

Nota Biográfica

Ana Paula Lourido Machado, nasceu em Moçambique no ano de 1965, licenciou-se em Direito na área de Jurídico Económicas, pela Universidade Portucalense, no ano de 1994.

Depois de uma passagem de cerca de 2 anos na advocacia, ingressou numa multinacional, onde esteve, desde sempre ligada à área comercial, tendo abraçado vários desafios.

Com formações em diversas vertentes, e uma pós-graduação em direção comercial, considerou importante fazer o mestrado em direção comercial, do qual faz parte esta dissertação, com o objetivo de lhe ser atribuído o grau de mestre.

Agradecimentos

Várias são as pessoas e circunstâncias que no nosso dia-a-dia contribuíram e contribuem para o que somos, e para quem somos, várias são também as pessoas e circunstâncias, que contribuíram para que este trabalho fosse possível, e que foram preponderantes nos momentos de dúvida que me assistiram ao longo da sua realização.

Findo este, e fazendo uma retrospectiva, posso concluir, agora sem margem para dúvidas, que houve uma mudança em mim, pois, apesar de me pautar, desde sempre, pela busca diária de fazer mais e melhor, e onde procuro que subsistam momentos de racionalidade e de emoção - pois só assim, a nossa vida pode ser plena de riqueza- esta etapa de dois anos, foram para mim uma oportunidade de crescimento a todos os níveis.

Posso assim dizer, e também sem margem para dúvidas, que este trabalho serviu para que a minha forma de pensar sobre o tema, e não só, sejam definitivamente diferentes para melhor.

E digo para melhor, porque sinto em mim uma capacidade de “visualização” que me foi dada pelo facto de ter de “parar”, “pensar” e “agir” de acordo com um objetivo - fazer investigação, o que se refletiu em mim enquanto pessoa.

Mas, tal como referi inicialmente, *várias foram as pessoas que contribuíram e contribuem para o que somos e quem somos*, como tal, não posso deixar de referir como fonte inesgotável de integridade e bondade, a minha família, nomeadamente os meus pais quem me deram, desde nascitura, as bases do que sou.

E, muito importante...ao meu filho, Afonso, que todos os dias me ensina como ser e fazer melhor e como podemos ser muito felizes a ultrapassar barreiras...

.

Não podendo ainda, esquecer todos os meus amigos, conhecidos e anónimos que comigo se cruzaram e cruzam, e que tanta alegria e ensinamento me trouxeram...às vezes, sem sequer imaginarem!

Não posso também esquecer, os meus colegas de mestrado, ... que também me enriqueceram.

E ainda, a todos os Professores, pelos seus ensinamentos e disponibilidade.

E em especial, ao Professor Manuel Graça, também meu orientador de tese, que desde sempre mostrou uma enorme disponibilidade, paciência e que com toda a sua sapiência e calma me ajudou a visualizar o caminho a seguir...sem sombra de dúvida, também agora!

Um agradecimento muito especial aos meus colegas da Roche Diagnósticos, com quem eu tenho o privilégio de partilhar momentos muito importantes da minha vida profissional, e com quem tenho crescido profissionalmente, e que muito têm contribuído para que eu seja um ser humano mais completo.

Muito obrigada a todos!

Resumo

As organizações modernas estão sob uma crescente pressão competitiva para manter e criar novos mercados, melhorar a sua eficiência e reduzir custos.

Derivado do facto de já se ter alcançado uma componente tecnológica muito avançada, as organizações, reconhecem que a diferenciação é um fator que recai sobre o seu capital humano, ou seja, nas pessoas, e na sua capacidade de gerar novas ideias, através do incremento de práticas formais ou informais que permitam que mais e melhores processos criativos possam ser criados pelos seus colaboradores.

Nos últimos anos, a investigação centrou-se na questão da gestão do processo de criação de ideias e no desenvolvimento dessas mesmas ideias, no entanto, o processo pelo qual estas ideias são geradas, e ainda, geridas de uma forma eficaz, opera de uma forma "*ad hoc*" na maioria das nossas organizações.

O âmbito desta investigação, consiste em analisar quais as práticas existentes, numa empresa inserida num grupo multinacional de sistemas de diagnóstico, para o incremento da criatividade, e qual a visão das várias hierarquias sobre o tema, ou seja, até que ponto existe um alinhamento ou alheamento, entre os diversos níveis hierárquicos da empresa, sobre este tema, e como isto se tem traduzido na prática.

