de pensar sobre a criação de conhecimento nas organizações, afirma o autor.

Em resumo, entende-se a dinâmica organizacional a partir dos SACs e da mudança estrutural que ocorre no sistema, a fim de ampliar medidas de desempenho, explorando a compreensão de que o sistema em si é complexo (Axelrod e Cohen, 2000), isto é, apresenta diferentes níveis hierárquicos, onde se combinam diferentes sub-sistemas, surgindo então propriedades emergentes, dentre elas possibilidades de desempenho e expressão da criatividade coletiva nas organizações.

Destaca-se, por ter uma relação direta com a Teoria da Complexidade, o modelo de Csikszentmihalyi (1996,2006,2011) com base na perspectiva de sistemas, que considera criatividade como um ato, idéia ou produto que modifica um domínio existente ou transforma este domínio em um novo. Para que isso ocorra é necessário que o indivíduo tenha acesso a vários sistemas simbólicos e que o ambiente social seja receptivo a novas idéias. O autor defende a idéia de que o foco dos estudos em criatividade deve ser nos sistemas sociais e não apenas no indivíduo. Para ele, o fenômeno criatividade é construído por meio da interação entre o criador e a sua audiência. Sendo um atributo dos sistemas sociais, a criatividade torna-

se uma qualidade de idéias e produtos que é validada pelo julgamento social. E ressalta o ambiente como elemento fundamental na ocorrência de sua manifestação.

O modelo de sistemas sociais propõe a criatividade como um processo que resulta do produto da interação entre três subsistemas: domínio (cultura), campo (sistema social) e indivíduo (bagagem genética e experiências pessoais). O domínio representa a cultura onde um determinado comportamento tem lugar. Consiste em um conjunto de regras e procedimentos simbólicos estabelecidos culturalmente, ou seja, conhecimento acumulado, estruturado, transmitido e compartilhado em uma sociedade ou por várias sociedades. Domínio refere-se a um corpo organizado de conhecimentos associados a uma área.

Pode-se entender, conforme a Teoria da Complexidade, que criatividade não é resultante do produto individual, mas de sistemas sociais que julgam esse produto. O processo criativo não é apenas o resultado de ações individuais, mas é co-criado por domínios e campos. Pessoas criativas solucionam problemas, criam produtos ou levantam questões numa área de uma forma nova, sendo aceita em um ou mais cenários culturais, provocando alguma mudança no domínio. O foco principal para a visão sistêmica é considerar a interação entre características individuais e ambientais. Situar a criatividade no contexto das organizações, onde esta já não é mais um privilégio ou incumbência de poucos, mas de todo o conjunto, direciona as pesquisas dos espaços criativos, que não se restrinja aos indivíduos, mas que tenha uma perspectiva sistêmica, na qual é abordada atualmente pela Teoria da Complexidade.

Reconhece-se, então, criatividade como um processo. Têm-se idéias, desenvolve-as e cria-se valor a partir delas. Sendo que o processo descreve aquilo que ocorre com o conhecimento gerado por pessoas em espaços, levando à geração de idéias e seu desenvolvimento no contexto organizacional. Portanto, criatividade está associada à criação de valor e estratégia do conhecimento (Kao, 1997,1998) em espaços criativos.

4.1 Espaços Criativos

Os estudos levantados voltaram a atenção, de forma mais sistemática, para a influência de fatores sociais, culturais e históricos no desenvolvimento da criatividade. Sob essa perspectiva, a produção criativa não pode ser atribuída a um conjunto de habilidades e traços de personalidade do criador, mas também sofre a influência de elementos do ambiente onde esse indivíduo se encontra inserido. A abordagem individual foi substituída por uma visão sistêmica do fenômeno criatividade. Sendo que vários estudos têm sido conduzidos com o objetivo de investigar variáveis do contexto sócio-histórico-cultural que interferem na

produção criativa e favorecem a expressão do comportamento criativo, conclui Alencar (2003).

