GERÊNCIA DE IDÉIAS NOVAS
COMO DESPERTAR A CRIATIVIDADE E VENCER A IMPOTÊNCIA DO DESEJO INOVACIONAL?

Paulo Roberto Motta*

1. Inovação: a prática da idéia nova; 2. Desenvolvimento de idéias: estímulos à criatividade; 3. Aceitação e coletivização de idéias; 4. Implantação de idéias novas: das condições organizacionais e gerenciais; 5. Inovação na organização contemporânea – o ritual permanente de transição

Criatividade é recurso existente em todos seres humanos, devendo seu uso ser incentivado para produzir mudanças nas organizações modernas. Organizações são gerenciadas no sentido de forçar seus empregados a se conformarem com normas burocráticas. Prática inibe criatividade e comportamentos inovadores. Dirigentes modernos deveriam agir no sentido de favorecer poder e iniciativa individuais. Análise da natureza da mudança em grandes organizações. Apresentação de 12 regras gerenciais que facilitam criação de condições organizacionais favoráveis à mudança.

Em um mundo de mudanças rápidas, em que conhecimentos e habilidades, que serão necessários, já não são facilmente previsíveis, as organizações deveriam criar as condições para que os indivíduos liberem seu potencial criativo e promovam as inovações que serão necessárias às novas circunstâncias.

1. *Inovação: a prática da idéia nova*

São freqüentes, no mundo organizacional contemporâneo, referências tanto a problemas e turbulências, quanto à necessidade de criatividade e inovação para a solução desses problemas organizacionais.

Inovação traduz-se como conceito positivo, que, na generalidade, implica que algo de melhor vai acontecer. Ajuda-nos, assim, a criar a esperança de dias melhores, a incentivar sonhos e a aceitar mais facilmente as agruras do presente. Por isso é que a "inovação", quando genericamente proposta, tem aceitação fácil e até desejada por todos, de forma rápida. Diz-se genericamente porque só assim as pessoas podem adaptá-la à sua visão e ao seu sonho individual de mudança. Nesse sentido, todos podem imaginar a realização plena de seu desejo inovacional. Entretanto, no mundo organizacional, a "inovação" é alguma coisa específica e coletiva, que altera crenças, hábitos e interesses sedimentados de indivíduos e grupos. Como se verá mais adiante a inovação, além de sua dimensão individual, constitui-se essencialmente num processo organizacional.

As condições favoráveis e desfavoráveis à inovação são criadas e se tornam propriedade de um meio organizacional específico e é de conformidade com suas condições que os sonhos e desejos individuais são ou não realizados. Os meios favoráveis ou desfavoráveis é que mostram o alcance ou a impotência do desejo inovacional.

* Professor titular na Escola Brasileira de Administração Pública (EBAP) da Fundação Getulio Vargas. (Endereço do autor: Praia de Botafogo, 190/424 – 22.253 – Rio de Janeiro, RJ).

Inovação refere-se à introdução de uma mudança julgada positiva, benéfica. Mudança significa, apenas, aplicação de uma invenção ou idéia nova, tanto no sentido positivo quanto negativo. Invenção é simplesmente uma descoberta, ou idéia nova, não usada ou aplicada. A inovação constitui-se, portanto, no uso prático de uma descoberta ou invenção, que provoca mudanças positivas na organização.[1]

A inovação pressupõe que algo foi inventado, descoberto e projetado, por antecedência, o que indica uma criatividade prévia, sem entretanto significar que o processo criativo anteceda sempre, numa lógica seqüencial, o processo de inovação. A criatividade e a inovação são processos organizacionais contínuos e concomitantes, que prosseguem durante todas as fases de introdução e uso de idéias novas. Inovar é, antes, aplicar o incomum, o novo; é uma espécie de solução criativa para problemas que vão sendo detectados. Não há fórmula prévia para se inovar, porque a inovação faz parte de um processo que descobre suas próprias regras. Assim, não há que estabelecer uma lógica seqüencial determinística entre inventar ou descobrir, para inovar.

Refere-se, aqui, à inovação como uma mudança não só de valores, mas que requer uma alteração significativa nos produtos, serviços e padrões comuns de decisão e operação da organização. Não se trata de simples mudanças adaptativas, que ocorrem no dia-a-dia das empresas e que se configuram mais como variações do *status quo*, ou mesmo de ações para restaurá-las de pequenos desvios e discrepâncias.[2]

Aceitando sempre a premissa de que a inovação é um processo organizacional, e para melhor compreendê-lo, procura o quadro 1 refletir as correspondências entre as etapas da inovação e os processos gerenciais.

Quadro 1
Inovação como processo organizacional
de gerenciar idéias novas

Etapas do processo de inovação (por dissociação mental)	Etapas correspondentes no processo gerencial de idéias novas
1. Desenvolvimento da idéia	1. Estímulo à criatividade individual
2. Aceitação	2. Coletivização de idéias
3. Implantação	3. Mudanças nas condições organizacionais

[1] Na literatura administrativa, as definições mais comuns e recentes sobre inovação sempre a caracterizam tanto como uma aplicação prática, quanto como um processo organizacional. Ver, por exemplo, Kanter, Rosabeth. *The change master*. New York, Simon / Schuster, 1984; Rickards, Tudor. *Stimulating innovation, a systems approach*. London, Frances / Pinter, 1985.

[2] Os conceitos e propostas aqui apresentados se coadunam com a literatura moderna sobre inovação organizacional, tanto a produzida com fins de gerar teorias rigorosas, quanto a voltada para interesses imediatos de propor idéias sobre mudanças. Em comparação com outras áreas de estudos organizacionais, as teorias sobre inovação tendem a ser mais fracas por falta de pesquisas sistemáticas na área. Os fundamentos da inovação, segundo metodologias científicas mais rigorosas, precisam ainda ser aprimorados. Essa visão é compartilhada por autores que se dedicam a pesquisas sobre inovação, em trabalhos como: coletâneas preparadas por Kuhn, Robert. *Frontiers in creative and innovative management*. Cambridge, Mass., Ballinger, 1985; *Handbook for creative and innovative managers*. New York, McGraw Hill, 1988; Van de Ven, Andrew. Central problems in the management of innovation. *Management Science*, Providence R.I., Institute of Management Science, *32*(5):530-607; Van de Ven, Andrew & Poole, M.S. Paradoxical requirements for a theory of or-

As etapas da inovação são relatadas apenas por dissociação mental, já que, conforme foi dito, não existe necessariamente uma lógica seqüencial, determinística, no processo de produção de idéias. Assim, em primeiro lugar, o desenvolvimento de idéias exige estímulos do gerente à criatividade individual. É necessário despertar, no indivíduo, o espírito crítico e oferecer a oportunidade de descobrir e conhecer novas alternativas, novas possibilidades. Os estímulos são indispensáveis porque as grandes organizações normalmente levam seus membros mais à conformidade e proteção das condições existentes, do que à busca da novidade.

