

Ambientes Criativos e o Exercício da Inovação

DINI, Patricia – Aluna do Master em Gerência e Administração da BSP – Business School São Paulo - Laureate International Universities

CUNHA, Yuri Lázaro de Oliveira - Professor da BSP Business School São Paulo – Laureate International Universities

AMORIM, Rodrigo de Lima - Professor da BSP Business School São Paulo – Laureate International Universities

RESUMO

Este estudo tem como objetivo a revisão bibliográfica na área da criatividade e inovação e analisar como algumas organizações têm investido em seus escritórios com *layouts* que estão fora dos padrões convencionais. Na revisão da literatura o que fica claro é que criatividade e inovação recebem contribuições de várias áreas do conhecimento como a neurociências, a psicanálise, a psicologia, a epistemologia, a sociologia e administração. E em termos de definições, de modo geral, encontra-se o seguinte entendimento: criatividade está relacionada - através dos conceitos que foram construídos ao longo da trajetória histórica - à elaboração e criação de ideias, enquanto que inovação está atrelada à concretização destas ideias. Métodos qualitativos são empregados e uma amostra por conveniência de fotografias dos escritórios de diversas empresas foram analisadas para comparação dos *layouts*. Foi observado que estes escritórios, por meio de seus ambientes físicos, servem como facilitadores e fomentadores porque reúnem alguns dos elementos que são favoráveis ao exercício da criatividade e inovação. Apesar, que esta questão não é absoluta, ou seja, não foi evidenciado que necessariamente as organizações inovadoras tenham que ter escritórios em formatos não tradicionais.

PALAVRAS-CHAVE: Criatividade; Inovação; Escritórios; *Layout*; Ambientes Empresariais.

1. INTRODUÇÃO

No contexto mundial nota-se como diferentes áreas do conhecimento contribuem para a construção dos conceitos de criatividade e inovação. O processo criativo é influenciado pelo perfil individual dos funcionários, pela liderança, ambientes e também por fatores sociais, econômicos e políticos, quando a criatividade e inovação são canalizados para atendimento das necessidades de um mercado de consumo.

O presente trabalho propõe fazer uma revisão bibliográfica sobre criatividade e inovação nas organizações e verificar como estas estimulam à criatividade e inovação em seus ambientes físicos, de modo especial no *layout* físico dos escritórios

No contexto nacional percebe-se a evidente preocupação dos autores em tratarem o tema da criatividade e inovação nas organizações, levando em consideração os parâmetros acadêmicos e o desenvolvimento de instrumentos adequados para mensuração deste fenômeno, atribuindo-lhes assim, um caráter científico, trazendo à tona dados e conceitos mais consistentes para a área de criatividade e inovação nas organizações.

Sobre as definições de criatividade, de modo geral, estão relacionadas ao plano das ideias e é influenciada por pessoas, processos e ambiente. Já as definições de inovação deixam claro que é a passagem da ideia para algo palpável e concreto que pode ser um serviço ou produto. E também foram levantados os fatores que favorecem a criatividade e a inovação por meio de estudos sobre estímulos e barreiras, sendo alguns deles em comum: ambiente físico, comunicação, estrutura organizacional, recursos materiais e tecnológicos, treinamento, salários e benefícios.

Para comprovação da proposição, uma amostra de fotografias foi analisada para comparação dos *layouts* de escritórios convencionais da IBM, empresa que desenvolve sistemas eletrônicos para processamento de dados, com os escritórios contemporâneos propostos pelo Facebook, Apple e Google.

Assim, pode-se observar que estes escritórios, por meio de seus *layouts*, servem como facilitadores porque reúnem muitos dos elementos que são favoráveis para a criatividade e inovação.

2. REVISÃO DA LITERATURA

De modo geral, no panorama histórico internacional podemos sintetizar os estudos sobre a Criatividade abrangendo três gerações, que são divididas cronologicamente, seguindo mais ou menos os seguintes períodos: décadas de 40 e 60, denominada como primeira geração, marcada pelo pensamento criativo, onde predominam os estudos realizados por Alex Osborn que desenvolveu o *brainstorm*, técnica muito difundida e utilizada até os dias de hoje para a produção de ideias.

A chamada segunda geração é delimitada entre as décadas de 70 e 80, tem como marca o desenvolvimento das técnicas de resolução de problemas, tomada de decisão criativa, bem como os estudos para desenvolvimento das habilidades pelo hemisfério direito do cérebro, enfatizados nas pesquisas de Edward de Bono.

E a terceira geração que passa pelos anos 90 até a atualidade e está caracterizada pela capacidade de pensar de modo criativo, por abordagens que a utilizam na intenção de romper com os padrões já conhecidos e que reconhecem e consideram a influência dos fatores emocionais e afetivos no desenvolvimento da Criatividade, como mostram os estudos desenvolvidos por Gardner¹.

2.1 Síntese para o contexto mundial

Para o desenvolvimento deste tópico buscou-se referências a partir de estudos na área de criatividade e inovação, na tentativa de ilustrar um pouco este panorama dentro do contexto histórico mundial.

A área de estudo está em construção e ao entrar em contato com a literatura entende-se que algumas áreas deram sua contribuição, como a neurociência, a psicanálise, a psicologia, a epistemologia e a sociologia, o tema encontra-se no livro *Criatividade e Grupos Criativos* e é abordado em profundidade pelo sociólogo italiano Domenico de Masi.

¹Notas das aulas da disciplina de Criatividade e Inovação, referente ao curso Master Gerência e Administração, da professora Ana Lucia Pitta, ano letivo de 2013.

O mistério da criatividade, ainda que permaneça profundo, encontra-se cercado: químicos, biólogos, neurologistas, psicólogos, psicanalistas e sociólogos examinam-no a fundo com interesse crescente, patrulhando os seus limites, analisando os seus processos. Como todos os fenômenos complexos, a criatividade também revela sempre zonas novas, à medida que se avança na sua exploração(...). (De Masi, 2003, p.446).

No primeiro volume do livro, o autor apresenta as descobertas e invenções das obras e métodos criados pelos homens por meio de um percurso histórico. E ao analisá-los conclui que, de modo geral, que a humanidade passa da forma de criatividade individual à coletiva, aprendendo assim, a deixar de depender dos gênios individuais, acrescentando estas genialidades aos grupos criativos organizados, de maneira que passam a criar conhecimento - arte, tecnologia e ciência - de modo a pensar o coletivo.

À poesia, à pintura e à composição musical que permanecem como criações tipicamente individuais somaram-se o teatro, a lírica, a música de câmara, os concertos sinfônicos e os programas televisivos: todas elas formas artísticas em que é frequente que um número razoável e variável de pessoas participe da criação inventiva e da interpretação de obras de arte. Este conjunto que se forma progressivamente é ainda mais acentuado na área científica e tecnológica, em que o progresso depende cada vez menos de um único Newton ou de um único Marconi e sempre dos grandes laboratórios de Cambridge, Genebra, do MIT ou de Osaka. (De Masi, 2003, p.21).

O autor faz apontamentos importantes a cerca desta evolução da humanidade, revelando como as escolas e movimentos que estavam inseridos nas artes e nas ciências passaram para criações coletivas, citando como exemplos as telas pintadas “a seis mãos” por Andy Warhol, Basquiat e Francesco Clemente. E assinala ainda o mesmo para um concerto de jazz, roteiro de filme, elaboração de um software, na criação de um carro ou satélite.

Ao longo deste percurso histórico a humanidade passa a conviver com o advento da sociedade industrial - que cria a lógica da normalidade, linearidade e da continuidade.

Mas tanta explosão criativa, sufocada pelo industrialismo que prendia milhões de trabalhadores em tarefas parciais e executivas, não conseguiu impor como predominante a função da descoberta e invenção. A estrela da sociedade industrial não era a criatividade, mas a produtividade, não era a classe diversificada de artistas nem mesmo a prestigiosa categoria dos cientistas, mas a corporação dos engenheiros. Os sociólogos, por consequência tinham os olhos voltados para a organização das oficinas e a sua luta de classe. (De Masi, 2003, p. 444).