A criatividade não é mais estudada apenas como um fenômeno de natureza intrapsíquica, centrada no indivíduo. Essa visão antropocêntrica tem sido questionada, sendo que os fatores do contexto e as forças sociais têm sido visto como modelo similar ao de Copérnico, no qual a pessoa é parte de um sistema de mútuas influências e informações, afirma Csikszentmihalyi (1996). A criatividade concebida por uma visão ptolomaica está sendo compartilhada por uma visão antropocêntrica, ou seja, as condições necessárias de um ambiente criativo que podem contribuir para promover a criatividade são influenciadas por características da organização. E também o indivíduo exerce influência no seu ambiente de trabalho, afetando, entre outros aspectos, o clima psicológico prevalente nesse ambiente.

De acordo com Alencar (1998,2003); Alencar e Fleith (2009) a demanda por profissionais criativos, ou seja, com capacidade analítica e uma base sólida de conhecimentos, ingredientes essenciais para o sucesso no mundo incerto e complexo do trabalho. E que dominem estratégias eficientes para identificar oportunidades, abordar e resolver problemas imprevisíveis tem sido uma tônica da grande maioria das organizações. Alencar (2003) pesquisou junto a membros de distintas organizações, destacando as condições para um ambiente criativo constataram que: 1. presença dos líderes criativos imprimindo condições que facilitariam a emergência de idéias criativas e inovadoras; 2. suporte da organização reconhecendo o trabalho criativo; 3. estrutura organizacional com número limitado de hierarquia; 4. apoio à chefia com uma postura de receptividade e estímulos à expressão; 5. grupo de trabalho com relacionamento interpessoal estimulando ao diálogo e confiança entre os membros.

As condições são fatores importantes para serem analisados para estabelecer espaços criativos, mas outro fator também importante a ser analisado é como as estruturas dos espaços criativos são constituídas. Stacey (1996), sob a abordagem da psicologia e a Teoria da Complexidade, analisa-se que os sistemas consistem em grandes números de agentes que interagem uns com os outros para produzir uma estratégia de sobrevivência adaptada para eles mesmos e por isso mesmo do sistema cujas partes lhe pertencem. Todas as organizações tentam sobreviver e para fazer isso elas constroem uma história, ou seja, elas desenvolvem uma tarefa singular para permitir que outras organizações e pessoas interajam com elas. É isto que determina seus propósitos, suas pretensões e suas tarefas básicas.

As organizações, como espaço, são criativas quando seus membros aprendem e interagem, entre si e em grupos, afirma Stacey (1996). A criatividade organizacional e o aprendizado são, portanto, a amplificação e a incorporação em esquemas compartilhados da criatividade e do aprendizado de indivíduos e de pequenos grupos. Entretanto, a interação entre agentes e sistemas se dá de uma forma não-linear na qual o *feedback* sobre as conseqüências do comportamento é usado para construir modelos de mundo, no qual regras de condutas ou esquemas são extraídos. Estes esquemas são mudados a partir de um comportamento adicional para produzir cada vez mais comportamento adaptativo, isto só é possível se o sistema é um sistema de aprendizagem.

Os espaços para a criatividade nos níveis de uma indústria, economia ou sociedade, têm as mesmas características daquelas nos níveis de uma empresa, grupo, ou indivíduo. Eles também estão numa fase de transição na qual os sistemas legítimos co-existem em tensão com seus sistemas sombras, uma tensão surgindo do fato do sistema sombra procurar debilitar e substituir os sistemas legítimos. O resultado é a tensão criativa, definida por Senge (1990) como uma força resultante da tendência natural dos indivíduos em buscar uma solução para as tensões encontradas, que surgem em conseqüência da discrepância entre a realidade percebida e a realidade desejada. Os paradoxos existenciais, contudo, não podem ser mantidos na mente sem tensão, e a criatividade e a destruição estão intimamente ligadas. Faz-se necessário que os três sub-sistemas possam co-existir entre si em uma dinâmica para promover e manter os espaços criativos.