Vale lembrar, em segundo lugar, que se a geração de idéias novas é essencialmente uma questão individual, a aceitação das idéias é um processo coletivo. Por isso é que se considera a "inovação" um processo coletivo. Por isso é que se considera a "inovação" um processo organizacional, aonde idéias individuais, únicas, precisam ser coletivizadas e institucionalizadas.

Em terceiro lugar, a implantação de idéias novas corresponde a alteração nas condições organizacionais existentes; exige mobilização de todos os recursos organizacionais no sentido de criar condições favoráveis, superar resistências e transformar a organização.

2. *Desenvolvimento de idéias: estímulos à criatividade*

A criatividade consiste no processo de desenhar e construir novos produtos, serviços ou formas de comportamento individual e organizacional. Refere-se a um processo crítico da realidade, que resulta em algo antes desconhecido e não-praticado.

A criatividade leva ao encontro com o inesperado, normalmente depois de um período consciente ou inconsciente de processamento de idéias e informações relativas a um tema sobre o qual a mente foi alimentada. A alimentação da mente pode ser feita através do fornecimento específico de informações ou de novas percepções, que se formam sobre a realidade, na interação do indivíduo com seu ambiente, ou, melhor ainda, com um novo ambiente. Como a mente humana é altamente condicionada por crenças, valores e experiências sociais passadas, fornecer desafios e novas experiências de vida constitui base propícia para o desenvolvimento da criatividade.

As organizações devem projetar tarefas e funções de tal forma que constituam desafios e pressões para o aumento da criatividade. As pressões, porém, devem ser moderadas. Pouca ou demasiada pressão sobre um indivíduo torna-se algo inócuo. Pouca pressão não chega a constituir-se em desafio suficiente para alcançar resultados e provocar idéias novas sobre métodos de atuação. Demasiada pressão leva

ganizational change. In; Quinn, R. & Cameron, K. *Paradox and transformation:* toward a theory of change in organization and management. Cambridge, Mass., Ballinger, 1987; Lewin, Arie Y. & Ninton, John. Organizational effectiveness: another look, and an agenda for research. *Management Science,* Providence, R.I., Institute of Management Science, *32*(5):514-38, May 1986; e, ainda, a coletânea organizada por Ijiri, Yuji & Kuhn, Robert. *New directions in creative and innovative management: bridging theory and practice.* Cambridge, Mass., Ballinger, 1988.

A demanda de dirigentes por métodos para inovar, no entanto, fez surgir uma grande quantidade de recomendações baseadas em sistematizações de casos e idéias esparsas e de alguns estudos nem sempre conduzidos com rigor metodológico. Mas a aceitação dessas recomendações como úteis às necessidades da gerência moderna serviu para propagar o seu uso e insinuar a sua validade como propostas científicas. Vale lembrar, contudo, que a falta de rigor metodológico não deve servir para descartar de antemão proposições geradas de estudos de um número razoável de casos de inovações bem-sucedidas. Fosse assim, grande parte da teoria gerencial moderna seria desprezada, em princípio, porque a ausência de rigor metodológico não é uma característica exclusiva das teorias gerenciais sobre inovações.

os indivíduos a uma constante adaptação aos trilhos da rotina, o que não permite um convívio com o incomum e com a exceção; dificulta o pensamento lateral, conduzindo à conformidade excessiva".[3] Deve-se, portanto, projetar o trabalho de tal maneira que constitua um desafio para o alcance de resultados, mas que também proporcione suficiente autonomia individual para imaginar, desenhar e criar alternativas de produção e de comportamento administrativo.

A criatividade é uma característica que existe em todos os indivíduos e não uma qualidade inata, propriedade de poucos.[4] Esse potencial pode ser desenvolvido e transformado em novas habilidades individuais. Nesse sentido, alguns indivíduos podem estar mais avançados do que outros no desenvolvimento dessas habilidades, o que pode levá-los a transmitir corretamente uma imagem temporária mais criativa, e erradamente a idéia de que são pessoas inatamente privilegiadas. Sendo um potencial humano, a criatividade é um recurso altamente disponível no meio organizacional, à espera de desenvolvimento e uso. Assim, desenvolver as habilidades criativas de todos os membros de uma organização é mais importante do que institucionalizar grupos de pensadores sofisticados, para desenvolver habilidades criativas.

A potencialidade da inovação existe em todos os tipos de organização, porque a criatividade é um recurso disponível em todos os indivíduos. Algumas empresas e instituições são mais agressivas e pró-ativas, no desejo de inovar e, em virtude disto, mobilizam recursos e atenção para antecipar provocações ao ambiente sócio-econômico. Montam grupos ou setores de pesquisa e desenvolvimento, alocam recursos e mobilizam, por vezes, parte substancial da ação organizacional para projetos de inovação.

Outras empresas e instituições, por serem menos agressivas, pouco trazem em termos de análise antecipatória e de adiantamento de recursos para projetos de inovação. Mas as provocações do ambiente sócio-econômico podem ser de tal ordem que desviam, reduzem ou interrompem o alcance de resultados previstos. Nessas circunstâncias, o sentido de desvantagem e a constatação de problemas levam à análise de alternativas para recuperar o caminho da sobrevivência e do progresso organizacionais. Assim, tanto a análise antecipatória com a visão do sucesso, quanto a análise *post-factum* para recuperar a relevância podem constituir-se em momentos importantes para levar à inovação.

Aceitando a premissa de que a análise antecipatória da mudança provoca níveis mais elevados de desempenho do que a simples reação ao fracasso, pode-se constatar que o interesse organizacional em enfrentar a inovação é que, na verdade, é um dos fatores de sua causalidade. Assim a mudança surge quando, por diferentes

[3] Os argumentos sobre desafios colocados diante dos indivíduos para gerar criatividade e eficiência encontram-se, também, em algumas teorias de motivações sobre intencionalidade, que procuravam rebater teorias anteriores relativas às necessidades. Ver resumo dessas teorias em Motta, Paulo Roberto. Todo mundo se julga vitorioso, inclusive você: a motivação e o dirigente. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, Fundação Getulio Vargas, *20*(1):17-29, jan./mar. 1986. Quanto ao estabelecimento de pressões específicas sobre o indivíduo, ver análises em Rickards, op. cit. As idéias sobre autonomia e escape à conformidade organizacional, para efeito de despertar a criatividade, aparecem em várias teorias sobre flexibilidade organizacional. Ver, por exemplo, a proposta de Peters, Thomas & Waterman, Robert. *Vencendo a crise*. Rio de Janeiro, Harper & Row, 1983.