E da pós-industrial – que vem para contrapor à primeira, exaltando a subjetividade, a emotividade, o falsificável, o descontínuo e o complexo.

No segundo volume do livro, De Masi (2003) examina as contribuições de diversas disciplinas que se ocuparam da Criatividade, porém constata que a maioria delas teve como foco o cérebro, a personalidade e a lógica dos gênios criativos.

Na Neurociência, estudos de Kuffler, Hube e Wiesel, pesquisadores responsáveis por estruturar a compreensão dos mecanismos da percepção sensorial à subjetiva nos centros corticais superiores. Tal descoberta permitiu a constatação de que os mecanismos para a criatividade de um engenheiro ou artista são idênticos, como comenta Stend:

Uma e outra são o fruto de uma criação única e impossível de se repetir, pois cada indivíduo difere de todos os outros, mas ao mesmo tempo todos trazem a sua origem de uma propriedade criativa comum a todo gênero humano, porque cada um de nós é possuidor de circuitos cerebrais fundamentalmente iguais e elabora a informação que chega ao mundo exterior mediante os mesmos processos que o estruturalismo, pela primeira vez, enfocou com base em um rigoroso conhecimento científico, e não por puras especulações teóricas. (p.452).

Já na Psicanálise, os estudos apresentam como prioridade os grandes talentos e gênios, mas a principal contribuição foi revelar que a criatividade está presente em todo o ser humano, contrapondo a ideia predominante que a sociedade era formada de poucas pessoas talentosas que se encarregavam de projetar e programar o trabalho da maioria.

Com o advento da sociedade pós-industrial, difundindo-se a necessidade de descobrir e cultivar a criatividade em cada cidadão e em cada trabalhador começa a prevalecer a ideia de que todo o ser humano tem a própria centelha criativa e que é preciso alimentá-la, para o bem de todos. (De Masi, 2003, p.458).

Quanto à Psicologia, o autor apresenta uma síntese das principais referências de estudos da área, entendendo que em muitos destes a Criatividade não era tida como o foco principal, mas os analisa traçando vários paralelos dos conceitos originais neles apresentados com o tema em questão.

Criatividade como deslocamento e sublimação da sexualidade frustrada (Freud); como inteligência excepcional (Piaget); como instinto (Jung); como capacidade de “fazer alma” (Hillman); como regressão a serviço do ego (Kris); como história de amor com o mundo (Greenacre); como produto do pré-consciente (Kubie); como resposta alucinatória ao seio materno (Weissman); como síntese mágica (Arieti). (De Masi, 2003, p.474).

O mesmo caminho percorre os paradigmas da Epistemologia:

(...) os subjetivistas – de Locke a Berkeley, de Hume até Kant e Russell -, que atribuíram o progresso científico, sobretudo à criatividade dos cientistas individuais; os consensualistas, que atribuem, sobretudo à capacidade de demonstração de falsificação (Popper), às revoluções operadas pelos cientistas paradigmáticos e consolidadas pelos cientistas “normais” (Kuhn) ou aos programas das comunidades científicas (Lakatos); os objetivistas, segundo os quais o progresso é produto não dos cientistas individuais nem de comunidades científicas isoladas, mas da sociedade no seu complexo, graças ao acaso e às ocasiões favoráveis, sem sujeito específico (Chalmers) ou sem um método preciso (Feyerabend). (De Masi, 2003, p.494).

Na Sociologia, De Masi (2003) elege seis temas enfocados por esta área para a sua análise, que são a criatividade social, o etos das comunidades científicas, os estudos quantitativos, os estudos de precisão, os tipos de criatividade nas fases do processo criativo e a fenomenologia das equipes criativas.

E percebe que muitos dos estudos enfatizam o produto, como por exemplo, uma pintura, um soneto – ou seja – objetos. E que por outro lado, é preciso estudar também aquela criatividade que não se percebe pela “coisa”, pelo objeto em si e sim nas pessoas e na relação estabelecida entre elas e outros – nos relacionamentos humanos.

É uma forma de criatividade que requer inteligência, acuidade de percepção, finura de sensibilidade, respeito ao homem como indivíduo e certa coragem pessoal para explicar o próprio ponto de vista e para manter as convicções sobre ele. A criatividade nos relacionamentos humanos exige a integridade do indivíduo e uma capacidade particular de operar com os outros. (De Masi, 2003, p.525).

Assim, fica evidente por meio dos estudos sociológicos não só a importância da produção criativa, mas também das construções sociais para que o desenvolvimento da criatividade seja viabilizado. Outra contribuição da área está no processo criativo e nas etapas que o constituem e que o autor destaca três: a pesquisa pura que produz novas ideias; a pesquisa de desenvolvimento e a concretização de novos produtos materiais, obras artísticas, novas organizações e novos serviços, ou seja, inovação.

Parolin (2003) em um de seus artigos sobre a criatividade nas organizações, também enfatiza sobre o interesse de diversas áreas e disciplinas em estudar e compreender a criatividade no âmbito das organizações e acredita que isto se deve devido ao contexto global atual.

A autora aborda o tema segundo a perspectiva sociointeracionista do processo criativo, ou seja, “relaciona o perfil das pessoas que criam com o papel do ambiente

organizacional, dos líderes e dos projetos em ambientes de estímulo à criatividade”. (p. 9). Neste mesmo artigo inicia o levantamento do conceito de criatividade na antiguidade, nas teorias filosóficas, em Platão que acreditava “ser o artista, no momento da criação agente de um poder superior, perdendo o controle de si mesmo” Kneller (1938, p.32 *apud* Parolin, 2003); pressupondo um estado de loucura, conceito este que perdurou até o séc. XIX.

Em relação aos estudos na área de Psicologia, constata que as pesquisas têm seu enfoque em medir os processos criativos que ocorrem em indivíduos normais e naqueles considerados criativos; e também de tentarem elencar as suas peculiaridades psicológicas. Porém, recentemente tal abordagem preocupa-se com as motivações internas comparadas às externas, no que diz respeito à “conduta do trabalho criativo, da psicologia do desenvolvimento e da ciência cognitiva, destacando o papel das regras no processo do trabalho criativo” (p.10).

Já nas artes, a autora busca a referência de Boden (1999, p. 12 *apud* Parolin, 2003) que trata sobre a Teoria Combinatória que se preocupa com o resultado das combinações porque se baseia “na associação de ideias semelhantes e nas analogias mais distantes que resultam em combinações incomuns, facilmente percebidas nas pinturas, poemas, música etc.” (p.10). E outro ponto que esta teoria destaca é que “as ideias criadoras não precisam, necessariamente, ser novas; elas podem ser criadoras por conseguir olhar de maneira nova algo que antes era adequado a uma dada situação”.

No que diz respeito às organizações a autora constata que as pesquisas são recentes, porém escassas e que tentam aproximar equivocadamente os resultados das pesquisas de outras áreas para a organizacional, sem se darem conta ou mesmo tomarem consciência que são áreas distintas, com assuntos e contextos diferentes.

Nesta mesma conclusão chega De Masi (2003), lembrando que “o resultado é que hoje sabemos tudo a respeito de como se constroem os bens materiais, mas não sabemos quase nada de como se criam ideias” (p. 134).

Na verdade, o autor quando faz tal colocação em seu livro, está fazendo uma crítica ao sistema industrial que padronizou, cronometrou, registrou, construiu gestos

exatos, minimizando tempo (afinal, tempo é dinheiro!), controlou comportamentos e resultados, sempre na tentativa de eliminar o imperfeito, concluindo que “são esses os princípios que asseguram à organização industrial o absoluto triunfo da normalidade sobre a diferença” (p. 134).