5. RELAÇÃO CONCEITUAL

A criatividade ocorre quando se têm na organização condições favoráveis para seu surgimento e permanência reconhecendo que é inevitável a existência de contradições, de ambigüidade e de conflitos, ou seja, sistema legítimo, sombra e simbólico co-existirem, e procurando utilizá-los em seu benefício, como fonte de aprendizado, criatividade e inovação. Que faz uso da criatividade, da inovação e da aprendizagem para desenvolver e aprimorar seus estoques de conhecimento e aliado a isso a sinergia entre seus membros pode, a partir de uma determinada estratégia competitiva, vir a produzir autonomamente alternativas e caminhos inovadores. Uma organização que interpreta as possibilidades de vir a sofrer uma ruptura estrutural (uma quebra de simetria) imposta pelo ambiente externo, sendo capaz de tirar proveito de tal eventualidade para redefinir sua estruturação interna.

Na Gestão por Processos os objetivos comuns se concretizam e se mantêm porque se identifica uma das suas etapas a aprendizagem em grupo e esta aprendizagem promove o

aumento do discernimento nas questões complexas, potencializa a criatividade e aumenta a habilidade de diálogo e a capacidade de inovação. O processo de diálogo e de circulação da informação ocorre em uma estrutura hierárquica de forma compartimentada, isto é, a informação não circula e se estabelece nos níveis hierárquicos ou passa de uma para outra com barreiras e prejuízo no processamento e no compartilhamento do conhecimento. Uma das características da Gestão por Processos é a sua estrutura horizontal. Observa-se que essa estrutura facilita o compartilhamento das informações, facilitando a Gestão do Conhecimento.

Portanto, pode-se aferir que Gestão por Processos e Gestão do Conhecimento atuam em uma relação “virtuosa” e recíproca, ou seja, uma é “alavancadora” e ou facilitadora da outra. A organização horizontal tem mais facilidade em focar a organização em seus clientes; atingir padrões de qualidade total; descentralizar o poder e criar um ambiente adequado para o aprendizado e a melhoria contínua. Para atingir isto, as organizações se estruturam em torno dos processos e de grupos criativos (De Masi, 2003) e não em torno de funções e indivíduos.

Para que isto ocorra, segundo Ostroff e Smith (*apud* Terra, 1999), alguns princípios são necessários. Um deles é que as organizações precisam descobrir quais são os processos que definem suas vantagens competitivas e quais são os clientes que definem as unidades de negócio. E ainda, informação e aprendizagem devem ser providos *just-in-time to perform*: organizações verticais, ao contrário, usam informação principalmente para controlar e não para apoiar a atuação da linha de frente. Os objetivos da organização horizontal, segundo estes autores são: focar a organização em seus clientes; atingir padrões de qualidade total; descentralizar o poder e criar um ambiente adequado para o aprendizado e a melhoria contínua.

Quanto à inter-relação entre Gestão por Processos e Criatividade dar-se-á em função de duas questões: de um lado, argumenta-se que na Gestão por Processos os objetivos comuns se concretizam e se mantêm porque a aprendizagem em grupo permite aumentar o discernimento nas questões complexas, potencializa a criatividade e aumenta a habilidade de diálogo. Por outro lado, considerando que a capacidade criativa para adaptar ou inovar processos, se tem as barreiras ambientais externas que podem dificultar a criatividade. Ocorre que há barreiras ambientais causadas por fontes externas de conhecimento que vêm interferindo na aprendizagem organizacional, e, por conseguinte na criatividade e na inovação, como por exemplo, os sistemas de qualidade e as regulamentações. Os padrões ISO 9000 e os direitos de proteção podem exercer funções de obstáculo à aprendizagem e à criatividade organizacional.

Como já foi evidenciada, neste estudo, a criatividade organizacional ocorre quando algo novo e útil é descoberto durante um processo que combina imaginação com concretude, e que muitas vezes produzem padrões emergentes. Essa criatividade resulta em um novo produto, serviço para a organização e é diferente da inovação ou melhoria de um produto, serviço existente. Os métodos confiáveis de produção são padronizados de tal forma que identifiquem erros e reduzam a variação no processo ao longo do tempo. De uma forma cíclica comparável com a aprendizagem em curva simples, as não-conformidades são identificadas, as ações corretivas são tomadas e a manutenção preventiva é implementada para garantir que o erro não seja repetido.