[4] A idéia de que a criatividade é algo restrito a uns poucos indivíduos tem sido constantemente desafiada em todos os estudos modernos sobre mudança organizacional. Ver, por exemplo, Rickards. op. cit.; Isaksen, Scott. Innovative problem solving in groups: new methods and research opportunities. In: Ijiri & Kuhn. op. cit.; Kirton, M. S. Adaptators and innovators: cognitive style and personality. In: Scott, Isaksen, org. *Frontiers in creativity research: beyond the basics*. Buffalo, Bearly, 1987. Não é diferente a opinião do Prêmio Nobel, Herbert Simon, quando trata do tema da criatividade em seu trabalho: Simon, Herbert. What we know about the creative process. In: Kuhn, Robert. op. cit.

fatores organizacionais, existe algum tipo de mobilização gerencial que provoca e facilita o uso de recursos de criatividade já existentes em cada indivíduo, membro da organização.

3. *Aceitação e coletivização de idéias*

A transformação da criatividade em inovação é, em grande parte, um processo de transformar ideais individuais em ideais coletivos. As idéias novas, por si mesmas, não são suficientes para produzir inovações; é preciso que elas ultrapassem os limites do desejo individual e se tornem preocupações coletivas no contexto organizacional. Esse processo não é simples, porque após a geração de idéias novas exige-se, por parte do indivíduo, um processo de advocacia interna, para coletivizá-las dentro de sua empresa ou instituição pública. É preciso atrair a atenção de outros para a importância da idéia e para a vantagem relativa que ela trará para toda a organização. Essa é a razão pela qual vários autores que estudam a inovação organizacional justificam até a necessidade da existência de um advogado da idéia, de um herói, de um campeão, de um visionário, de um lutador, que pressione para a implantação de idéias novas, antes que elas se tornem velhas, obsoletas e inúteis.[5]

Um dos grandes obstáculos à coletivização das idéias ou à inovação pode ser encontrado no próprio autor da idéia, que a abandona prematuramente ou a defende além dos limites de sua utilidade. Indivíduos desenvolvem maneiras de pensar e ficam presos às suas idéias, pregando-as para vê-las prevalecer no processo decisório organizacional. Em alguns casos, as resistências iniciais da organização para analisar a viabilidade da sugestão levam ao abandono da idéia, e à conseqüente perda da possibilidade de inovação. Em outros, a insistência do indivíduo em ver a sua idéia prevalecer pode levá-lo a apresentá-la várias vezes durante anos;"[6] a idéia perde a novidade e a utilidade mas, principalmente, o indivíduo pode diminuir sua capacidade crítica e criativa por apego excessivo a idéias ultrapassadas.

Quanto à resistência individual em aceitar a provocação de outros com idéias novas, como tem sido argumentado,[7] ela existe, em grande parte, pelas limitações básicas que os seres humanos possuem para tratar assuntos não rotineiros. Na verdade, a dificuldade em enfrentar a complexidade das condições ambientais de mu-

[5] Interessante notar que permanece nas teorias de inovação uma idéia análoga à definida por Max Weber sobre o líder carismático, capaz de romper os laços da sociedade tradicional e levá-la à transição. As teorias modernas de inovação lembram muito a necessidade de um herói, visionário, líder, não necessariamente o produtor da idéia nova, mas o grande advogado, capaz de promover a idéia ao ponto de romper práticas existentes. Ver, por exemplo: Peters, Thomas & Waterman, Robert. op. cit.; Waterman, Robert. *The renewal factor*. New York, Bantam Books, 1987; Rickards, op. cit.; Van de Ven, Andrew. Central problems in the management of innovation. *Management Science*, Providence, R$_t$I., Institute of Management Sciences, *32*(5):590-607, May 1986; Delbecq, Andre & Mills, Peter. Structure which executives can implement under conditions of ambiguity to increase innovation within avarege organizations. In: Pondy, Louis; Boland, Richard & Thomas, Howard. *Managing ambiguity and change*. New York, John Wiley, 1988. A idéia do líder e visionário é também clara nas perspectivas de mudança que ressaltam o valor individual do espírito empreendedor tanto na dimensão externa quanto interna à empresa (*entrepreneurs – intrapreneurs*). Ver, por exemplo: Drucker, Peter. *Inovação e espírito empreendedor*. São Paulo, Pioneira, 1986; Degen, Ronald. *O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial*. São Paulo, McGraw-Hill, 1989; Foster, Richard. *Inovação: a vantagem do atacante*. São Paulo, Best-Seller, 1988. Ver, ainda, exemplos brasileiros na reportagem Os mestres da inovação, *Exame*, *426* (3):78-95, maio 1989.

[6] Ver, a esse respeito, o já clássico trabalho de Schon, Donald. *Beyond the stable state*. New York, Norton, 1971.

[7] Van de Ven, Andrew & Hudson, R. Managing attention to strategic choices. In: Pennings, S. Strategic decision making in complex organizations. San Francisco, Jossey-Bass, 1984.

dança faz com que as pessoas adaptem-se e conformem-se às normas grupais, optando inconscientemente pelas atividades repetitivas.

Idéias, por si só, já provocam a coletividade porque são as idéias que levam pessoas compartimentalizadas e isoladas pela especialização funcional a se reunirem e a visualizarem uma nova forma de ação conjunta. Portanto, a existência e a divulgação de idéias já afetam diretamente as decisões individuais e coletivas e, por essa razão, a coletivização de idéias caracteriza-se por ser parte integrante do processo organizacional de decisão.

O processo de coletivização de idéias, em qualquer decisão organizacional, é árduo e difícil, e mais ainda quando se trata de inovação, pois a mudança ameaça valores, concepções e formas de agir dos indivíduos. Por definição a ação organizacional implica substancialmente uma ação de coordenação, ou seja, de harmonização de interesses, percepções e tarefas diversas.

As pessoas são diferentes, passam por processos diferentes de socialização interna e externa. Na organização possuem interesses profissionais, funcionais e pessoais diferentes, executam tarefas diferentes, em setores organizacionais diferentes. Assim, por princípio, seriam melhor atendidas se as organizações tomassem decisões diferentes para atender aos interesses diversos. Mas a organização age segundo os objetivos que têm de ser alcançados através de ações conjuntas fundamentadas em um grau substancial de cooperação e de integração entre atividades variadas.