E desta mesma forma, acredita-se que a escassez dos estudos sobre criatividade permaneceu abafada até que o recente ciclo das necessidades da sociedade e das organizações os resgatasse novamente. E a partir de então, no meio da Administração e até mesmo do Marketing propaga-se o tão atual e conhecido jargão: tem que sair da caixa!

O que quer dizer isto senão tudo o que o referido autor nos revelou no que diz respeito à padronização que a sociedade moderna construiu ao longo de vários anos e que agora, não mais responde aos anseios e necessidades de desenvolvimento, que nos fez congelar e que pede uma nova ordem dentro das organizações e até mesmo uma mudança no *status quo*.

O descarte das diferenças, a sua marginalização e demonização estendem-se, desta forma, da organização das indústrias à organização de toda a economia e de toda a sociedade que, de tal modo, se transforma em sociedade industrial (...) (De Masi, 2003, p. 134).

Sobre este mesmo aspecto, Amorim e Frederico (2008) dedicam um ensaio, revisando a literatura sob a óptica marxista e aquela voltada ao *management* e compreendem que a Criatividade é imaterial, não mensurável em termos de trocas relativas, enquanto que a Inovação assume a forma de processos e produtos.

E ainda, apontam para um paradoxo que está no âmbito das organizações e como se estruturaram e se apresentam na atualidade sob a égide do controle, contrapondo os estudos que apontam para a autonomia e liberdade como sendo as bases para a criatividade. “As organizações, diante da necessidade de apropriação da criatividade, desenvolvem controles intensos, nas intermináveis relações de poder e contra poder”. (Amorim e Frederico, 2008, p.75).

E que a criatividade e a inovação nas organizações atuam como uma forma de controle sobre a força de trabalho, que tem como propósito o aumento do retorno sobre o que foi investido. Citam Schumpeter (1982, p. 76 *apud* Amorim e Frederico, 2008),

ilustrando que da inovação tecnológica, da introdução e difusão de novas invenções geradoras de mudanças estruturais denominadas por ele de “destruição criativa”, depende o desenvolvimento econômico.

Desenvolvimento econômico este que atua com foco em aumentar a extração de mais-valia do trabalhador que origina o lucro para as organizações, e neste caso, entendendo como trabalhador os executivos.

Ao capital não interessa qualquer criatividade, apenas aquela considerada, no contexto socioeconômico, capaz de resolver problemas relevantes ou criar o novo (GARDNER, 2003). Como solucionar tal impasse? Na incapacidade de subordinar a criatividade, a organização volta-se para seu resultado, a inovação, só é considerada como tal, quando assume forma de mercadoria, ainda que a mensuração de seu valor seja complexa e potencialmente desestabilizadora do sistema geral de equivalência das trocas comerciais (GORZ, 2005).” (p. 77).

Assim, revendo tais referências se percebe como diferentes áreas do conhecimento contribuem para a construção dos conceitos de criatividade e inovação, apontando para a crença de que a criatividade era uma habilidade de poucos indivíduos e como passa a ser fundamental quando entendido que é um potencial humano a ser desenvolvido e que quando cultivado em grupo pode gerar uma força exponencial para a criatividade.

E também como o processo criativo é influenciado pelo perfil individual dos funcionários, pela liderança e ambientes que são criados dentro de uma organização, passando também por um olhar que tem influências socioeconômicas e políticas, quando a criatividade e inovação são potencializadas para atendimento das necessidades que são criadas para um mercado de consumo.

2.2 Síntese para o contexto nacional

Para o desenvolvimento deste tópico considerou-se os estudos de autores que levantaram um diagnóstico do panorama acadêmico atual no país.

Um importante estudo foi realizado por Bruno-Faria *et al* (2008), onde as autoras apresentam um panorama da produção científica nas organizações brasileiras, com base

em artigos publicados em revistas nas áreas de Administração e Psicologia, no período de 1997 a 2006.

A área que predomina nos estudos relacionados ao tema é a Administração, sendo eles descritivos e exploratórios, os periódicos revisados foram classificados pela CAPES, base de dados de 2004, por meio do Qualis, nível A.

A análise foi estruturada conforme mostra o quadro abaixo:

Quadro 1: Trabalhos publicados sobre Criatividade

Modalidade	Referências	Total
Artigos em Periódicos	Alencar (1995, 1998); Alencar e Fleith (2003); Bruno-Faria e Alencar (1996, 1998); Chang e Albuquerque (2004); Crespo (2004); Fitzherbert Leitão (1999); Gimenez (1993); Mitjans Martinez (2000); Parolin (2003); Pinheiro (2001); Pinheiro e Pinheiro (2006); Petrini (1998); Rodrigues e Silva (1998); Terra (2000); Zanella e Titon (2004).	17
EnANPAD	Andrade, Tolfo e Silva (2006); Benedetti e Carvalho (2006); Correia e Dellagnelo (2004); Correia e Dorneles (2003); Ferreira, Gimenez e Ramos (2005); Fonseca e Bastos (2002); Gimenez e Inácio-Júnior (2002); Hanashiro e Queiroz (2006); Inácio-Júnior e Gimenez (2004); Lemos e Mazzilli (2000); Parolin e Antunes (2002); Parolin e Albuquerque (2005).	12
Livros e (ou) capítulos	Alencar (1993, 1996, 2000, 2001); Barreto (1982, 1997); Bruno-Faria (2003); Fernández (1998); Mirshawka e Mirshawka (1993); Predebon (1997); Wechsler (1993).	11
Total		40

Fonte: Bruno-Faria *et al* (2008), p. 146.

A partir desta análise, as autoras encontraram 40 (quarenta) trabalhos, sendo 17 (dezessete) artigos publicados em periódicos, 11(once) capítulos de livros e 12 (doze) artigos do Encontro da Associação Nacional de pós-graduação e pesquisa em Administração (EnANPAD). Dos periódicos, somente 3 (três) como relatos de pesquisa empírica, dos quais 2 estudaram o ambiente organizacional favorável a criatividade, com autoria de Alencar (1998); Bruno-Faria e Alencar (1996). Os demais eram ensaios, discussões teóricas ou revisão da literatura. Quanto ao EnANPAD, durante 10 (dez) anos foram feitos relatos de pesquisa empírica e 1 (um) ensaio.

Já os livros não apresentam resultados de pesquisas e abordam a realidade de trabalho em empresas brasileiras, com reflexões sobre as características específicas da

Criatividade em diferentes realidades. Sendo que as autoras Alencar (1993) e Bruno-Faria (2003) apresentam estudos com fundamentação teórica.

De toda esta análise, os autores constataam que embora o número de trabalhos tenha permanecido reduzido ao longo destes 10 (dez) anos, houve um aumento da produção científica sobre criatividade nas organizações.

No que diz respeito à área de Psicologia no Brasil, dos 69 (sessenta e nove) trabalhos, apenas 2 (dois) estão relacionados a área organizacional e os demais se concentram na área escolar. (Zanella e Titon, p. 148 *apud* Bruno-Farias, 2008).

O que também é possível perceber é que de todas as áreas de aplicação para estes estudos, os que mais avançam são os ligados às organizações e as empresas - talvez pelo próprio contexto mundial em que se inserem, ou seja, a evolução tecnológica, as mudanças de mercado e aumento na demanda competitiva - sejam fatores importantes para o foco na criatividade e inovação.

O interesse por criatividade na área organizacional se deve, sobretudo ao fato de que para sobreviver e expandir as empresas muitas vezes necessitam diversificar os seus produtos, antecipar as demandas de mercado, recrutar e reter bons empregados e melhorar a qualidade de seus produtos e serviços. É por esta razão que a criatividade tem sido vista como algo indispensável e a introdução de inovações como uma necessidade constante. (Alencar, 1993).

Na verdade, as empresas têm buscado incorporar formas que atendam as constantes mudanças, abandonando os procedimentos elaborados pelos economistas que apregoavam a estabilidade. Estas formas esbarram na criatividade, no comprometimento e na avaliação de desempenho.

