

Da CRIATIVIDADE para a COMPETITIVIDADE

“A fonte de produtividade mais importante da economia da informação é a criatividade, e não é possível criar coisas interessantes sempre com pressa ou no horário regulamentar das nove às cinco.”
Pekka Himanen, citado por Gary Hamel, no livro *The Future of Management* (2007)

Quais os cenários possíveis para este século? O que se pode esperar?

Trazemos anos de experiência, de conhecimento, de história e muito mais. Será que vai ser suficiente para preparar e enfrentar os novos desafios?

O contexto

Vive-se num contexto onde a competitividade é primordial para a sobrevivência das empresas. Tudo o que elas fazem tem como objectivo ganhar competitividade no mercado. Este facto torna-se particularmente relevante na medida em que se vivem tempos de ruptura, de mudanças paradigmáticas; tudo porque cada vez mais se têm questionado os pressupostos que serviram de suporte às teorias e aos modelos anteriormente utilizados. Neste sentido, novos desafios estão sendo colocados às várias áreas do saber, nomeadamente à economia e à gestão.

O contexto mudou, o que leva a questionar-se a validade dos pressupostos, logo a pôr em causa o “que se acredita”. Os modelos mentais são moldados pelas crenças de tal forma que condicionam o que se pensa, o que se sente e conseqüentemente a forma como agimos. No âmbito empresarial questiona-se a forma como são utilizados os recursos disponíveis, como se exerce o poder e como se tomam decisões, entre outros aspectos.

Neste sentido, hoje existem regras e modelos de gestão herdados do século XX, chamados de “gestão moderna”, em que poucos acreditam. São modelos obsoletos, pois foram criados com base no pressuposto de relativa estabilidade e com poucas mudanças e que não dão resposta aos problemas actuais. Poucos acreditam neles por já não garantirem por si só a eficiência, a eficácia e a competitividade das organizações.

A nível empresarial assiste-se a um aumento da importância do intangível, isto é, da gestão do conhecimento, da rede de relações sociais, da inovação, do *design*, das parcerias, da criatividade, etc. Neste sentido, vive-se na fase de transição do tangível para o intangível, do concreto para o simbólico. Os produtos e os serviços são cada vez mais semelhantes e o que os pode diferenciar são factores culturais e simbólicos, tendo em conta a relação e a experiência que o produto/serviço pode oferecer. Daí o consumidor escolher a empresa ou a marca, face à

Da CRIATIVIDADE para a COMPETITIVIDADE

sua cultura e à sua relação com a comunidade. Muitas empresas, ao reconhecerem esta mudança e o crescente poder do consumidor já não vendem produtos mas sim experiências, emoções (exemplo: - nova estratégia de marketing da BMW).

Neste sentido, é necessário perceber como as empresas podem ganhar vantagens competitivas no contexto actual. Nos últimos anos, a **Inovação** surgiu como a forma das empresas obterem essas vantagens. Tem sido uma das prioridades da estratégia empresarial para fazer face às inúmeras mudanças repentinas que têm sucedido. O contexto tem sido caracterizado pela rápida inovação tecnológica, pela livre circulação de capitais, pelo aumento da concorrência, pela desorganização dos blocos económicos e até mesmo pela criação da economia globalizada. Estes são alguns aspectos que têm obrigado as empresas a adaptarem-se e a procurarem rapidamente novas soluções para não perderem a sua vantagem competitiva no mercado.

O que é a Inovação?

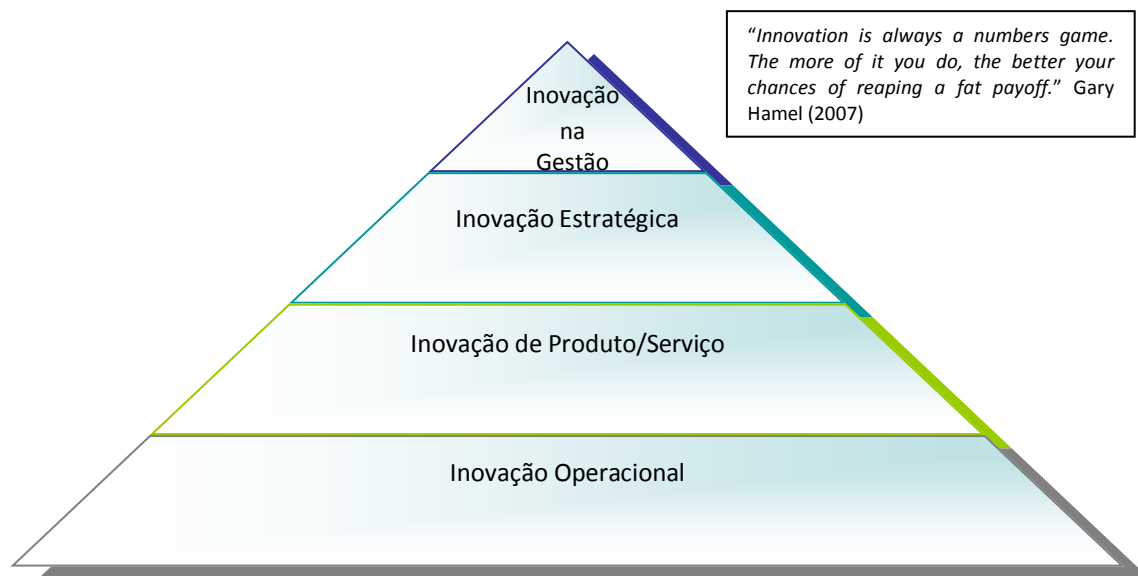
“ Innovation takes time – time to dream, time to reflect, time to learn, time to invent, and time to experiment.”
Gary Hamel, 2007