Normalmente explica-se e propõe-se a ação organizacional coordenada através não só de mecanismos estruturais, mas também de processo sócio-psicológico de definição conjunta de missão e objetivos, busca de valores compartilhados, ou qualquer outra forma de obtenção de algum consenso, que se reflita em lealdade e cooperação para a ação conjunta.[8]

As decisões sobre inovação ameaçam e, na realidade, rompem com critérios e práticas estabelecidas para a coordenação. A inovação, como já foi visto, introduz risco, subverte a ordem estabelecida no intuito de implantar uma nova ordem. A inovação obriga as pessoas a reavaliarem os seus próprios valores, atitudes e comportamentos, bem como as condições organizacionais em que atuam. Portanto, a inovação requer um processo de realinhamento de valores e critérios consensuais, a partir de propostas individuais de mudança.

A coletivização de idéias significa, assim, um processo organizacional político, ou seja, de articulação e agregação de novos interesses. É um processo conflitivo, onde as diferenças entre as percepções individuais são formalmente consideradas e aguçadas. Mais do que em outras decisões organizacionais, os indivíduos têm que apresentar suas idéias, promovê-las e buscar apoio, ao mesmo tempo que agem protegendo ou tentando maximizar seus interesses estabelecidos.

Mostrar, como normalmente acontece nos processos políticos, que os efeitos dos interesses de uns não desfavorecem outros é insuficiente, inócuo, por parecer

[8] As propostas sobre busca de consenso e de cooperação em decisões sobre inovação, ainda que enfatizadas nas teorias sócio-psicológicas da década de 60, tornam-se mais freqüentes, a partir dos anos 70, com a divulgação de idéias gerenciais japonesas. No Japão, a promoção de inovação por meio de decisões, nas quais o consenso e a cooperação são dimensões fundamentais, é relatada como prática comum e bem-sucedida. Na última década, são os estudos sobre cultura organizacional os que mais enfatizam a idéia de criar valores e interesses comuns como base para promover mudanças. Dizem esses estudos que uma forte cultura organizacional reduz diferenças e amplia valores compartilhados, o que ajuda a criar bases consensuais e de lealdade para conduzir eficazmente a inovação. Ver, especialmente, Deal, Terrence & Kennedy, Allan. *Corporate cultures*. Reading, Mass. Addisson-Wesley, 1982; e o número especial Organization culture. *Administrative Science Quarterly*, New York, Johnson Graduate School of Management, Cornell Universty, *28*(3) Sept. 1983, que contém vários artigos sobre o tema.

pouco crível. Em situações potencialmente conflitivas, onde interesses são ameaçados, as pessoas que assim se sentem tendem a ressaltar suas diferenças e confrontá-las com as novas propostas apresentadas, buscando principalmente os seus aspectos negativos, com o objetivo de salvaguardar seus valores e os interesses investidos na organização.

Assim, o processo de coletivização de idéias, para ser bem-sucedido, deve constituir-se, desde os passos iniciais, em um processo conjunto, cooperativo.

A procura coletiva de alternativas de ação favorece a visão comum e a construção gradual de uma nova ordem organizacional baseada na perspectiva de ganhos positivos, que se estabelece em cada setor. A idéia nova, gerada a nível individual e que conduz ao processo de inovação, deve sempre apresentar-se menos como uma maravilha criativa da inteligência individual, ou setorial, mas sobretudo como uma alternativa para se desenvolver interesses comuns.

4. *Implantação de idéias novas: das condições organizacionais e gerenciais*

Sendo um processo coletivo, que envolve mudanças individuais, grupais e estruturais, a inovação constitui-se essencialmente no processo organizacional estratégico de criar condições que levem às mudanças desejadas. A implantação de idéias novas envolve, assim, a compreensão do contexto organizacional onde se passa a mudança, bem como das ações gerenciais que a favorecem. Essas duas dimensões são tratadas, a seguir, segundo as premissas organizacionais da inovação e de acordo com as recomendações da teoria gerencial moderna sobre mudanças.

4.1 Natureza organizacional da inovação

A. A inovação é um processo organizacional sistêmico e globalista.

A inovação é um processo organizacional sistêmico; mesmo que envolva apenas parte da organização, as causas e conseqüências da inovação afetam todo o sistema. Para se compreender e introduzir uma inovação requer-se um entendimento do sistema organizacional, isto é, suas interações com o meio ambiente, bem como as interligações das diversas partes do sistema. Portanto, a idéia de inovar não se resume à simples prática de implementar idéias novas. Envolve um processo organizacional de mudanças e adaptações decorrentes das propriedades sistêmicas da organização e cujas etapas não podem de todo ser previstas desde o início. Trata-se de um processo – interativo, racional e intuitivo – como qualquer outro processo de decisão gerencial. Exige, portanto, habilidades gerenciais de decisão e integração dos diversos subsistemas organizacionais.

A inovação, por outro lado, é um processo globalístico de aplicação de idéias. Van de Ven, por exemplo, tem trabalhado na perspectiva de que a proliferação de idéias no meio organizacional envolve tal complexidade de transações, que se torna o problema básico na gerência da inovação. Argumenta ele que uma idéia, ao ser expressa, prolifera em idéias múltiplas, porque os indivíduos possuem diferentes estruturas de referência ou esquemas interpretativos que filtram suas percepções.[9]

[9] Van de Ven, Andrew. Central problems in the management of innovation. op. cit.

A maneira tradicional de se lidar com a complexidade das transações entre pessoas e idéias é dividir e especializar o trabalho, inclusive para analisar as idéias novas. Essa maneira comum segmenta a análise e a organização.[10] E a única solução possível, como se verá mais adiante, é instituir processos integrativos de unidades organizacionais, recursos e funções, ou seja, adquirir uma perspectiva holística ou globalística para abordar a inovação.

B. A inovação é um processo cultural.

Nunca é demais lembrar que a mudança organizacional, antes de ser um processo técnico, ou simples arranjo organizacional, consiste essencialmente em processo cultural de alterar valores. Mudar produtos, serviços ou organogramas pode significar, em muitas instâncias, uma agressão violenta a um sistema de valores existentes. E, quanto maior a desconsideração pelo sistema cultural, maior a reação, a resistência e as inadaptações provocadas pela incorporação de novas idéias. Na gerência da mudança não se pode adotar a perspectiva inocente ou simplista de pensar que, introduzida a mudança organizacional – produto, serviço ou procedimento – a organização naturalmente irá adaptar-se a ela.