Fonseca e Bastos (2003) verificam as possíveis relações entre comprometimento organizacional e a percepção de estímulos e barreiras à criatividade na organização com o desempenho no trabalho.

Para tanto, escolheram uma empresa do setor financeiro que possui agências por todo o país e aplicaram 3 (três) instrumentos: os Indicadores de Clima para a Criatividade (ICC) adaptado, a escala de comprometimento organizacional de Meyer e Allen (1997, p. 63 *apud* Fonseca e Bastos, 2003) e a Gestão de Desempenho Profissional (GDP)

adaptado. O estudo atingiu uma amostra aleatória de 750 (setecentos e cinquenta) funcionários, com dados coletados por questionário, chegando a resultados positivos para a hipótese da pesquisa.

O primeiro problema checa se nos ambientes organizacionais onde os estímulos à criatividade superam as barreiras, a percepção de produtividade por parte das pessoas da equipe é maior do que naqueles que a situação é inversa. O segundo problema aborda se a percepção de um desempenho é maior quando os índices de comprometimento organizacional obtidos são mais elevados do que quando são mais baixos. E o terceiro problema levanta se nos ambientes de trabalho em que os comportamentos criativos são mais estimulados os indicadores de desempenho e comprometimento são maiores. E concluem que:

Nos ambientes em que comportamentos criativos são estimulados e onde os índices de comprometimento organizacional são mais altos, a percepção de desempenho em relação às equipes de trabalho é maior do que naqueles em que aquelas condições não são encontradas. (Fonseca e Bastos, 2003, p. 84).

No contexto apresentado, percebe-se que além das importantes descobertas que foram descritas ao longo do trecho, nota-se a evidente preocupação dos autores em tratar o tema da criatividade e inovação nas organizações, levando em consideração os parâmetros acadêmicos e o desenvolvimento de instrumentos adequados para mensuração deste fenômeno, atribuindo-lhes assim, um caráter científico, trazendo à tona dados e conceitos mais consistentes para a área de criatividade e inovação nas organizações.

2.3 Definições

Ao entrar em contato com a literatura percebe-se a preocupação que alguns autores têm em mostrar a evolução histórica dada ao conceito de criatividade. De fato, Gurgel (2006) em sua tese mostra como o conceito evoluiu partindo da perspectiva espiritualista para uma científica.

Kneller (1978, p. 10 *apud* Parolin, 2003) resgata do mundo antigo a ideia que a pessoa criativa era inspirada por um ser divino e que desde a Antiguidade até o séc. XIX era entendida como forma de loucura e também constata Alencar (1986, p. 11 *apud* Gurgel, 2006), que na Grécia Antiga, o conceito relaciona-se com divindade, iluminação espiritual e até mesmo com o sobrenatural e o místico.

Mas foi a partir dos anos 50 que o conceito ganha status científico quando vira objeto de estudo em diferentes áreas e passa a ser relacionado com o de inteligência. Na tese de Gurgel (2006, p. 12) entende-se o crescer desta evolução quando nos aponta sobre os estudos de Guilford (1950) que enfatizam a perspectiva cognitivista, os de Rogers (1959) que se enquadram numa proposta humanista.

O conceito continuou evoluindo com Stein, na déc. 70, quando a importância é voltada para os fatores sociais ligados à promoção de um ambiente criativo; na déc. 90 com Wechsler (1998) que ampliou a visão multidimensional, mostrando um conceito que abarcava três fatores: a cognição, a personalidade e o ambiente. Na mesma década ganha ainda com Gardner (1995, p. 13 *apud* Gurgel 2006), uma nova característica - a “capacidade de resolver problemas ou criar produtos considerados importantes num determinado ambiente” – que para o autor, assemelha-se às definições contemporâneas de criatividade.

No contexto nacional, importantes autores, aqueles que se debruçam e aprofundam nos estudos da Criatividade, encontramos as seguintes definições. Em Parolin (2003, p.4 *apud* Pereira *et al.* 1999) encontramos o significado etimológico do termo criar, do latim *creare*, que significa “dar existência, sair do nada, estabelecer relações até então não estabelecidas pelo universo do indivíduo, visando determinados fins”.

Alencar (1996) constata que desde 1950, quando surge interesse pelo tema, se encontram mais de cem definições de criatividade na literatura científica. A autora o define como “o processo que resulta na emergência de um novo produto (bem ou serviço), aceito como útil, satisfatório e (ou) de valor por um número significativo de pessoas em algum ponto no tempo.” (p.15).

E define inovação como:

(...) o processo de introduzir, adotar e implementar uma nova ideia (processo, bem ou serviço) em uma organização em resposta a um problema percebido, transformando em uma nova ideia em algo concreto. (p.15).

Para Bruno-Faria (2003), criatividade:

É a geração de ideias, processos, produtos e/ou serviços novos (para aquele indivíduo/grupo ou naquele contexto) que possam produzir alguma contribuição valiosa para a organização e/ou para o bem estar das pessoas que trabalham naquele contexto e que possuam elementos essenciais à sua implementação. (p. 117).

Importante esclarecer também que criatividade e inovação não são conceitos sinônimos, mas que se complementam e que muitas vezes crê-se que o primeiro conceito refere-se aos indivíduos e grupos, enquanto o segundo, às organizações. Neste sentido:

Tem sido considerado que seria a criatividade do indivíduo o fator fundamental para a geração da inovação, de interesse da organização, constituindo-se no componente ideacional da inovação, enquanto esta englobaria a concretização e aplicação de novas ideias. (Alencar, 1993).

A criatividade, mesmo sendo gerada de diversas formas, tem uma relação bastante estreita com a inovação. Um importante artigo da produção brasileira sobre criatividade nas organizações registra que:

Criatividade é a geração de ideias, processos, produtos e/ou serviços novos (para aquele indivíduo/grupo ou naquele contexto) que possam produzir alguma contribuição valiosa para a organização e/ou para o bem estar das pessoas que trabalham naquele contexto e que possuam elementos essenciais à sua implementação (Bruno-Faria *et al*, 2003, p. 149).

Tal conceito vem reforçar a ideia esboçada anteriormente de conceitos complementares porque não é suficiente a ideia nova, sem a sua implantação, ou seja, sem a colocar na prática, em ação: “(...) inovação como a implementação das ideias, processos, produtos ou serviços criativos originários de indivíduos ou grupos na organização.” (Bruno-Faria *et al*, 2003, p. 149).

Por criatividade entende-se a capacidade dos indivíduos de terem ideias, mas que precisam ser estimuladas e estarem num ambiente propício para serem reveladas e também serem capazes de inovar.

Stoner e Freeman (1999, p. 17 *apud* Parolin, 2003) definem criatividade e inovação na organização num contexto contemporâneo como:

A geração de uma nova ideia, e a inovação como a transformação de uma nova ideia em uma nova empresa (Apple Computer), em um novo produto (o walkman da Sony), em um novo serviço (as integrais imediatas da Federal Express), em um novo processo (fila única de espera para múltiplos serviços num banco ou num parque de diversões), ou em um novo método de produção (projeto de fabricação auxiliada por computador).

O que é possível compreender nas definições de criatividade é que está muito relacionada ao plano das ideias e é influenciada por pessoas, processos e pelo ambiente.

Já as definições de inovação deixam claro que é a passagem da ideia para algo palpável e concreto que pode ser um serviço ou produto.

2.4 O que favorece a Criatividade e a Inovação?

Alencar (1995) revela que uma organização que tenha um clima organizacional positivo, consegue promover a criatividade e a inovação e elencam as características favoráveis apresentadas nos estudos de Van Gundy (1987, p.8 *apud* Alencar, 1995), como a autonomia dada aos funcionários para terem parte de sua jornada envolvida com projetos inovadores; a relação entre premiação e desempenho que é vista positivamente pelos funcionários quando se avalia a competência e o desempenho; apoio à criatividade quando as empresas aceitam mudanças; diferenças e diversidade entre os membros quando aceitos pelas empresas; envolvimento pessoal quando se refere à motivação intrínseca, envolvimento e consciências de habilidades e esforços individuais e apoio da direção para a criação e manutenção de um clima criativo dentro da empresa.