Foi ainda analisado o processo de recolha de ideias existente na empresa.

Abstract

Modern organizations are under increasing competitive pressure to maintain and create new markets, improve efficiency and reduce costs.

Derived from the fact that already have achieved a very advanced technological component, organizations recognize that differentiation is a factor that falls on its human capital, namely, in people and in their ability to generate new ideas, by increasing formal or informal practices that enable more and better creative processes can be created by their employees.

In recent years, research has focused on the issue of managing the process of creating ideas and developing these same ideas, however, the process by which these ideas are generated, and still managed effectively, operates as "ad hoc" in most of our organizations.

The scope of this research, which is to examine existing practices, a company part of a group of multinational systems diagnostics, to increase creativity, and what the vision of multiple hierarchies on the subject, in other words, the extent to which there is an alignment or alienation among the various levels of the company, on this subject, and how this is translated into practice.

It was also analyzed the process of collecting ideas existing in the company.

Índice Geral

Nota Biográfica.....	i
Agradecimentos.....	ii
Resumo.....	iv
Abstract.....	v
Índice Geral	vi
Bibliografia.....	103
Anexos.....	108
Índice de figuras.....	109
1-INTRODUÇÃO.....	1
1.1. Enquadramento Teórico.....	1
1.2. Âmbito da Investigação.....	2
1.3. Objetivos da Investigação e Relevância do Tema.....	2
1.4. Metodologia de Análise.....	3
1.5. Estrutura da Dissertação.....	4

Parte I

Enquadramento Teórico sobre Criatividade nas Organizações

1 – INTRODUÇÃO.....	5
2 – REVISÃO DA LITERATURA.....	7
2. 1 Criatividade: conceitos e sua evolução.....	7
2.1.1 Conceito.....	7
2.1.2 Evolução histórica do conceito da criatividade.....	9
2.2 - Criatividade Organizacional.....	16
2.2.1 Tipos de criatividade.....	16

2.2.2	Clima organizacional para a criatividade.....	19
2.2.3	Fatores que encorajam a criatividade nas Organizações.....	22
2.2.3.1	A nível do Indivíduo.....	22
2.2.3.2	A nível da Organização.....	24
2.2.4	Fatores que impedem a criatividade nas Organizações.....	27
2.2.4.1	A nível do Indivíduo.....	27
2.2.4.2	A nível da Organização.....	28
2.2.5	Liderança para a criatividade.....	30
2.2.6	Comunicação para a criatividade.....	34
2.2.7	Serendipidade e práticas organizacionais e da gestão.....	36
2.2.8	Mecanismos de suporte à criatividade: Sistemas de ideias.....	40
2.3	Conclusões.....	43

Parte II

Análise de um Caso de Estudo

3 -	PROBLEMÁTICA E METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO.....	46
3.1	Problemática de Investigação.....	46
3.2	Fundamentação Metodológica.....	47
3.3	O Processo de Recolhade Dados.....	47
3.4	O Processo de Sistematização e Análise de Dados.....	49
4 -	CRIATIVIDADE NA ROCHE.....	53
4. 1	Roche e Roche Portugal.....	53
4.1.1	Grupo Roche.....	53
4.1.2	Roche no Mundo: A história.....	53
4.1.3	Valores e Competências Core da Roche.....	55

4.1.4 A Divisão diagnóstica.....	56
4.1.5 Organização da Roche Diagnósticos.....	58
4.2 Práticas para a Criatividade na Roche Diagnósticos.....	58
4.2.1 As origens da Criatividade na Roche Diagnósticos.....	58
4.2.1.1 O Edifício.....	58
4.2.1.2 Cultura e Ambiente Organizacional.....	60
4.2.1.3 Mecanismo de apoio dos processos criativos- 2Improve.....	64
4.3 Análise do caso empírico.....	66
4.3.1 Abertura para a criatividade.....	67
4.3.2 Feedback.....	74
4.3.3 Lugar ao erro.....	75
4.3.4 Motivação da liderança.....	77
4.3.5 Autonomia.....	81
4.3.4 Comunicação.....	84
4.4 2 Improve.....	90
4.5 Conclusões.....	95
4.6 Sugestões.....	99
BIBLIOGRAFIA.....	103
ANEXOS.....	108
ÍNDICE DE FIGURAS.....	109