O paradigma do capital intelectual em consolidação requer, sobretudo, uma cultura de participação e transparência, onde a criatividade e inovação possam fluir por meio dos canais e redes de comunicações que irão promover desenvolvimento e competitividade para a organização. Nonaka e Toyama (2003) fazem à relação de uma das etapas da Gestão do Conhecimento, que é a criação do conhecimento com a inovação e com isto gerando a vantagem competitiva. A inovação expressa à criação de conhecimento organizacional e deve ser entendida como um processo no qual a organização concebe os problemas e desenvolve meios para resolvê-los, e assim tomar as decisões. Destaca-se que a inovação produzida em uma parte da organização cria um fluxo de informações e conhecimentos que podem conduzir a mudanças no sistema de conhecimento mais amplo da organização.

CONCLUSÃO

Pode-se apresentar algumas considerações levantadas durante a investigação: o processo de criatividade depende da existência de condições internas e externas à organização, e entre elas se destaca o entendimento das características da criatividade dos indivíduos e da organização; a partir da organização formal estabelecida intencionalmente. Pode-se criar um campo de forças positivas e negativas que contribuem para o processo de auto-organização e que dão origem à constituição, pelo menos de uma parte, da organização informal. O processo de auto-organização pode ser facilitado pela concessão de um grau maior de autonomia aos indivíduos e grupos de indivíduos do sistema; as inovações tecnológicas e organizacionais estimulam o processo de auto-organização e são estimuladas por esse processo; os grupos criativos, que guardam princípios da auto-organização, podem desencadear a criação de conhecimento organizacional e induzir o processo de auto-

organização por toda a organização por meio do qual o conhecimento no nível do grupo é elevado para o nível da organização.

Verifica-se que o conhecimento é o elemento central no paradigma de Gestão por Processos, pois o foco está na agregação de valor aos produtos, serviços e sistemas, decorrente da evolução na utilização da força de trabalho operacional para a utilização intelectual de trabalho. Para isto, a Gestão do Conhecimento, vista como um processo de criação, armazenamento, sistematização e uso do conhecimento nos seus produtos, serviços e sistemas, direcionada a abordagem de Gestão por Processos favorece a portabilidade dos modelos de processos de inovação e possibilitará a sustentabilidade da vantagem competitiva

Como sugestão para estudos futuros, propõe-se o desenvolvimento de sistemas de conhecimento para sistematização do processo criativo nos espaços criativos, por meio de métodos de representação, de forma a identificar e localizar o fluxo de conhecimento, ou seja, desenvolver ferramentas na aquisição do conhecimento, para promover a socialização e compartilhamento. Agregando valor e melhoria contínua dos resultados para o cliente. A efetivação da Gestão por Processos se dá na medida em que a criatividade contribui para a criação de um produto ou serviço, e que cada etapa de um processo deve acrescentar valor às etapas precedentes.

REFERÊNCIAS

- ABPMP **Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio - Corpo Comum de Conhecimento** Versão 3.0, 2013
- AECA ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS **La contabilidad de Gestión en el Sistema Portuario Español**, Documento n. 31 Madrid, España, 2006
- ALENCAR, E. **Desenvolvendo criatividade nas organizações: o desafio da inovação** São Paulo: RAE -Revista de administração de empresas vol 35 n 6 pp 6-11 nov/dez, 1995
- _____. **Promovendo um ambiente favorável à criatividade nas organizações** São Paulo: RAE- Revista de administração de empresas v. 38 n.2 p18-25 abr/mai, 1998
- _____. **Contribuições teóricas recentes ao estudo da criatividade** Brasília: Revista Psicologia: Teoria e Pesquisa vol19, n1 jan/abr, 2003
- ALENCAR, E.; FLEITH, D. **Criatividade. Múltiplas perspectivas** Brasília: UnB, 2009
- AXELROD, R.; COHEN, M. **Harnessing Complexity: organizational implications of a scientific frontier** New York: The Free Press, 2000
- CHEN, H.; TIAN, Y.; DAUGHERTY, P. **Measuring process orientation** The International Journal of Logistics. v.20, n. 2, p. 213-227, 2009
- CRUZ, T. **BPM & BPMS: Business Process Management & Business Process Management Systems** Rio de Janeiro: Brasport, 2010
- CSIKSZENTMIHALYI, M. **Creativity** New York: Harper Collins, 1996
- _____. **Developing creativity** In: Developing creativity in higher education. London: Routledge, 2006