Nestes estudos utilizam como instrumento o ICC (Indicadores de Clima para a Criatividade) destinado para aplicação com empregados de todos os níveis de qualquer organização que serve para o gerenciamento da criatividade no âmbito das organizações, indicando estímulos e barreiras. E chegam em 12 (doze) categorias relativas a estímulos e treze a obstáculos, conforme abaixo:

Quadro 2: Estímulos e Barreiras à Criatividade

ESTÍMULOS À CRIATIVIDADE	BARREIRAS À CRIATIVIDADE
Ambiente físico	Ambiente físico
Comunicação	Características da chefia
Desafios	Características da tarefa
Estrutura organizacional	Comunicação
Liberdade e autonomia	Cultura organizacional
Participação	Estrutura organizacional
Recursos tecnológicos e materiais	Falta de liberdade e autonomia
Salários e benefícios	Falta de recursos tecnológicos e materiais
Suporte da chefia	Falta de treinamento
Suporte do grupo de trabalho	Influências político administrativas
Suporte organizacional	Relações interpessoais
Treinamento	Salários e benefícios
	Volume de serviços

Fonte: Elaborado pelos autores.

Destas categorias, interessam para este trabalho duas: ambiente físico e recursos tecnológicos e materiais. Por ambiente físico, enquanto estímulo à criatividade entende-se como o “espaço físico para as pessoas, espaço para material de trabalho, iluminação,

mobiliário, silêncio e temperatura adequada”. Enquanto barreira, “ausência de local para guardar material de trabalho, espaço físico insuficiente para o número de empregados, presença de ruídos, calor, pouca iluminação, outras características desfavoráveis ao processo de criação.” (*op cit*, p. 53).

Bruno de Faria e Alencar (1996) em seus estudos identificam estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho e entendem que a criatividade é um fenômeno passível de desenvolvimento, com caráter universal e que precisa de condições adequadas para se manifestar, sendo influenciada por fatores ambientais (sociais e culturais) e individuais.

Já recursos tecnológicos e materiais entende-se como “máquinas, equipamentos, recursos financeiros e materiais diversos que facilitem o processo de produção e a implementação de novas ideias.” (*op cit*, p. 53).

Outro estudo também pode ser citado, Oliveira e Castro (1996, p. 67 *apud* Fonseca e Bastos 2003) analisam a relação entre criatividade e comprometimento organizacional e mostram alguns fatores que podem afetar o desempenho no trabalho como: características organizacionais (cultura, clima, benefícios etc.); ambiente e tarefas (qualidade e disponibilidade de materiais e equipamentos, comunicação etc.); característica do trabalhador (habilidades, conhecimentos, atitudes etc.).

Amabile e Hill (1993, p.24 *apud* Alencar 1998) mostram um modelo de inovação organizacional, com três componentes básicos: recursos – englobam fundos, materiais, pessoas e informações disponíveis para realizar uma tarefa; técnicas – são as competências de gerenciamento da inovação e motivação – que é importante para o indivíduo e para a organização.

Esta referência as fez desenvolver novo estudo com funcionários de distintas organizações para levantarem quais são as características que se constituem como estímulos à criatividade no ambiente de trabalho, dos quais se destacam: suporte da organização que é o reconhecimento do trabalho criativo e cultura voltada para a inovação; estrutura organizacional menos hierárquica, normas mais flexíveis e menos burocracia; apoio da chefia com mais receptividade, flexibilidade e aceitação de novas ideias; suporte do grupo de trabalho com mais diálogo e confiança entre os membros.

Outros fatores também foram levantados em menor escala pelo mesmo grupo, embora também importantes como, recursos tecnológicos e materiais, possibilidade de treinamento e desafios (*op cit*, p.25).

2.5 O *Layout* como ferramenta de Inovação

De acordo com os conceitos apresentados na revisão da literatura, criatividade e inovação possuem conceitos distintos, ainda que haja uma convergência entre eles. No cenário competitivo que as empresas enfrentam, encontrar diferenciais competitivos tornou-se uma palavra de ordem. Neste sentido, o material humano tem sido compreendido como grande diferencial, não apenas operacional, como a princípio as teorias clássicas da administração determinaram, mas sim como a força necessária para o alcance dos objetivos estratégicos de cada organização.

De acordo com Christensen (2003), a competitividade no mundo globalizado se torna cada vez mais acirrada, pois as empresas necessitam criar diferenciais que as tonem aptas a atingir a posição que almejam no mercado.

“A capacidade de inovar como atributo organizacional, torna-se crucial para o êxito das organizações, considerada como estratégica para construir vantagens duradouras em relação aos concorrentes” (SOUZA e BRUNO-FARIA, 2013, P.28)

Neste sentido a evolução do *layout*, dos principais escritórios de empresas inovadoras, possui um caráter importante e estratégico.

Haner (2005), destaca que a organização do ambiente de trabalho é importante para apoiar a criatividade e os processos de inovação. Saindo do campo teórico para o prático, as empresas estão vendo suas instalações, bem como os ambientes de trabalho desenhados para compor seu ambiente, como facilitadores de sua atuação estratégica (O'MARA, 1999).

As empresas que abraçam layout inovadores, com o intuito de melhorar as relações de trabalho, diminuído stress, barreiras hierárquicas, tensões e ruídos de comunicação, parecem estar colhendo os frutos da customização de seus espaço comerciais.

Desta forma, segundo Haner (2005), o ambiente de trabalho deve ser o ideal para indivíduos e para equipes multidisciplinares. Robinson e Stern (1997), vão além e declaram que o clima organizacional, tendo como foco o layout, é um fator determinante para a criatividade corporativa, ou seja, o apoio físico e espacial que alinhe e agregue a comunicação formal/informal e interação visa permitir que espíritos criativos trabalhem juntos (HAUSCHILDT, 1999).

3. MÉTODO

O presente trabalho é uma pesquisa bibliográfica com caráter exploratório-descritivo e qualitativo por se tratar de um tema recente da pesquisa científica mundial e que busca explorar conceitos com pouca bibliografia, que tem como característica desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias com o objetivo de formular problemas mais precisos e proposições pesquisáveis para estudos futuros e seu desenvolvimento tem como objetivo proporcionar uma visão geral acerca do tema tratado. (GIL, 1999).

E caracteriza-se ainda como uma pesquisa qualitativa porque não usa instrumentos estatísticos para a obtenção de dados e com amostra por conveniência. A restrição do método é dada ao difícil acesso às informações oficiais das empresas escolhidas para este estudo e para a comprovação da hipótese foram usadas imagens extraídas da internet.

A proposição apresenta-se a partir do contexto atual de algumas organizações conhecidas pública e notoriamente como inovadoras, onde se questiona se os seus escritórios são pensados com *layouts* não convencionais como forma de estímulo à criatividade e inovação?

As empresas foram escolhidas por conveniência, para a seleção de fotos, as empresas foram definidas através de 7 listas internacionais de *rankings* sobre inovação e criatividade de renomadas instituições e organizações, o quadro 3 demonstra as organizações e respectivos estudos e *rankings*. Para este estudo de caso foram selecionadas exemplos de empresas como: IBM, Apple e Google, as quais figuram nos rankings citados.

Quadro 3: Rankings das Empresas mais inovadoras e criativas

ORGANIZAÇÃO	ESTUDO	ANO
Booz&Co.	<i>The 2013 Global Innovation 1000 Study media report</i>	2013
Thomson Reuters	<i>2013 Thomson Reuters Top 100 Global Innovators</i>	2013
Forbes	<i>The World's Most Innovative Companies</i>	2013
BCG – The Boston Consulting Group	<i>The Most Innovative Companies 2013: Lessons from Leaders</i>	2013
Fast Company	<i>The World's Most Innovative Companies 2014</i>	2014
Fortune	<i>World's Most Admired Companies</i>	2012
WIPO – World Intellectual Property Organization	<i>World Intellectual Property Indicators - 2013 Edition</i>	2013

Fonte: Elaborado pelos autores.