Quando valores fundamentais são feridos as pessoas reagem e tendem a resistir à mudança, na medida em que ela ocasiona, inexplicável ou desavisadamente, quebra de relações e padrões estabelecidos no ambiente de trabalho. Como a mudança envolve alteração na cultura organizacional, ela necessita de tempo para a acomodação de valores. A mudança é, sobretudo, um processo de aculturação e aprendizado e não somente um processo tecnológico, ou de organização e métodos. Os indivíduos precisam de tempo para compreender, adquirir e praticar novas habilidades, bem como para se adaptar a novas condições de trabalho, impostas pela mudança. Na verdade, não há grandes atalhos para se introduzir inovação – algum tempo é necessário, e é impossível encurtá-lo.

A mudança – muito mais um processo cultural do que um processo tecnológico ou mecânico – exige atenção a significados, símbolos e ritos que a organização atrela aos seus processos administrativos. Por exemplo: todas as dimensões técnicas e organizacionais podem estar preparadas para a mudança – produtos, serviços, protótipos, análises, estruturas, sistemas e métodos – mas, se os valores da mudança não estiverem contidos na perspectiva gerencial e a cultura organizacional não estiver propensa à mudança, simplesmente nada acontecerá, ou a proposta de inovação resultará em grande fracasso.

C. A inovação é um processo único.

Se o contexto cultural da organização é único, o processo de inovação e mudança também o é. Comparar mudanças organizacionais para descobrir semelhanças e replicar situações pode ajudar no conhecimento de algumas estratégias genéricas, mas é o conhecimento dos detalhes e das diferenças que vai mostrar o que realmente ocorre e garantir o sucesso da inovação. Assim, introduzir a mesma mudança porque foi bem-sucedida em outra empresa ou instituição pode produzir resultados diversos e inesperados.

[10] A idéia de segmentar o processo de inovação é repelida com intensidade pelos autores que modernamente tratam do tema. Ver, principalmente, Kanter. op. cit.; Waterman. op cit.; Van de Ven. Central problems in the management of innovation. op. cit. Vale lembrar, no entanto, que a incorporação da visão sistêmica e contingencial ao estudo sobre a inovação já trazia, como dimensões fundamentais, a globalidade e interdependência. Ver exemplos anteriores em Burns, Tom & Stalker, G. *The management of innovation*. London, Tavistock, 1968; Zaltman, Gerald; Ducan, Robert & Holbek, Jonny. *Innovations and organizations*. New York, Wiley, 1973; Selinek, Mariann. *Institutionalizing innovation*. New York, Praeger, 1979.

A organização possui um sistema cultural próprio que define previamente as condições favoráveis ou desfavoráveis à mudança. Uma história ou um caso de mudança ou inovação não são facilmente contados ou relatados. Pode-se descrever, por exemplo, o caso de inovação em determinada organização relatando etapas de mudança e até dividi-la em fases seqüenciais: primeira, segunda, terceira, etc. Mas, como ensina Kanter[11], toda história de mudança tem uma pré-história, isto é, condições organizacionais próprias, que favorecem a identificação de problemas e o surgimento de propostas para solucioná-los.

Portanto, a mudança exige condições de cultura organizacional – a infra-estrutura de mudança que favorece iniciativas e garante o sucesso da implementação. Como a mudança começa na infra-estrutura, transladar simplesmente etapas estruturais de inovação, de uma organização para outra, mesmo que o processo seja criteriosamente concluído, pode levar a resultados diversos, por ausência de semelhança nas condições culturais.

4.2 Natureza gerencial da inovação

Do ponto de vista estritamente gerencial, entender inovação é compreender os fatores que facilitam ou inibem a geração e implantação de idéias novas no contexto organizacional.

Na perspectiva comportamental, a teoria organizacional moderna é altamente baseada na premissa de que são as organizações, e não os indivíduos, os grandes responsáveis pela ineficiência e ineficácia que se pode constatar na ambiência organizacional. Essa responsabilidade é diretamente vinculada à falha das organizações em proporcionar a seus funcionários oportunidade razoável de crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional. Assim, dificuldades administrativas devem ser procuradas menos na competência técnica da instituição ou na ineficiência individual, e mais nas condições oferecidas pela organização para estimular a ação, como também para satisfazer as necessidades e expectativas individuais e profissionais de seus membros.

O fato de ter a teoria organizacional moderna optado por uma parcela substancial da explicação do comportamento administrativo, com base nas condições organizacionais, não substitui as causas explicativas de fatores de socialização externa (características individuais aprendidas fora da ambiência de trabalho), nem deixa de ver o indivíduo como agente de mudança, pela própria capacidade que ele possa ter de alterar as condições organizacionais.

Aceita-se como ponto de partida que os indivíduos desejam desenvolver-se para alcançar sempre níveis mais elevados de realização pessoal e profissional. Os indivíduos possuem um grande potencial de desenvolvimento, como também desejam progredir, aprender novas habilidades e usar todas as suas habilidades e conhecimentos em seu trabalho.

Usando essa perspectiva moderna da teoria gerencial para examinar a questão da mudança, vale perguntar – quais as condições organizacionais e características individuais que podem ser favoráveis ou desfavoráveis à introdução da mudança? Na perspectiva do trabalho gerencial, são apresentadas, a seguir, 12 proposições (sintetizadas no quadro 2) inferidas da teoria gerencial contemporânea, para a condução eficaz de um processo de inovação. As sete primeiras referem-se mais a *condições organizacionais* e as outras cinco a *recomendações de natureza individual ao gerente*.

[11] Kanter. op. cit.

Quadro 2
Recomendações para adquirir condições organizacionais e individuais favoráveis à inovação

1. Transfira acentuadamente poder e iniciativa
2. Adote a perspectiva globalista na abordagem de problemas
3. Procure alcançar flexibilidade organizacional e administrativa
4. Favoreça e mantenha comunicações francas e autênticas
5. Crie incentivos e recompensas à iniciativa de mudanças
6. Trate, com eqüidade, direitos e prestígios individuais
7. Considere fracassos anteriores e problemas pendentes
8. Destrua a armadilha dos hábitos
9. Olhe para a frente, aventure sempre, mas devagar
10. Reforce e reconstrua sempre uma postura otimista perante a vida
11. Procure sentir-se útil diante de problemas; veja o que pode fazer para resolvê-los
12. Opte pela ação e pelo desenvolvimento pessoal, para destruir os adversários da inovação: comodismo, estabilidade

1. Transfira acentuadamente poder e iniciativa. A inovação está associada à capacidade organizacional de assegurar, aos indivíduos, oportunidades para sugerir idéias e resolver problemas. Portanto, cabe às organizações criar condições que propiciem ao indivíduo o necessário poder e a iniciativa para experimentar e testar idéias novas. Esse poder tem que ser conquistado através das oportunidades que a organização deve fornecer a seus funcionários para que ampliem a sua ação e comunicação, independentemente dos quadrados que ocupem no organograma.
Cabe, portanto, à gerência, transferir poder para permitir mais iniciativa, independência e criatividade por parte dos indivíduos. Rosabeth Kanter[12] crê na falta de poder ou na impotência organizacional de um grande número de pessoas como causa de ineficiência e obstáculo à inovação. Diz ela que chefes e dirigentes que ocupam posições de responsabilidade, mas carecem de poder, transformam funções em feudos, fecham-se em seus pedaços do sistema, e evitam que outros invadam o seu território; dominam, coagem e espalham impotência. Afirma Kanter que a grande arma de quem não tem poder é inibir as pessoas à sua volta.[13] Resistem, portanto, a todas as idéias novas, produzidas pelos que os cercam.