A inovação significa novidade, renovação. É derivada do termo latino *innovatio*, e se refere a uma ideia, método ou objecto que é criado e que pouco se parece com os padrões anteriores. A inovação é a implementação de algo novo ou de algo significativamente melhorado (bem ou serviço, processo de trabalho, ou prática de relacionamento entre pessoas, grupos ou organizações). O termo implementação implica acção: **só há inovação quando a nova ideia é julgada valiosa e colocada em prática**. O pressuposto da inovação é a criação de valor e é, neste sentido, que está associada à competitividade.

A importância dada à inovação é notória. Nos últimos anos, com os avanços tecnológicos, o termo inovação tem estado predominantemente em voga quando se abordam as questões de estratégia da empresa. Inovar é a palavra de ordem, fazer coisas novas que criem valor para a empresa é essencial para o seu crescimento. No entanto, face ao contexto incerto, cada vez mais é necessário pensar nas coisas de uma maneira nova, diferente só assim, é possível gerar mais ideias (novas e úteis) que resultem em inovações e que permitam aumentar a competitividade das empresas.

Da CRIATIVIDADE para a COMPETITIVIDADE

De acordo com Gary Hamel (2007), no seu livro *The Future of Management*, existem 4 níveis de inovação:



Segundo o autor, cada um dos níveis de inovação originam diferentes níveis de criação de valor e de competitividade, embora nem todos criem vantagens competitivas. Uma vez que algumas inovações são incrementais (aquelas em que o novo incorpora alguns elementos em relação ao anterior, sem que, no entanto, sejam alteradas as funções básicas).

Nos últimos anos, as inovações nas empresas têm-se feito sentir, na sua maioria, ao nível operacional e de produto/serviço. No entanto, à medida que a competitividade tem vindo a aumentar, as empresas têm procurado elevar a inovação a outros níveis nomeadamente ao nível estratégico e de gestão. O objectivo é cada vez mais criar uma cultura de inovação, neste sentido, são necessárias mudanças ao nível das mentalidades, da missão, dos objectivos e da organização do trabalho.

Segundo Peter Drucker (1993), o valor é criado pela produtividade e pela capacidade de inovar, aplicando o conhecimento ao trabalho e criando os "trabalhadores do conhecimento". A aposta passa por desenvolver e fomentar a capacidade criativa e inovadora dos colaboradores no seio da empresa. É através de um ambiente de trabalho criativo, que estimule a criatividade dos colaboradores, que se atingirá os resultados para uma estratégia de inovação rumo à competitividade no mercado.

Da CRIATIVIDADE para a COMPETITIVIDADE

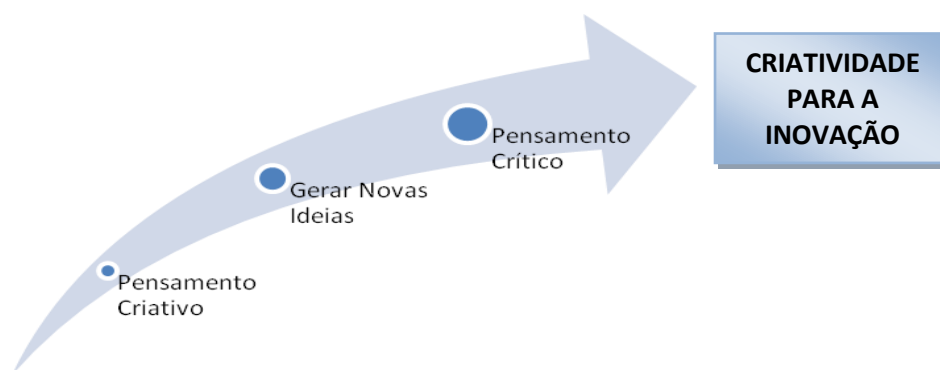
A importância da Criatividade

“Não ande pelo caminho traçado, pois ele conduz somente até aonde os outros já foram.” Alexander Bell

A criatividade ainda é vista com uma certa desconfiança no seio empresarial. “O importante é inovar”, esta é a ideia principal, mas será que inovar não tem um quê de criativo?