Estas empresas têm histórias parecidas se levarmos em consideração como aconteceram os seus surgimentos, a forte influência de seus criadores, a persistência em alcançarem seus objetivos e todas integram na atualidade o Vale do Silício.

O Vale do Silício situa-se na região da Califórnia, nos EUA e foi criado na década de 50 e se tornou uma importante região para o desenvolvimento do campo científico da tecnologia da informação, eletrônica, informática e da inovação nestas áreas. E é responsável pela criação de produtos e serviços web, como o computador pessoal da Apple e o microprocessador Intel. Esta região abriga as sedes da Apple, Facebook, Google, IBM, Microsoft, entre outras como os *Startups Companies* que são responsáveis por financiar os projetos inovadores destas áreas.

Os seus criadores também contaram com a ajuda de pessoas próximas, amigos que tinham grande conhecimento e quando foram expostos às tais ideias individuais, formaram grupos de trabalhos que foram capazes de inovar a ponto de revolucionarem a atual sociedade com seus produtos altamente criativos.

As empresas foram contatadas, entretanto, as respostas para visitas e aprovação para fotos nas respectivas empresas não foi obtida. Para tanto, imagens públicas foram extraídas da internet, revistas e outras publicações de domínio público que demonstram o ambiente e *layout* interno das referidas organizações.

4. RESULTADOS

A seguir serão apresentadas uma série de fotos, cuja a divulgação é cedida pelas empresas em questão, além das impressões obtidas durante as vistas realizadas em seus escritórios na cidade de São Paulo.

Observando a imagem 1 do escritório da IBM, em Hortolândia, pode ser observado o *layout* convencionais dadas às disposições das mesas em série, onde cada funcionário tem o seu posto de trabalho individualizado, nota-se que as mesas são separadas por divisórias, isolando ainda mais os funcionários. Outro fator que chama a atenção é a simetria e a padronização do ambiente, além da neutralidade das cores.

Imagem 1: – Fotografia Escritório da IBM em Hortolândia – BR ².



Fonte: Época Negócios, 2012.

Já na imagem 2 percebe-se que os fatores citados acima se repetem, porém a falta de espaço entre os postos de trabalho e a quantidade de pessoas compartilhando o mesmo ambiente se faz bastante presente. Ao lado esquerdo do ambiente nota-se uma sala, com porta e janela redonda o que permite inferir ser o espaço reservado ao coordenador ou chefe do setor.

Tais ambientes nos remetem aos estudos já citados sobre estímulos e barreiras à criatividade e neste caso, podendo ser considerado como uma barreira uma vez que o espaço físico parece se insuficiente para o número de empregados, com presença de ruídos e falta de local adequado para guardar material.

²A fotografia pode ser encontrada em <http://epocanegocios.globo.com/Revista/Common/0..GF68237-16290,00-O+LADO+BRASILEIRO+DA+IBM.html#fotogaleria=1>, 16/3/2014, às 11h.

As células de trabalho individuais, divisórias e cores do ambiente, demonstram um ambiente que proporciona barreiras na comunicação entre os colaboradores e favorecem o individualismo.

Ilustração 2: – Fotografia Escritório da IBM em Hortolândia - BR ³.



Fonte: Época Negócios, 2012.

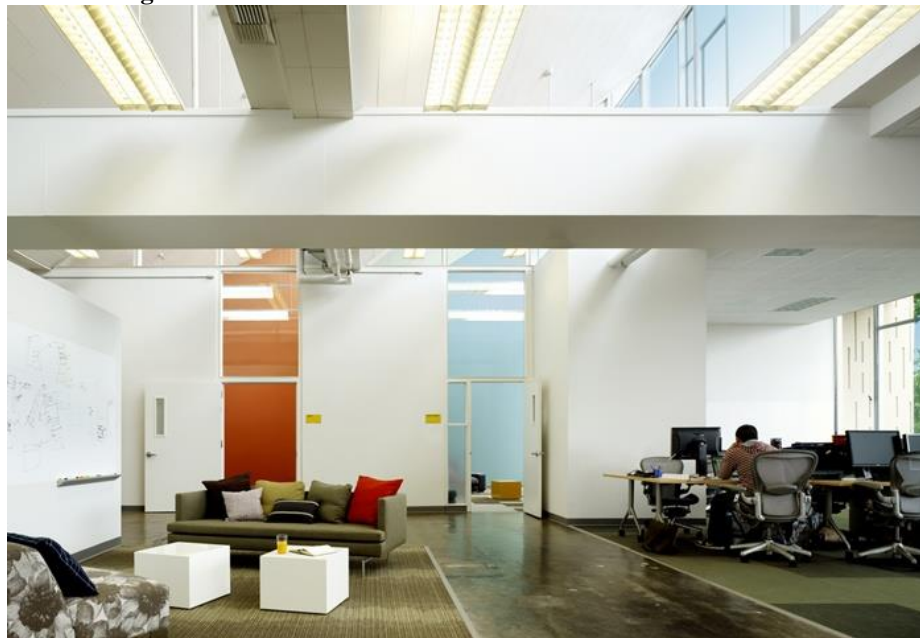
A partir de agora seguem as fotografias dos escritórios contemporâneos do Facebook que têm em seu *layout* características diferentes dos convencionais, como se pode notar na imagem 3, a amplitude do espaço, a luminosidade natural por meio de grandes janelas, compondo o ambiente, os postos de trabalho em torno de uma única mesa, rompendo com a série e padronização, além dos sofás que compartilham o ambiente, tornando-o mais acolhedor e reunindo as pessoas, dispensando a formalidade do mobiliário encontrado nos escritórios convencionais. E mais um fator que se faz presente é o uso de cores vibrantes, tornando o ambiente mais estimulante e atraente.

Todos estes fatores vêm ao encontro dos resultados da pesquisa realizada por Bruno de Faria e Alencar (1996) porque se identificam com a categoria do ambiente físico como sendo um dos estímulos à criatividade.

³ A fotografia pode ser encontrada em <http://epocanegocios.globo.com/Revista/Common/0,,GF68237-16290,00-O+LADO+BRASILEIRO+DA+IBM.html#fotogaleria=1>, 16/3/2014, às 11h10.

Outra característica que os escritórios contemporâneos contemplam é o espaço para convivência, com restaurante, bar e jogos, como os que seguem nas ilustrações 5,6 e 7.

Imagem 3: – Foto do escritório do Facebook Palo Alto – CA -EUA ⁴.



Fonte: Inside Techno, 2009.

Imagem 4: – Foto do escritório do Facebook Palo Alto – CA -EUA ⁵.



Fonte: Inside Techno, 2009.

⁴ A fotografia poder ser encontrada em: <http://www.insidetechno.com/2009/09/19/por-dentro-dos-escritorios-das-grandes-empresas/>, 23/2/2014, às 20h40.

⁵ A fotografia poder ser encontrada em: <http://www.insidetechno.com/2009/09/19/por-dentro-dos-escritorios-das-grandes-empresas/>, 23/2/2014, às 20h40.

Imagem 5: – Foto do escritório do Facebook Palo Alto – CA -EUA ⁶.



Fonte: Inside Techno, 2009.

Imagem 6: – Foto do escritório do Google em São Paulo - BR ⁷



Fonte: Exame.com, 2013.

⁶ A fotografia pode ser encontrada em: <http://www.insidetechno.com/2009/09/19/por-dentro-dos-escritorios-das-grandes-empresas/>, 23/2/2014, às 20h42.

⁷ A fotografia pode ser encontrada em: <http://exame.abril.com.br/negocios/album-de-fotos/por-dentro-do-google-a-melhor-empresa-para-se-trabalhar>, 23/2/2014, às 20h42.