2. Adote a perspectiva globalista na abordagem de problemas. Um dos grandes argumentos nas obras de Kanter é que a inovação está associada a uma forma globalística de examinar problemas, que a autora chama de integradora.[14] Tratar problemas como "totalidades" ajuda a relacionar o problema com toda a complexidade do ambiente. Gera em um indivíduo, por exemplo, a necessidade e a vontade

[12] Ver Kanter, op. cit. A teoria de Kanter sobre a falta de poder como inibidora da inovação foi apresentada em sua obra *Men and women for the corporation*. New York, Basic Books, 1977. Ver, especialmente, cap. 7, p. 164 a 205.
[13] Id. ibid.
[14] Conforme mencionado anteriormente, não só Kanter mas outros autores (ver nota 10) também trabalham com o mesmo argumento. Ressalta-se aqui a obra de Kanter, porque a perspectiva da "totalidade" é colocada como a grande premissa de todo o seu trabalho.

de ir além do seu conhecimento, de combinar suas idéias com fontes de informações com as quais ainda não tem interação. Essa vontade ajuda a reduzir conflitos e isolamentos entre unidades organizacionais, fazendo com que todos tenham oportunidades reais de contribuir para a solução de problemas.
Quando se compartimentaliza, [illegible]quire uma visão não integradora ou segmentada de um problema, tende-se a dividir o problema ou idéia de mudança pelas subunidades da organização. Aborda-se o problema, no sentido mais estreito possível, isto é, fazendo com que cada unidade o examine segundo aquilo que já sabe e pratica. Como as relações entre unidades organizacionais são estabelecidas segundo sistemas de poder e funções previamente delineados, os problemas e idéias de mudanças tendem a ser examinados de tal forma que não perturbem outras unidades ou os esquemas de inter-relacionamento. Assim, conforme ensina Kanter, a busca da subunidade organizacional mais adequada para examinar um problema gera segmentalismo, e permite que o passado, explícito na estrutura, domine o futuro.

3. Procure alcançar flexibilidade organizacional e administrativa. As grandes organizações, por causa do excesso de normas que impingem uniformidade e conformidade, tendem a matar o espírito de iniciativa e inovação. Por essa razão é que se tem recuperado, na teoria administrativa contemporânea, as idéias de gerência mais localizada, descentralizada e autônoma, características das pequenas organizações, até como propostas normativas para a gerência dos grandes empreendimentos. São exaustivamente apresentadas por Peters e Waterman; Kanter, Waterman e Richards,[15] os exemplos empíricos de que as grandes inovações estão associadas mais a pequenas empresas, pequenos projetos e iniciativas individuais do que as grandes empresas, grandes projetos de pesquisa ou grupos de pensadores.
As organizações inovadoras possuem alto grau de flexibilidade na sua estrutura administrativa. As fronteiras entre departamentos e divisões internas são mais ambíguas e fluidas, permitindo a circulação livre de idéias e encorajando iniciativas individuais. Além disso, nunca é demais lembrar os argumentos contemporâneos sobre o mundo de hoje, caracterizado por mudanças intensas e velozes, o que exige das organizações um alto grau de flexibilidade, em todas as suas dimensões, para poderem ajustar-se rapidamente às novas condições ambientais que lhes serão diariamente impostas.

4. Favoreça e mantenha comunicações abertas e autênticas. Comunicações restritas e cautelosas, repletas de receios e até de confidencialidades limitam a livre circulação de idéias. Os indivíduos, no ambiente de trabalho, não só gostam de ter acesso ao maior número possível de informações, como também necessitam ter essas informações para sua tranqüilidade e melhor execução de suas tarefas.
A circulação livre de informações provoca a mente humana e aguça o interesse pela novidade e pelo desconhecido, gerando o desejo de fazer diferente e melhor.
Assim, comunique-se, pergunte, explique, compare, busque informações, responda e, sobretudo, ouça. Dê aos indivíduos e colegas de trabalho a grande oportunidade de conhecer os fatos que afetam a organização – tanto os agradáveis, como os desagradáveis. Sabendo mais e melhor, as pessoas descobrirão inter-relações antes desconhecidas e terão sua atenção despertada para novas formas de decidir e agir.
As comunicações autênticas consistem em saber ouvir as boas e más notícias e em

[15] Kanter; Waterman & Richards. op. cit.

dizer a verdade, o que cria o clima de confiança mútua entre os funcionários. Portanto, o dirigente deve aprender a ouvir as notícias desagradáveis e a agradecer às pessoas que as trazem, pois são pessoas confiáveis e que falam a verdade. Muitas vezes os dirigentes evitam notícias desagradáveis, porque tratam de fatos que não corroboram suas premissas e hipóteses anteriores. Pensam eles que isso fere a sua sabedoria ou astúcia, que, na verdade, é uma "sabedoria" aparente, baseada em preconceitos ou julgamentos incorretos sobre a realidade e necessitam, por isso, de revisão urgente, para demonstrar a verdadeira sabedoria no trato com a realidade.

O dirigente deve aprender a ouvir e também a aceitar opiniões contrárias às suas. Discordar não é desgostar. É impossível a obtenção de concordância entre todos. A insistência na obtenção de consenso leva, por vezes, a uma concordância apenas aparente que esconde a inibição de pessoas e a imposição de autoridade. Procure o entendimento comum através de comunicações francas e autênticas, que incorporem consensos e dissensos sobre a realidade que afeta a organização.

5. Crie incentivos e recompensas à iniciativa de mudança. A inovação é, antes de tudo, um compromisso gerencial que deve ser sentido por toda a organização. Cabe aos dirigentes, pelo exemplo de suas ações e decisões, demonstrar esse compromisso, mas é importante também que se crie incentivos e recompensas para estimular a inovação. Os incentivos devem ir desde a eliminação de padrões comportamentais, normas e tradições internas de repressão e punição às iniciativas individuais, até recompensas específicas pela geração e introdução de novas idéias. Os incentivos e recompensas devem ser instituídos não só pelo seu caráter de indutor de um comportamento desejado, mas também como reconhecimento do esforço adicional que acompanha a produção de idéias e a introdução de mudanças.