A criatividade tem a sua origem no latim *creare*, que significa criar, fazer, elaborar, mas também se pode associar ao termo grego *krainen*, que quer dizer realizar, desempenhar, preencher. Desta forma, percebe-se que está sempre associado a uma capacidade/potencialidade/habilidade da pessoa que cria. Logo, se se pretende desenvolver a capacidade criativa é necessário **criar**. O acto de criar, de tornar algo concreto, resulta de aspectos mentais, psicológicos e físicos, que implica também modificações e adaptações no comportamento de quem cria.

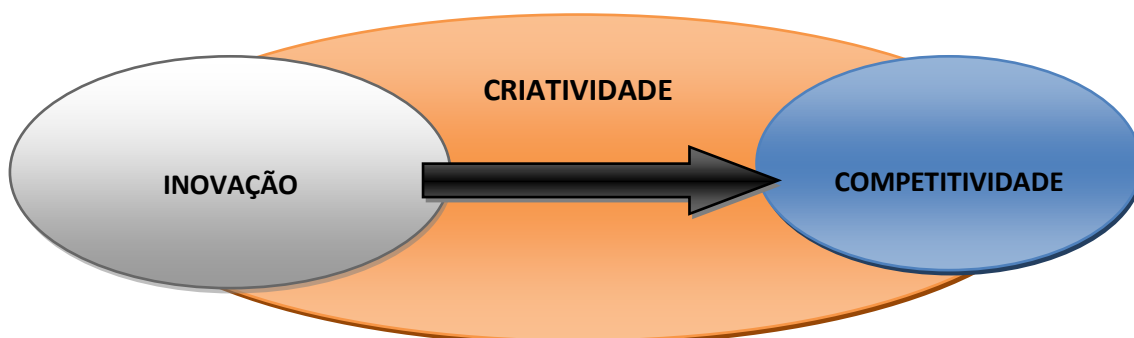
Segundo Torrance e Torrance (1974), o processo criativo é “um processo natural nos seres humanos, através do qual uma pessoa se consciencializa de um problema, de uma dificuldade ou mesmo de uma lacuna nas informações, para o qual ainda não aprendeu a solução; procura, então, as soluções possíveis em suas experiências prévias ou nas experiências dos outros. Formula hipóteses sobre todas as soluções possíveis, avalia e testa estas soluções, modifica-as, reexamina-as e comunica os resultados”.



Assim sendo, o processo criativo não se limita apenas à criação de ideias. Envolve o pensamento criativo e o pensamento crítico (é um processo de avaliação da validade dos argumentos que apoiam uma opinião). Logo, pode-se dizer que **a criatividade é o caminho mais curto e mais rápido para a inovação.**

Da CRIATIVIDADE para a COMPETITIVIDADE

É, neste sentido, que se desenvolve a criatividade para a inovação e para a competitividade. Ser **competitivo** também é ser **criativo** e **inovador**!



Um dos autores que desenvolveu estudos sobre a criatividade nas empresas foi John Kao, professor de criatividade na Universidade de Harvard. No seu livro *Jamming* (1996), ele analisou os factores que tornam a criatividade empresarial cada vez mais necessária. Neste sentido, o autor que diz que estamos na era da criatividade e, neste sentido, aponta 8 factores/características determinantes:

1. a tecnologia de informação que é indutora de inovação;
2. o conhecimento é naturalmente valorizado pela criatividade;
3. a necessidade das empresas se reinventarem;
4. o talento;
5. a valorização do *design*;
6. a importância dada às exigências do consumidor;
7. na globalização, a concorrência é enfrentada com ideias;
8. a gestão tem o papel de facilitadora, nomeadamente da criatividade.

Face a isso, para Kao (1996), **a gestão da criatividade torna-se tão primordial como a gestão financeira de uma empresa**. Tal como ele mostra, a criatividade pode ser uma ferramenta importante para a inovação e, conseqüentemente, para a competitividade empresarial. É a esse nível que a criatividade está sendo subaproveitada, pois é necessário encará-la não só na solução de problemas como na descoberta de novas oportunidades ou ainda na realização do “sonho”, da visão da empresa. Neste aspecto, ainda há muito a fazer, na medida em que, não aproveitamos a criatividade que existe em todos nós. Sim, a criatividade não é um atributo exclusivo dos chamados criativos, dos grandes Homens ou dos “génios”. Cada ser humano, cada colaborador da Sua Empresa pode desenvolver a sua (dele) criatividade e contribuir

Da CRIATIVIDADE para a COMPETITIVIDADE

assim, para as melhorias que se venham a implementar, para as inovações que se venham a fazer e claro para os ganhos que se venham a obter.