- _____. **Positive psychology and a positive world-view** London: Routledge Academic, 2011
- DE BONO, E. **O momento atual pede Inovação** São Paulo: HSM Management vol 37 mar/abr, 2003
- DE MASI, D. **Criatividade e Grupos Criativos** Rio de Janeiro: Sextante, 2003
- ESPEJO, M. **Gestão da mudança: Caos e complexidade nas organizações** In: Revista de Administração Nobel n.1 pp 75-82 jan/jun, 2003
- FILLOL, A.; FELIU, V. **Análisis de la gestión por procesos y por competencias a través de la perspectiva de procesos y de aprendizaje y crecimiento: la experiencia de la autoridad portuaria de valencia** Revista Universo Contábil, v. 7, n. 2, p. 114-129, 2011
- GOMES, L. **Criatividade: projeto, desenho e produto** Santa Maria: SCHDS, 2000
- HAMMER, M. **Six Steps to Operational Innovation** Harvard Business Management vol 10 n 4, abr, 2005
- HARRINGTON, J. **Aperfeiçoando Processos Empresariais: Estratégia Revolucionária para o Aperfeiçoamento da Qualidade, da Produtividade e da Competitividade** São Paulo: Makron Books, 1993
- _____. **Gerenciamento Total da Melhoria Contínua: A Nova Geração da Melhoria de desempenho** São Paulo: Makron Books, 1997
- KAO, J. **Jamming – A Arte e a Disciplina da Criatividade na Empresa** Rio de Janeiro: Campus, 1997
- _____. **Criatividade: arte e disciplina** São Paulo: HSM Management v. 6 jan/fev 1998
- KARLÖF, B. **Conceitos básicos de administração** Rio de Janeiro: Rocco, 1999
- KNELLER, G. **Arte e ciência da criatividade** São Paulo: IBRASA, 1987
- MAROTO, J. **Introducción Conceptual a la Gestión del Conocimiento** 2001
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação do Conhecimento na Empresa** Rio de Janeiro: Campus, 1997
- NONAKA, I.; TOYAMA, R. **The knowledge-creating theory revisited: Knowledge creating as a synthesizing process** Knowledge Management Research & Practice, v1, pp 2-10, 2003
- TERRA, J. **Gestão do Conhecimento Aspectos Conceituais e Estudo Exploratório Sobre as Práticas de Empresas Brasileiras** Tese defendida na Escola Politécnica da USP em Engenharia de Produção 1999
- TAYLOR, F. **Princípios de Administração Científica** São Paulo: Editora Atlas, 1980
- OSTROWER, F. **Criatividade e processos de criação** Rio de Janeiro: Imago, 1988
- QUINN, J. *et al* **Managing professional intellect: making the most of the best** p.71-80, mar/abr 1996
- SENGE, P. **A Quinta Disciplina** São Paulo: Best Seller, 1990
- SORDI, J. **Gestão por processos: uma abordagem da moderna administração** São Paulo: Saraiva, 2008
- SOUZA, L.; DÁVILA, G.; DONADEL, A. **Evolução da terceirização estratégica diante da gestão por processos** In: Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais, 11, Anais Eletrônicos, São Paulo: SIMPOI, 2008
- STACEY, R. **Complexity and Creativity in Organizations** San Francisco: Berret-Koehler Publishers, 1996
- _____. **The emergence of knowledge in organizations** In: Emergence, vol. 2, n. 4, pp 23-39, 2000
- _____. **Strategic Management and Organizational Dynamics: the challenge of complexity to ways of thinking about organizations** London: Pearson Education, 2011
- VALLE, R.; OLIVEIRA, S. **Análise e Modelagem de Processos de Negócio – Foco na notação BPMN** São Paulo: Atlas, 2009
- VIDIGAL, R.; NEVES, A. **Gestão de empresas na era do conhecimento** Portugal: Sílabo, 2003