6. Trate com eqüidade direitos e prestígios individuais. Os projetos de mudanças, por redistribuírem prioridades, recursos e tarefas, redistribuem também o poder, além de terem a grande potencialidade de afetar direitos e prestígios individuais. Portanto, a mudança está sempre sujeita a uma resistência potencial. Para quebrar esse tipo de resistência, a clareza e a franqueza em tratar os objetivos e todos os aspectos da mudança são essenciais.

Direitos e prestígios, muitas vezes, são conquistas individuais, arduamente trabalhadas durante uma carreira, e que, na medida em que são diminuídos por projetos de mudança, não só geram resistência daqueles diretamente afetados, mas também dos muitos que naquele momento trabalham no sentido de alcançar mérito similar. Portanto, projetos de mudança devem evitar a alteração de direitos e prestígios que, no passado, serviram de padrão para ressaltar aqueles que foram mais eficientes e dedicados.

Quanto à questão do poder organizacional exercido no momento, vale lembrar que é impossível visualizar mudanças de vulto que não alterem a distribuição do poder existente. Assim, é preciso deixar claro, entre todos, desde o início, as decorrências naturais e esperadas dos projetos de mudança. Comunicações ajudam a diminuir as resistências.

Evite fabricar e caracterizar perdedores evidentes. Na redistribuição de poder, os que provavelmente irão perder e os que irão ganhar devem ser informados desde o início, e as razões das mudanças serem claras não só para os envolvidos, mas para todos os membros da organização.

7. Considere fracassos anteriores e problemas pendentes. A descrença na mudança é muitas vezes oriunda de fracassos anteriores em resolver problemas e pendências que afetam determinados setores, mesmo que essas pendências nada tenham a ver com o tema da mudança que no momento se examina, ou se propõe. Muitas pessoas vêem o momento de mudança como oportunidade de finalmente resolver aquelas questões prementes que mais as afligem. Na medida em que os programas de reformas e mudanças não atinjam essas questões prementes, fracassam em obter apoio e adesão daqueles que enfrentam diariamente aquelas dificuldades. Surgem as descrenças e resistências, por entenderem essas pessoas que aquelas não são as suas mudanças, por não considerarem as suas prioridades e problemas. Na verdade, o anúncio ou proposta de mudança cria um ambiente privilegiado para discutir e reexaminar antigas pendências. A possibilidade de solução dessas pendências abre novas perspectivas de ação e reduz acentuadamente resistências à mudança.

8. Destrua a armadilha dos hábitos. À medida que as organizações vão-se desenvolvendo, seus membros tendem a adquirir hábitos, ou seja, comportamentos mais ou menos padronizados que servem de resposta a determinados estímulos ambientais, internos e externos. Os hábitos possuem a vantagem de permitir respostas e adaptações rápidas a crises e novas circunstâncias, mas possuem a desvantagem de fornecer respostas semelhantes a um conjunto variado de diferentes estímulos rotinizando, em demasia, o processo decisório organizacional.[16]
Os hábitos podem constituir-se, de fato, em verdadeiras armadilhas. Reprodução contínua de comportamentos sedimentados no passado, os hábitos mantêm sua utilidade e relevância para o trato de questões que se perpetuam, até mesmo melhores que muitas idéias novas. Nesse sentido, hábitos individuais e práticas organizacionais devem ser examinados com cuidado antes de serem destruídos com propostas genéricas de inovação. Por outro lado, os hábitos, por reproduzirem o passado, podem ofuscar novas possibilidades e inibir o desenvolvimento de idéias para a produção de um novo futuro. Assim, na medida em que os hábitos internos são fortalecidos, pode-se também, em decorrência, construir alicerces para resistir a inovações. É preciso quebrar os hábitos administrativos para devolver à organização o sentido da aventura e da novidade, que produz inovações.

9. Olhe para frente; aventure sempre, mas devagar. A continuidade da mudança depende, em muito, do espírito gerencial de olhar para frente, aventurar-se, tentar a novidade, procurar conhecer o diferente e o não descoberto, no sentido de estabelecer novos padrões de decisão e ação. Esse espírito de conquistar o futuro deve estar incutido na mente dos dirigentes, no seu trabalho do dia-a-dia, e não no planejamento de grandes mudanças. Aliás, as grandes mudanças, esporádicas e radicais, exigem conhecimento apurado da realidade, processo na maioria das vezes caro e mesmo difícil de ser obtido.
Mudanças radicais e profundas devem ser realizadas somente quando já não há outra alternativa, pois seu sucesso é geralmente raro e muito menor do que quando se acumula um conjunto de pequenas mudanças. Essas mudanças grandes e radicais parecem-se muito com as grandes cirurgias – envolvem riscos elevados, longo tempo de convalescença, debilitação temporária, deixam seqüelas, e têm resultados imprevisíveis e duvidosos. Pode-se dizer que todas as decisões organizacionais, como as de mudança e inovação, envolvem riscos e resultados imprevisíveis

[16] Waterman. op. cit.

por causa das propriedades de interdependência que caracterizam as organizações. Assim, quanto maior o escopo da mudança, maior o risco e a imprevisibilidade, por causa das conseqüências e efeitos colaterais, impossíveis de se prever, que atingem todo o sistema organizacional. Assim, a ação através de pequenos ajustes constantes torna os efeitos da mudança mais controláveis e previsíveis. Por conseqüência, a inovação não deve ser algo que se visualize a curto prazo, ou de forma radical. Ao contrário, a inovação deve ser incorporada gradativamente como dimensão essencial do processo decisório do médio e longo prazos.
Para se inovar, não se trata de construir somente grandes projetos formais de pesquisa, de análise e de planejamento para interferência rápida e radical na realidade. Trata-se, principalmente, de praticar a fuga constante, aventureira e cuidadosa dos trilhos formais dos sistemas de planejamento, para se buscar o desconhecido.