A questão aqui é:

Como desenvolver a criatividade no ser humano, nos elementos da sua equipa, nos colaboradores da sua empresa?

“... Creativity is a human aptitude, like intelligence, musical ability, or eye-hand coordination. Like any other aptitude, it can be strengthened through instruction and practice.”
Gary Hamel, 2007

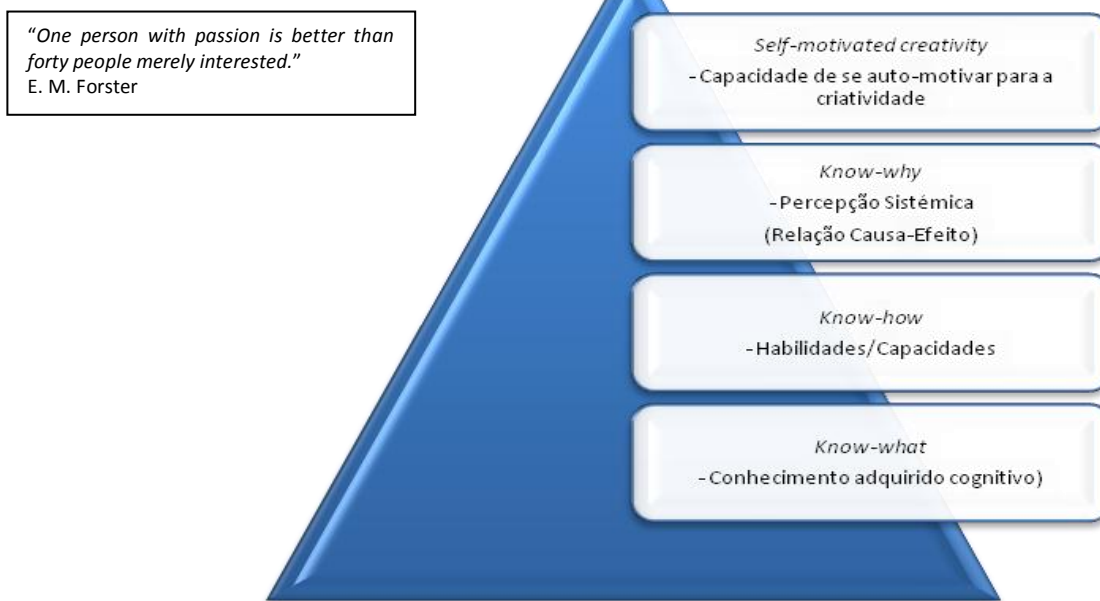
Desenvolver a criatividade, quer num indivíduo, quer num grupo, quer numa equipa ou numa organização é desenvolver a capacidade de um sistema, **produzir novas ideias** ou **combinações de ideias** ou **dar respostas** inesperadas, originais, úteis e satisfatórias face a uma situação. Neste sentido, resulta num pensamento intencional com o objectivo claro de encontrar uma solução ou permitir uma nova forma de pensar e/ou agir face a problemas ou desafios com que todos os dias as Empresas se debatem.

Para John Kao (1996), a noção de criatividade na empresa está intrinsecamente associada à noção de criação de valor. “Para os gestores, o cuidado e a promoção da criatividade não são apenas mais uma opção: são parte do currículo. Nos dias actuais, as mentes de pessoas altamente capacitadas são o que realmente distingue uma organização da outra. Mas, mentes apenas, mesmo que abundantes em ideias, nada significam sem processos especificamente desenhados para traduzir essas ideias inovadoras em produtos e serviços de valor” (Kao, 1996).

“Passion can make people do stupid things, but it’s the secret sauce that turns intent into accomplishment. People with passion climb over obstacles and refuse to give up. Passion is contagious and turns one-person crusades into mass movements” (Gary Hamel, 2007). Desta forma, o autor acrescenta que se se pudesse medir a contribuição relativa das capacidades humanas para a criação de valor, seria: 35% de Paixão + 25% Criatividade + 20% de Iniciaiva + 15% de Inteligência + 5 de Diligência + 0% de Obediência.

Da CRIATIVIDADE para a COMPETITIVIDADE

Quinn et alii (1996) formularam um modelo onde definem 4 níveis de capital intelectual nas empresas.



No primeiro nível, está todo o conhecimento adquirido por intermédio da aprendizagem e das formações. O nível seguinte está relacionado com a aplicação das práticas na realidade. D seguida, é necessário entender o sistema e procurar perceber as relações de causa e efeito, no sentido de resolver as situações. A intuição aqui assume um papel importante para antever relações ou futuras consequências. A este nível, para otimizar a criatividade, tem de se aprender a ouvir a intuição. O Walt Disney dizia: “tudo fala, só temos de estar atentos”. Isto significa que é necessário foco e objectivo bem presente na mente. A ideia é que em vez de procurar, encontre a solução.