Imagem 7: – Foto do escritório do Facebook Palo Alto – CA -EUA ⁸.



Fonte: Inside Techno, 2009.

Partindo da proposição de que algumas organizações tidas como inovadoras têm pensado os seus escritórios com *layouts* não convencionais como forma de estímulo à criatividade e inovação, podemos observar que não é absoluto o fato que as organizações inovadoras e criativas tenham *layouts* não convencionais como um fator de estímulo a criatividade e inovação. A partir do referencial teórico do presente trabalho entende-se que a criatividade e a inovação são favorecidas por vários e diferentes fatores, porém a ideia de ruptura e mudança está sempre presente e é enfatizada por Schumpter (1950, p. 3 *apud* Benedetti e Carvalho, 2006) como “destruição criativa” porque acredita que para haver criatividade é necessário destruir aquilo que já se tinha para que algo novo fosse criado em um processo contínuo de criação de novos mercados.

O mesmo ponto de vista é compartilhado por Fairtlough (1996, p. 3 *apud* Benedetti e Carvalho, 2006) que explica que:

(...) uma inovação radical implica em romper com a forma anterior de fazer as coisas, o que usualmente, demanda novas técnicas de produção e pode levar a

⁸ A fotografia pode ser encontrada em, 16/3/2014, às 11h20.
<http://www.insidetechno.com/2009/09/19/por-dentro-dos-escritorios-das-grandes-empresas/>, 23/2/2014, às 20h45.

grandes mudanças organizacionais. Este tipo de inovação pode ter origem na própria empresa, na universidade ou em qualquer outro lugar como resultado de invenções individuais.

Mas neste estudo, se trata de que ruptura e mudança? Ambas são dadas partindo do ponto de vista que os escritórios convencionais ainda trazem em seus layouts resquícios do que Michel Foucault (1987) chamou de Panoptismo, que era o formato dado as construções dos hospitais, presídios, escolas, indústrias e que foram muito utilizados depois do final do séc. XVIII como forma de se manter a ordem, o controle e o poder.

O Panoptismo tem como princípio na periferia, uma construção em anel; no centro, uma torre; esta possui grandes janelas que se abrem para a parte interior do anel. A construção periférica é dividida em celas, cada uma ocupando toda a largura da construção. Estas celas têm duas janelas: uma abrindo, separa o interior, correspondendo às janelas da torre; outra, dando para o exterior, permite que a luz atravesse a cela de um lado a outro. Basta então colocar um vigia na torre central e em cada cela trancafiar um louco, um doente, um condenado, um operário ou um estudante. (p.165).

Desta forma, podemos entender a torre como a sala do chefe que é sempre isolada de seu grupo de funcionários, mas que está localizada de forma a poder controlar o ambiente e que caracteriza o espaço daquele que tem o poder. As celas, nada mais são que os postos de trabalho individualizados, como apresentados anteriormente nas ilustrações 1 e 2 que são dispostos de forma a preservar a atenção para o que se deve produzir, contendo somente o que é extremamente necessário para a realização da tarefa cotidiana.

A própria palavra "panopticon" é fundamental. Designa um princípio de conjunto. Sendo assim, Bentham⁹ não imaginou simplesmente uma figura arquitetural destinada a resolver um problema específico, como o da prisão, o da escola ou o dos hospitais. Ele anuncia uma verdadeira invenção que ele diz ser o "ovo de Colombo". E, na verdade, é aquilo que os médicos, os penalistas, os industriais, os educadores procuravam que Bentham lhes propõe: ele descobriu uma tecnologia de poder própria para resolver os problemas de vigilância. Algo importante a ser assinalado: Bentham pensou e disse que seu sistema ótico era a grande inovação que permitia exercer bem e facilmente o poder. Na verdade, ela foi amplamente utilizada depois do final do século XVIII. Mas os procedimentos de poder colocados em prática nas sociedades modernas são bem mais numerosos, diversos e ricos. Seria falso dizer que o princípio da visibilidade comanda toda a tecnologia do poder desde o século XIX (*op cit*, p.166).

⁹**Jeremy Bentham** (/ benθəm /; 15 de fevereiro [OS 04 de fevereiro] 1748 - 6 de junho 1832) foi um filósofo britânico, jurista, e reformador social. Ele é considerado o fundador do utilitarismo moderno. **Jeremy Bentham** (/ˈbenθəm/; 15 February [O.S. 4 February] 1748 – 6 June 1832) was a British [philosopher](#), [jurist](#), and [social reformer](#). He is regarded as the founder of modern utilitarianism. Extraído de: http://en.wikipedia.org/wiki/Jeremy_Bentham

E é a partir desta homologia entre o panoptismo existente nos layouts convencionais que acontece a grande ruptura, a mudança que de fato culminou na criação de algo novo, ou seja, no layout dos escritórios das organizações tidas como inovadoras - Facebook, Google e Apple - e que estão exemplificadas neste estudo por meio das fotografias extraídas da internet e que são contempladas nas ilustrações 3, 4, 5 e 6.

E neste caso se apresenta um duplo de criatividade e inovação porque são as empresas ligadas ao universo da *web* que foram capazes de criar novos mercados a partir de seus produtos e serviços e também pela forma como estruturam o seu modo de trabalho, a começar pelo o que é mais perceptível que são os layouts de seus escritórios.

O que é possível inferir também é que Facebook, Google e Apple acreditam que tais ambientes e o caráter informal que oferecem, impactam positivamente na criatividade dos funcionários. E de fato, conforme Bruno de Faria e Alencar (1996) evidenciam em seus estudos, mostrando que o ambiente físico é uma das categorias apontadas como sendo um importante estímulo à criatividade.

O documentário “A verdadeira face do Facebook”¹⁰ resgata a trajetória de Mark Zuckerberg, o criador do Facebook e nele é revelado como foi formatada a primeira sede da empresa em Palo Alto (CA/EUA), com pouca mobília, muitos computadores e sem regras, no sentido que aquele grupo de adolescentes sentia a necessidade de recriar o ambiente do campus da universidade porque apreciava a diversão da mesma forma que dedicava muitas horas ao trabalho.

Ao longo do documentário o próprio Mark Zuckerberg apresenta a nova sede da empresa, começando por mostrar a geladeira com muitas bebidas e cerveja e dizendo que não querem cubículos e em vez disso disponibilizam mesas de cozinha para que o grupo trabalho junto, compartilhando não só o mesmo ambiente, mas principalmente suas ideias. E as ilustrações 3 e 4 é possível perceber como a formatação do layout do primeiro escritório do Facebook não foi só preservado, mas replicado em todos os outros escritórios que estão espalhados pelo mundo.

¹⁰ Mark Zuckerberg: The real face behind... Direção: Lauren Klein e Julien Pradinaud, Produção: [Florence Olivier e Pascal Artaud](#). Nova York: STP Productions, 2012.

O que se percebe é que estes novos escritórios priorizam em seus layouts espaços mais acolhedores, que proporcionam a reunião e convívio das pessoas, de modo que tenham a possibilidade de estarem juntos na criação de seus trabalhos, ambientes mais abertos e coloridos, espaços que contemplam o lúdico, a descontração e o envolvimento entre os funcionários.

Esta ideia é reforçada por Hargadon e Sutton (2000, p. 5 *apud* Benedetti e Carvalho, 2006) quando apontam que para o exercício da criatividade é necessário o desenvolvimento de ambientes dentro da organização para esta finalidade, ou seja:

São sessões de *brainstorming*, reuniões de toda a empresa ou simplesmente conversas de corredor ou durante uma pausa para o café. Ou seja, é o próprio ambiente organizacional, onde formal ou informalmente as pessoas expõem suas ideias ao conversarem sobre seus problemas e podem solucioná-los em conjunto.

E também os estudos de Parolin (2003), nos lembram que “o processo criativo exige equilíbrio entre doses de ludicidade durante os estágios de incubação e as doses de racionalidade nos estágios de verificação (...).” (p.24).