10. Reforce e reconstrua sempre uma postura otimista perante a vida. Acredite que sempre existe uma melhor maneira de se fazer algo para desenvolver uma postura com relação à sua vida organizacional. Crie a expectativa da mudança para estimular a criatividade. Quando se acredita que algo pode ser sempre melhorado e a mudança pode ser introduzida, aprende-se a enfrentar, sem desânimo, as dificuldades que naturalmente vão surgindo no meio organizacional. O sentimento de impotência e o comodismo invadem o espírito mais facilmente quando se perde a confiança na possibilidade de mudança, julgando problemas como crises insolúveis e não-ultrapassáveis. A postura otimista ajuda as pessoas a enfrentar mais facilmente os assuntos desagradáveis.
Adquira o hábito positivo de pesquisar e analisar idéias novas para saber se existe algo de bom e de aproveitável. Veja muitas idéias: não as descarte de início; saiba que é necessário olhar muitas coisas, para se obter poucas, excelentes e utilizáveis.
A história das inovações, das descobertas, está repleta de contos sobre idéias excelentes, descartadas de início por julgamento de primeira mão, por causa de sua aparência inicial estranha e, mesmo, idiota. Da mesma forma, inúmeros artistas famosos e grandes jogadores de futebol contam, nas histórias de suas vidas, inúmeras passagens em que, no início da carreira, diretores e técnicos os descartaram por não os considerar possuidores de talento para a profissão em que, no futuro, brilhariam. É preciso, portanto, procurar o positivo de cada nova idéia ou proposta antes de eliminá-la por alguma característica inicial negativa.

11. Procure sentir-se útil diante dos problemas. Os problemas fazem parte da vida organizacional e, pelas propriedades sistêmicas da organização, eles afetam vários setores, apesar de muitas vezes serem tratados como particulares de uma unidade específica. Essas propriedades sistêmicas que dão o sentido de interdependência fornecem também a dimensão de complexidade que, muitas vezes, faz os indivíduos sentirem-se inaptos, impotentes, incapazes de atacar setorialmente os problemas, a partir de suas habilidades e condições específicas.
Algumas vezes o sentimento de inutilidade em função da percepção da complexibilidade do problema leva à paralisação que obstaculiza a inovação. Todos os indivíduos possuem alguma habilidade e capacidade de contribuição. Ao sentirem-se úteis e ao aprimorarem a sua iniciativa na solução de problemas, os indivíduos não só começam a contribuir imediatamente para mudar as condições organizacionais, como também passam a adquirir uma perspectiva mais ampla, mais aprofundada e

mais abrangente do sistema organizacional. Passam a conhecer melhor a interdependência e complexidade dos problemas.
Deve-se lembrar, contudo, que em um contexto organizacional, o sentimento de utilidade e, principalmente, a decorrente iniciativa para a ação não dependem exclusivamente do indivíduo. Gerencialmente, a iniciativa para a ação precisa ser aceita, compreendida e estimulada.

12. Opte pela ação e pelo desenvolvimento pessoal. A postura de espera de que as coisas melhorem, ou de que os problemas se resolvam, para então tomar a iniciativa da mudança normalmente impede a inovação, pois elimina alternativas de curto prazo. Fabrica-se momentaneamente a impotência para a ação, que leva ao comodismo. Em decorrência disso, aparecem justificativas organizacionais baseadas nos argumentos de segurança e estabilidade, que escondem apenas o confortável apego a uma rotina de poucos desafios. E o comodismo, a segurança e a estabilidade são os grandes adversários da inovação.
Para reverter esse estado de coisas é preciso orientar-se constantemente para a ação e visualizar a oportunidade de crescimento e desenvolvimento pessoal. Na medida em que os indivíduos procuram seu autodesenvolvimento e auto-realização, encontrarão mais oportunidades e desafios para mudar e inovar, o que acabará contagiando e beneficiando os demais membros da organização.

5. *Inovação na organização contemporânea – o ritual permanente da transição*

Os estudos e pensamentos contemporâneos têm de tal forma ressaltado a importância da atual velocidade e intensidade das mudanças sociais, econômicas e tecnológicas, que hoje é praticamente impossível imaginar que a mudança e a sua rapidez não vieram para ficar. A mudança, constatada como algo permanente, gera não só a necessidade de adaptação, mas principalmente a expectativa de que se deve mudar. Assim, as organizações hoje são pressionadas a mudar não só pelas necessidades percebidas, mas também pelas expectativas de que devem mudar.[17]

O mundo contemporâneo, por outro lado, tem revelado que a mudança tornou-se uma dimensão natural e incorporada à vida organizacional. Cada vez mais a mudança é menos um processo cíclico, ocasional, esporádico de reformar e transformar condições existentes, e mais uma adaptação constante, diária, de se adaptar e de se antecipar a provocações ambientais.

Já não se pode mais ver a mudança através de fases preconcebidas; as etapas da mudança, como foi visto, significam apenas dissociações mentais para efeito de análise. Na organização contemporânea, não se pode separar o conjunto de condições organizacionais existentes do conjunto de novas condições projetadas. A organização constitui-se num mesmo conjunto em transformação, que deve manter seu equilíbrio dinâmico à medida que se ajusta a novas formas de transição; não é algo temporário, intermediário, entre uma fase e outra, mas algo que deve ser visto como um processo permanente. Portanto, cabe ao dirigente moderno fazer da transição um ritual, um processo importante em si mesmo dentro da perspectiva da inovação.

[17] As idéias sobre permanência das transformações na organização do trabalho têm sido muito enfatizadas em diversas teorias organizacionais modernas e, inclusive, em algumas metodologias para introdução de mudanças como a de Beckhard, Richard & Reuben, Harris. *Organizational transitions;* managing complex change. Reading, Mass., Addison-Wesley, 1987. No entanto, a idéia foi popularizada nas obras de Naisbitt, John. *Megatrends*. New York, Warner Books, 1982; e ainda: Naisbitth, John & Aburdene, Patrícia. *Re-inventing the corporation*. New York, Warner Books, 1985.

Quando se conduz um processo de inovação jamais se deve referir à transição como algo passageiro, oneroso, que exija o pagamento de um preço muito alto para a obtenção de algo melhor. Por mais verdade que isso seja, deve-se ressaltar a transição como uma fase de crescimento e desenvolvimento, um aprendizado coletivo para se conquistar novas perspectivas e se descobrir as maravilhas do desconhecido. Mas se deve, ainda, desenvolver gerencialmente a idéia da transição como um processo duradouro, permanente, pois a conquista do novo, do diferente e do melhor exige um esforço e uma ação contínuos voltados para a mudança. Essa ação permanente, contínua, é que ajudará a reforçar a segurança e o apoio que todos precisam receber para enfrentar as incertezas da mudança.

Summary

Creativity is a resource that exists in every human being. Its use should be stimulated in order to produce changes which are mostly needed in modern organizations. Nevertheless, most organizations are still managed in such way of bringing employees to conform to major bureaucratic rules. This common practice inhibit creativity and innovative behavior.

Thus, modern managers should favor individual power and initiative so emplyees could experiment, test, and innovate. The article analyzes the nature of change in large organizations as well as presents twelve managerial rules to help fostering organization conditions that favor change.