Um nível de capital intelectual mais elevado e complexo é atingido quando os indivíduos e/ou grupos são capazes de se auto-motivarem para atingir o sucesso e criar vantagens competitivas por meio de inovações.

Tendo em conta o modelo destes autores, a nível empresarial, tem sido dada importância apenas ao primeiro e segundo nível (*know-what* e *know-how*). Neste sentido, as empresas estão a desperdiçar o potencial de inovação por não apostarem em desenvolver e fomentar ou aproveitar a criatividade, o capital intelectual nos níveis mais “elevados”.

Os autores acrescentam que o maior ganho em termos competitivos, se verifica no último nível – o da criatividade. Este ganho só é possível quando criado pela própria cultura da

Da CRIATIVIDADE para a COMPETITIVIDADE

empresa, pois os outros 3 níveis podem ser adquiridos, por exemplo, nos sistemas, nos bancos de dados ou nas tecnologias implementadas nas empresas.

Tal como nos níveis de inovação, também nos níveis de capital intelectual, as empresas têm ficado pelos níveis básicos. Predominam as inovações operacionais e as de produto/serviço, privilegiando o conhecimento adquirido e as habilidades que os colaboradores já adquiriram. Assim sendo, é necessário elevar os níveis, quer de inovação, quer de criatividade, para fazer ace à forte competitividade dos mercados.

Como elevar o nível de capital intelectual das empresas? Como elevar a criatividade no seio empresarial? Como mobilizar a auto-motivação dos colaboradores para a criatividade?

“...the thing that most impedes innovation in large companies is not a lack of risk taking. Big companies take big, and often imprudent, risks every day. The real brake on innovation is the drag of old mental models.” Gary Hamel, 2007

Sobre a criatividade, encontramos uma variedade de teorias e modelos que explicam o pensamento criativo e os seus procedimentos mentais. As teorias mais conhecidas são:

1. o conceito de “pensamento divergente” do americano J. P. Guilford, teoria decisiva na investigação da criatividade nos Estados Unidos nos anos 60 e 70;
2. a teoria do pensamento lateral, desenvolvida por Edward de Bono nos anos 70 e 80.

Mais recentemente, vários estudos foram feitos com o objectivo de investigar as variáveis do contexto social, histórico e cultural que interferem no processo criativo e favorecem o comportamento criativo. (Amabile, 1996; Feldman, 1994; Gardner, 1993; Gruber & Davis, 1988; Simonton, 1994)

Para o psicólogo Csikszentmihalyi (1996), “é mais fácil desenvolver a criatividade das pessoas mudando as condições do ambiente do que tentando fazê-las pensar de modo criativo”. Neste sentido, quer as variáveis internas, quer as variáveis externas ao indivíduo têm de ser tidas em conta no processo criativo.

Como resultado, surgem nesta altura, 3 modelos de criatividade que introduzem vários factores que influenciam a criatividade:

Da CRIATIVIDADE para a COMPETITIVIDADE

1. Teoria do Investimento em Criatividade de Sternberg (e Lubart)

Esta teoria pretende mostrar que o comportamento criativo dos indivíduos surge da convergência de 6 factores diferentes mas que interagem entre si. Eles são a inteligência, os estilos intelectuais, o conhecimento, a personalidade, a motivação e o contexto ambiental.

Neste modelo, é possível traçar um perfil de uma pessoa criativa e além disso, demonstra-se a importância do ambiente onde está inserida, pois a criatividade não pode ser vista fora do contexto ambiental.

Segundo Sternberg e Lubart, o ambiente afecta o processo criativo através de 3 maneiras distintas:

1. o grau em que favorece a criação de novas ideias;
2. a forma como impulsiona e suporta o desenvolvimento dessas ideias, no sentido de torná-las em inovações e,
3. a avaliação do produto criativo.

No que se refere ao contexto ambiental, o átrio dos escritórios da Vodafone em Lisboa, é apresentado como um bom exemplo por Tom Kelley e Jonathan Littman, no livro *“As Dez Faces da Inovação – o poder da criatividade e da inovação na empresa”*, No átrio existe um lago reflector, em que um cubo gigante de quatro metros parece pairar mesmo em cima da água. Nas faces do cubo, existem 2 telas onde podem visualizar jogos de futebol e os serviços de notícias.

2. Modelo Componencial de Criatividade de Amabile

Neste modelo, além de serem tidos em conta os aspectos relacionados a factores cognitivos, motivacionais, sociais e de personalidade como aspectos a salientar no processo criativo, a grande ênfase é dada ao papel da motivação e das questões sociais no desenvolvimento da criatividade.