Bruno-Faria e Alencar (1996) concluem em um de seus estudos sobre estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho que os autores por elas revisados foram quase unânimes quanto ao papel desempenhado pelo fator ambiente físico sobre a criatividade, citando que Wintringham (1971, p.59 *apud* Bruno-Faria e Alencar, 1996), já salientava que dentre os aspectos que estimulavam a criatividade, a presença de equipamentos e espaço físico adequados, corroborando assim, positivamente, com os resultados encontrados em suas pesquisas.

Neste mesmo estudo, colheram depoimentos de alguns funcionários para elucidarem o que os mesmos compreendiam como ambiente físico enquanto estímulo:

Acho que a gente tem que ter um ambiente de trabalho bom, fresco, com mobiliário adequado, um lugar gostoso de trabalhar, que você se sinta bem em ficar ali seis, oito horas por dia (sexo feminino, curso superior, empresa pública). (p.54).

E ambiente físico enquanto barreira:

O primeiro que eu acho é você trabalhar num ambiente inadequado, inadequado eu digo de todas as formas. Um lugar onde seja quente demais, muito apertado, com muita gente dentro. Um ambiente que você não possa

pensar, porque para você criar, você tem que pensar, você tem que estar tranquila(sexo feminino, curso superior, empresa pública). (p.56).

O que se percebe é que o primeiro depoimento, o que se refere ao ambiente físico enquanto estímulo remete às ilustrações 3, 4, 5 e 6 que são os *layouts* dos escritórios do Facebook, Google e Apple. Já o segundo depoimento, remete às ilustrações 1 e 2 que são os *layouts* dos escritórios da IBM tidos como convencionais.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

É possível observar que o emprego de layouts não convencionais não é uma unanimidade quando observamos empresas inovadoras. Entretanto, algumas empresas buscam esta abordagem como as fotos das empresas Facebook, a Apple e o Google evidenciam. O cotidiano destas organizações por meio do *layout* de seus escritórios, servem como facilitadores para reunir quase todos os elementos que são favoráveis para a criatividade e inovação. Em suas cores, formas, transparências e quebra de barreiras na comunicação.

Em contraponto, podemos observar a IBM, empresa que tem um alto número de patentes e é reconhecida nos *rankings* internacionais de inovação e criatividade, nas fotos é evidenciado um formato tradicional no *layout* com este contraponto, conclui-se que o layout auxilia a fomentação, porém não é um fato *sine qua non* para a criatividade e inovação nas organizações.

Colocam-se como limites nesta pesquisa a dificuldade de acesso físico as organizações selecionadas, a pequena quantidade de empresas e escritórios analisados e os escassos estudos sobre o layout e a correlação da fomentação inovativa e criativa nas organizações. Para estudos futuros, a perspectiva dos colaboradores e lideranças sobre o *layout* físico e a correlação com inovação e criatividade e a avaliação entre o cruzamento de estilos de liderança e o *layout* dos escritórios das organizações denominadas como criativas e inovadoras.

Referências Bibliográficas

ALENCAR, Eunice M. L. Soriano de. **Criatividade**. Brasília: UNB, 1993.

ALENCAR, Eunice M. L. Soriano de. **Desenvolvendo a Criatividade nas Organizações: o desafio da inovação**. RAE, São Paulo, v. 35, n. 6, novembro/dezembro, 1995.

ALENCAR, Eunice M. L. Soriano de. **Promovendo um ambiente favorável à Criatividade**. RAE, São Paulo, v. 38, n. 2, abril/junho, 1998.

AMORIM, M. C. S; FREDERICO, R.; **Criatividade, inovação e controle nas organizações**. Revista de Ciências Humanas, Florianópolis, EDUFSC, v. 42, no. 1 e 2, abril e outubro 2008.

BCG - THE BOSTON CONSULTING GROUP. *The Most Innovative Companies 2013: Lessons from Leaders*. Disponível em: https://www.bcgperspectives.com/content/articles/innovation_growth_most_innovative_companies_2013_lessons_from_leaders/. Acesso em: 20/03/2014.

BENEDETTI, M. H.; CARVALHO, V. A. Café de. **A Dinâmica da Inovação: a influência dos comportamentos dos líderes sobre a capacidade de uma equipe em inovar**. 30°. EnANPAD, Salvador, setembro, 2006.

BOOZ&CO. *The 2013 Global Innovation 1000 Study: Navigating The Digital Future*. Disponível em: http://www.strategyand.pwc.com/media/file/Strategyand_2013-Global-Innovation-1000-Study-Navigating-the-Digital-Future_Media-Report.pdf. Acesso em: 20/03/2014.

BRUNO-FARIA, M. F.; ALENCAR, Eunice M. L. Soriano de. **Estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho**. Revista de Administração, São Paulo, v.31, n. 2, abril/junho, 1996.

BRUNO-FARIA, M. F.; ALENCAR, Eunice M. L. Soriano de. **Indicadores de Clima a Criatividade**: Um instrumento de medida da percepção de estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho. Revista de Administração, São Paulo, v.33, n. 4, outubro/dezembro, 1998.

BRUNO-FARIA, M. F.*et al.* **Criatividade nas organizações**: análise da produção científica nacional em periódicos e livros de Administração e Psicologia. rPOT, Brasília, v. 8, no. 1, janeiro/junho 2008.

CHRISTENSEN, C. M. **O crescimento pela inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

DE MASI, Domenico. **Criatividade e Grupos Criativos**. Rio de Janeiro: Sextante, 2003.

FAST COMPANY. *The World's Most Innovative Companies 2014*. Disponível em: <http://www.fastcompany.com/section/most-innovative-companies-2014>. Acesso em: 15/07/2014

FONSECA, C. A. M.; BASTOS, A. V. B. **Criatividade e comprometimento organizacional**: suas relações com a percepção de desempenho no trabalho. rPOT, Brasília, v. 3, no. 1, janeiro/junho 2003.

FORBES. *The World's Most Innovative Companies*. Disponível em: <http://www.forbes.com/innovative-companies/list/>. Acesso em: 20/03/2014

FORTUNE. *World's Most Admired Companies*. Disponível em: http://archive.fortune.com/magazines/fortune/most-admired/2012/best_worst/best1.html. Acesso em: 20/03/2014

FOUCAULT, Michel. **Vigiar e punir**: nascimento da prisão; tradução de Raquel Ramallete. Petrópolis, Vozes, 1987.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

GURGEL, Marcos Freire. **Criatividade & Inovação**: uma Proposta de Gestão da Criatividade para o Desenvolvimento da Inovação. Dissertação - Universidade Federal do Rio de Janeiro, COPPE, 2006.

HANER, U-E.; BAKKE, J.W. *On how Work Environments influence Innovation – A Case Study from a large ICT Company*. CD-ROM Proceedings of the XV Annual Conference of the International Society for Professional Innovation Management (ISPIM), Oslo 20–24 June 2004.

HAUSCHILDT, Jürgen. *Promotors and champions in innovations—development of a research paradigm*. Springer Berlin Heidelberg, 1999.

O'MARA, Martha A. *Strategy and place: managing corporate real estate and facilities for competitive advantage*. Simon and Schuster, 1999.

PAROLIN, Sonia R. H. **A Criatividade nas organizações**: Um estudo comparativo das abordagens sociointeracionistas de apoio à gestão empresarial. Cadernos de Pesquisas em Administração, São Paulo, v. 10, no. 1, janeiro/março 2003.

THOMSON REUTERS. *2013 Thomson Reuters Top 100 Global Innovators*. Disponível em: <http://top100innovators.com/>. Acesso em: 20/03/2014

WIPO – World Intellectual Property Organization. *World Intellectual Property Indicators - 2013 Edition*. Disponível em: http://www.wipo.int/export/sites/www/freepublications/en/intproperty/941/wipo_pub_941_2013.pdf. Acesso em: 20/03/2014.