Assim sendo, o modelo apresenta 5 estágios de criatividade:

- Identificação do problema ou tarefa;
- Preparação ou selecção da informação necessária;
- Criação da ideia ou resposta;
- Comunicação e validação;
- Resultado.

Além disso, a autora recomenda alternativas para estimular a criatividade e elas são:

- Incentivar a autonomia do indivíduo;

Da CRIATIVIDADE para a COMPETITIVIDADE

- Cultivar a autonomia e a independência enfatizando os valores em detrimento das regras;
- Valorizar as realizações;
- Enfatizar a importância da aprendizagem;
- Evitar situações de competição e incentivar a colaboração;
- Colocar desafios para que possam estimular a criatividade;
- Promover comportamentos de levantar questões e de despertar a curiosidade;
- Dar *feedback*;
- Dar opções de escolha e,
- Apresentar pessoas criativas como modelos.

3. *Perspectiva de Sistemas de Csikszentmihalyi*

Segundo o autor, a “criatividade não ocorre dentro dos indivíduos, mas é resultado da interação entre os pensamentos do indivíduo e o contexto sócio-cultural. A criatividade deve ser compreendida não como um fenómeno individual, mas como um processo sistémico”.

Em termos de características de pessoas criativas, o autor identifica a curiosidade, o entusiasmo, a motivação intrínseca, a abertura a experiências, a persistência, a fluência de ideias e a flexibilidade de pensamento. No entanto, estas características não apresentam uma estrutura rígida, pelo contrário, moldam-se à ocasião.

“O quanto de criatividade existe num dado momento não é determinado somente por quantos indivíduos originais estão tentando mudar os domínios (conhecimento acumulado, estruturado, transmitido e compartilhado por todos), mas também o quanto é receptivo o campo (núcleo de pessoas que têm a função de decidir se a nova ideia ou produto é criativa e se deve ser incluída no domínio) à inovação. Assim, no caso de alguém desejar aumentar a frequência de criatividade, pode ser mais vantajoso trabalhar ao nível dos campos do que ao nível dos indivíduos” (Csikszentmihalyi, 1999).

O modelo sistémico apresenta o conceito de criatividade como um acto, ideia ou produto que modifica um domínio existente ou transforma-o num novo, isto é, altera o conhecimento estruturado e compartilhado por todos, na medida em que, foi aceite por quem tem o poder de decidir se é ou não criativo. Desta forma, um ambiente social que ofereça os recursos, o reconhecimento e as oportunidades necessárias, aumenta a probabilidade de ocorrência de contribuições criativas.

Em síntese destes 3 modelos de criatividade, conclui-se que para se **estimular a criatividade** é necessário **preparar o indivíduo** para **pensar** e **agir** de forma criativa, bem como planear

Da CRIATIVIDADE para a COMPETITIVIDADE

intervenções nos contextos ambientais a fim de implementar condições favoráveis ao desenvolvimento da criatividade.

De forma a desenvolver as habilidades criativas dos indivíduos, muitos autores têm apresentado as características que necessitam ser estimuladas e desenvolvidas para que os actos e as ideias criativas surjam.

Um dos autores é Guilford, conhecido pela teoria do Pensamento Divergente, que não é mais do que uma forma de pensamento original para resolver problemas. O pensamento divergente é um pensamento mais impulsivo, emocional e expressivo, voltado para a produção de muitas ideias diferentes, ao contrário do pensamento convergente, que é um pensamento lógico, racional e convencional. Este autor define como características cognitivas de uma pessoa criativa:

- a sensibilidade aos problemas – a capacidade de avaliar e ver que nem todas as coisas estão tão bem;
- a fluidez de pensamento;
- a flexibilidade – a capacidade de uma pessoa abandonar velhos hábitos de pensar e lançar-se por diferentes direcções.
- a originalidade – a capacidade de produzir questões ou associações não convencionais;
- a redefinição – a capacidade de reorganizar;
- a elaboração – a capacidade de empregar várias habilidades em prol de um objectivo.

Mais recentemente, Goleman, Kaufman e Ray (1992) descrevem que a pessoa criativa desenvolve 4 poderes:

1. De acreditar na própria criatividade e confiar na sua intuição, sem constrangimentos ou segundas intenções;
2. Não fazer julgamentos;
3. De observar. “Contemplar o mundo combinando o fascínio de uma criança com a precisão de um cientista”;
4. Da capacidade e da vontade de formular perguntas.

No campo da Psicologia são inúmeros os estudos que procuram associar as características específicas às pessoas criativas (Kneller, 1978; King & Anderson, 1995). Entre as características mais comuns encontradas nesses estudos estão:

- a tolerância para a incerteza e ambiguidade;
- a autoconfiança;
- os pensamentos não “convencionais”;
- a originalidade;
- a motivação intrínseca;

Da CRIATIVIDADE para a COMPETITIVIDADE

- a inteligência acima da média;
- a determinação para o êxito;
- o humor;
- o inconformismo.

Todos estes estudos ajudam a perceber que tipo de características, habilidades e atitudes as pessoas devem adoptar de forma a desenvolverem a sua criatividade, na medida em que cada vez mais a criatividade é considerada como uma competência-chave e, por isso, muito valorizada no contexto empresarial.

O caso de sucesso da 3M, o criador do *Post-it* e de milhares de invenções deve-se à sua tradição de criatividade, nomeadamente do contributo de alguns colaboradores persistentes e curiosos; um dos sucessos resultou na invenção do *Post-it* (1977).

A criatividade, a importância do pensamento criativo e os traços da personalidade criativa têm sido consideradas como fonte de vantagem competitiva, quer em termos individuais, quer em termos empresariais. As habilidades criativas são decisivas para a sobrevivência pessoal e profissional, logo para o desenvolvimento económico, social e cultural.

A importância da Competitividade

A competitividade é um termo que hoje em dia, está muito em voga, de tal forma que quase todos os dias ouvimos nos noticiários ou lemos nos jornais ou revistas da especialidade “a competitividade do país”, “a competitividade da empresa”, “a competitividade no mercado”, “a competitividade do produto”, dependendo dos níveis de análise.

No contexto de economia de mercado foi onde o termo competitividade ganhou maior importância. A competitividade empresarial é vista como a obtenção de uma rentabilidade igual ou superior ao dos concorrentes no mercado. Se essa rentabilidade, numa economia aberta, é inferior à dos seus concorrentes, e tendo com que pagar aos seus colaboradores, fornecedores e accionistas, a médio e longo prazo, a rentabilidade tenderá para zero ou chegará mesmo a ser negativa.

Vários são os conceitos de competitividade, no entanto, os que se encontram ao longo da literatura da gestão são pouco claros e abrangentes. Grandes autores como Porter, Mintzberg, Collins e Montgomery, Hamel e Prahalad, que escreveram sobre competitividade, não apresentaram um conceito específico e, normalmente, utilizam termos diferentes, como por exemplo, vantagem competitiva, estratégia competitiva, diferencial competitivo e capacidade competitiva de uma empresa.

Da CRIATIVIDADE para a COMPETITIVIDADE

O termo competitividade está associado a vantagens competitivas e foi Porter que apresentou o seu conceito como sendo “uma posição sustentável da empresa para enfrentar as forças da concorrência num dado ramo de negócios, de forma a superar os seus rivais em termos de rentabilidade a longo prazo”.

Tendo em conta as ideias de Porter, pode-se fazer uma aproximação quanto a um conceito de competitividade. Desta forma, pode-se dizer que a competitividade está associada à sobrevivência e ao desenvolvimento de uma empresa, implicando um ajustamento no sentido temporal de sustentabilidade. Simplificando, se as empresas não forem competitivas não conseguirão sobreviver e manter-se no mercado, assim sendo, necessitam desenvolver-se e crescer. No entanto, tendo em conta que têm de o fazer de forma sustentável, para que seja por longo tempo, e face à questão da escassez dos recursos, as empresas têm necessariamente vindo a ter isso em atenção nas suas acções estratégicas, pois a escassez de recursos já não se coloca daqui a muitos anos, mas sim, já amanhã.

Seguindo este raciocínio, **a competitividade é vista como desempenho**, na medida em que os resultados da estratégia da empresa, isto é, os ganhos/resultados financeiros que ela obtem, traduzem o seu nível de desempenho e no seu grau de produtividade.

Hoje em dia, a tendência leva a competitividade a oferecer cada vez um mais produtos/serviços de melhor qualidade e com melhores condições de venda. Isso pressupõe que a empresa opte por uma melhor utilização dos recursos, sejam eles humanos ou financeiros ou naturais. Esta questão já envolve medidas estratégicas da própria empresa, ou seja, quais as medidas que ela adopta para ser competitiva.

Porter desenvolveu um estudo do qual faziam parte várias empresas de diferentes ramos de actividade. Nesse trabalho, ele identificou alguns aspectos que as empresas tinham em comum, nomeadamente

- O facto da vantagem competitiva se desenvolver fundamentalmente a partir da **inovação** e da mudança;
- As fontes dessa vantagem terem de ser constantemente aperfeiçoadas e desenvolvidas - valorizando assim a aprendizagem.

Os estudos de Schumpeter mostram também que é através da **diversificação** e da **inovação** que as empresas também podem obter as suas vantagens competitivas no mercado. Neste sentido, o conceito de competitividade empresarial entende-se como a capacidade de a empresa ser bem-sucedida em mercados concorrenciais, mais precisamente, para o autor, as empresas competem através da inovação.

Da CRIATIVIDADE para a COMPETITIVIDADE

Quando se associa a competitividade à capacidade da empresa estabelecer e implementar estratégias que permitam desenvolver-se e crescer sustentavelmente, então está-se a considerar a **competitividade como sendo um processo**.

Subjacente ao conceito de competitividade de uma empresa, está o conceito de valor. As escolhas e a análise custo-benefício de adquirir ou não o produto/serviço interfere com a competitividade da empresa. Para Porter, o valor “é aquilo que os compradores estão dispostos a pagar, e o valor superior provém da oferta de preços mais baixos do que os da concorrência por benefícios equivalentes ou do fornecimento de benefícios singulares que mais do que compensam um preço mais alto.”

A questão do valor prende-se na medida em que, as empresas só optam por determinadas estratégias se tiverem fortes expectativas que resultam na criação de valor. A própria inovação pressupõe a criação de algo novo, mas que crie valor para os diversos intervenientes no processo. É um facto, que, hoje em dia, o valor já não é analisado, quer pelas empresas, quer pelos próprios consumidores, apenas tendo em conta o preço. A qualidade, a notoriedade da marca e a relação da empresa com os seus colaboradores e com a comunidade em geral, são factores que têm sido analisados na altura de escolher a estratégia mais competitiva.

De uma forma geral, pode-se dizer que a competitividade é a característica ou a capacidade de uma empresa cumprir a sua missão face às suas concorrentes, satisfazendo as necessidades dos seus clientes e atingindo o seu objectivo em termos de mercado.

Neste sentido, enfrentam-se 2 desafios relacionados com a competitividade empresarial. Por um lado, identificar e compreender as forças competitivas do meio envolvente (que estão em constante mudança), e por outro lado, criar e desenvolver competências para avaliar, decidir, implementar e acompanhar a estratégia escolhida, alinhando a utilização dos recursos de forma sustentável.

É neste contexto que a **Criatividade** e a **Inovação** ganham importância nos nossos dias. É necessário e urgente desenvolvê-las no seio empresarial de forma a fazer face aos desafios da competitividade empresarial.

Da Criatividade para a Competitividade

Soluções milagrosas e fórmulas mágicas e infalíveis para se ser criativo no mundo empresarial só mesmo na imaginação e isso sim é ser criativo, no entanto, não existem. O que existe é um conjunto de caminhos que levam à activação da criatividade que “abunda” em todo o ser humano. Estes caminhos passam por formas de **fomentar o pensamento criativo**, libertando o

Da CRIATIVIDADE para a COMPETITIVIDADE

o potencial criativo de cada um de nós. A matéria-prima está no ser humano só tem de ser trabalhada, estimulada, despertada, pois foi ficando esquecida à medida que o indivíduo foi crescendo, ficando camuflada pelas crenças, valores e ideias pré-concebidas que a sociedade vai inculcando.

Hoje em dia, a condição fundamental para o sucesso é a percepção da criatividade não como algo mítico, nem como um privilégio só de alguns. O pensamento criativo pode ser praticado e utilizado por todos, pois através dele se faz a ligação entre as habilidades do pensamento existentes e a capacidade de criação de ideias.

No contexto empresarial, as empresas cada vez mais necessitam de colaboradores que proporcionem um diferencial de criatividade e de competitividade para fazerem face aos objetivos e às metas previamente estabelecidas. No entanto, é um facto que nem sempre as empresas criam um ambiente onde os colaboradores possam demonstrar e desenvolver tais habilidades e atitudes. É essencial que **a cultura e o clima organizacional facilitem a criatividade e a inovação, para que as empresas sejam mais competitivas**. De que vale incentivar e estimular para que os colaboradores participem, criem ideias e depois não são ouvidos, não são reconhecidos, não vêem o resultado das suas ideias.

No futuro, e isso é já amanhã, as empresas que queiram manter-se competitivas terão de se reinventar na sua forma de atrair, gerir, estimular, remunerar, capacitar, avaliar e premiar os seus colaboradores. São eles que mais contribuem para a diferenciação da empresa junto da comunidade e do mercado em geral, logo **são os colaboradores a sua principal vantagem competitiva**.

Em suma, a **criatividade** é muito importante, mas não chega, é necessário **implementá-la, fomentá-la, transformá-la** em inovações concretas e **dinamizá-la** através da criação de novos produtos ou serviços, de novas estratégias e de novas formas de gestão, de novas formas de enfrentar os desafios. Só através da acção e da criação de valor, a criatividade dará lugar à competitividade!

Paula Figueiredo

Frequenta Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Pós-Graduada em Gestão de Recursos Humanos e em Consultoria Empresarial

Licenciada em Economia

Coach certificada pelo ICC (Joseph O'Connor e Andrea Lages)

Practitioner em PNL pelas entidades pelas entidades IN, IANLP e DVNLP

Contacto: paulaf@powerperformance.com.pt