

## **Criatividade, inovação e mudança**

**Por Mark Wallacy da Costa Ribeiro**

### **RESUMO**

A competência relacionada à criatividade, inovação e mudança refere-se à capacidade do líder de promover aprendizagem contínua, experimentação e adaptação em contextos organizacionais complexos e dinâmicos. A literatura contemporânea compreende a inovação como um processo sistêmico, que vai além da geração de ideias e envolve cultura organizacional, liderança, processos e criação de conhecimento. Organizações inovadoras equilibram exploração de novas possibilidades e aprimoramento das práticas existentes, desenvolvendo estruturas ambidestras que conciliam estabilidade e mudança. Nesse processo, a liderança exerce papel central ao criar segurança psicológica, estimular a criatividade coletiva e transformar conhecimento individual em competência organizacional sustentável.

### **DESENVOLVIMENTO**

A literatura contemporânea convergiu em torno da ideia de que a inovação transcende o lançamento de produtos; trata-se de um processo sistêmico que abrange melhorias em processos, estruturas organizacionais e modelos de negócios (Tofanini & Pottes, 2024). Ao considerar inovação nessa amplitude, fica claro que seu êxito depende menos de lampejos de criatividade isolada e mais da capacidade da organização de cultivar uma mentalidade inovadora ancorada em aprendizagem, experimentação e compartilhamento de conhecimento.

Organizações que integram inovação a todos os níveis têm maior probabilidade de criar e sustentar vantagens competitivas, pois conseguem antecipar tendências, reduzir custos operacionais e oferecer valor superior ao cliente (Drucker & Maciariello, 2014). Além disso, a criatividade coletiva amplia o espectro de soluções para problemas complexos, combinando raciocínio analítico e pensamento divergente (Saremi, 2022). Tal abordagem reforça a sustentabilidade de longo prazo: a busca contínua de oportunidades e o aperfeiçoamento de processos tornam a organização resiliente frente às disrupções de mercado (Cropley & Cropley, 2015).

Liderança e colaboração. A consolidação de uma cultura de inovação começa pela liderança, cuja função é articular propósito, prover recursos e criar segurança psicológica para que as equipes testem ideias sem medo de punição (Gaspersz, 2014). Estudos de Dyer et al. (2011) mostram que líderes inovadores praticam comportamento exploratório – questionar, observar, experimentar, associar – e contaminam positivamente seus times. Aprendizagem contínua. Investir em capacitação, mentoring e comunidades de prática amplia o estoque de conhecimento tácito e explícito, condição apontada por Nonaka & Takeuchi (1995) como núcleo do processo de criação de conhecimento organizacional. Tofanini & Pottes (2024) acrescentam que o networking interorganizacional acelera a difusão de ideias e aumenta a taxa de inovação incremental

Embora rotinas confirmem eficiência, elas podem cristalizar comportamentos que sufocam a novidade (Langer et al., 2019). March (1991) denominou esse dilema de exploração (buscar novas soluções) versus exploração (aprimorar as existentes). Ambidestria organizacional. O'Reilly III & Tushman (2013) propõem que estruturas ambidestras – capazes de operar unidades voltadas à inovação radical paralelas às unidades de negócio tradicionais – equilibram tensão entre estabilidade e ruptura. Essa

arquitetura exige liderança que saiba alocar recursos, definir métricas diferenciadas e manter coerência cultural. Incremental versus radical. Langer et al. (2019) evidenciam que, apesar do glamour da inovação radical, incrementos contínuos sustentam desempenho no longo prazo.

Nem todos os setores demandam o mesmo nível de ruptura. Em ambientes altamente regulados (p. ex., saúde, aviação), a inovação incremental pode gerar ganhos substanciais sem comprometer a conformidade (Langer et al., 2019). Assim, a estratégia de inovação deve alinhar intensidade e direção das iniciativas à capacidade de absorção da organização e às expectativas do mercado (Porter & Advantage, 1985).

Inovar, portanto, é um imperativo estratégico que requer convergência entre cultura, liderança, processos e aprendizagem. Organizações que internalizam a mentalidade inovadora conseguem simultaneamente explorar oportunidades emergentes e refinar operações estabelecidas. Ao adotar metodologias ágeis, fomentar colaboração interfuncional e equilibrar incrementalismo e ruptura, tais organizações tornam-se capazes de gerar valor sustentável num ambiente competitivo e mutante.

É relevante considerar que a inovação está vinculada à criatividade. A compreensão da criatividade como um processo cognitivo complexo fornece bases sólidas para práticas organizacionais que desejam sistematizar a inovação. Smith & Ward (2012) destacam que a criatividade envolve não apenas a geração de ideias originais, mas também a capacidade de reorganizar estruturas mentais pré-existentes, o que implica um papel central da memória, atenção e pensamento divergente. Assim, organizações inovadoras devem ir além de ambientes que apenas incentivam brainstorming superficial e, em vez disso, investir na formação de um ecossistema cognitivo onde indivíduos

possam fazer conexões não óbvias, experimentar combinações inusitadas e reconfigurar problemas com novos enquadramentos.

Além disso, pesquisas cognitivas demonstram que a criatividade é favorecida por estados mentais que equilibram foco e abertura à novidade. De acordo com Ward & Kolomyts (2010), ambientes que estimulam curiosidade epistêmica, tolerância à ambiguidade e liberdade para errar promovem a ativação de redes neurais associadas ao pensamento associativo e ao processamento semântico flexível – habilidades necessárias para soluções inovadoras. Nesse sentido, lideranças organizacionais precisam não apenas promover práticas colaborativas, mas também cultivar culturas psicológicas seguras, onde a experimentação é reconhecida como parte do processo de construção de valor, e não como ameaça à reputação individual ou institucional.

O desenvolvimento da criatividade organizacional exige o reconhecimento da interação dinâmica entre indivíduo e contexto. Como apontam Runco & Jaeger (2012), o potencial criativo é amplificado quando os indivíduos têm acesso a desafios bem definidos, recursos cognitivos adequados e mecanismos de feedback oportuno. Portanto, a inovação sustentável não decorre unicamente de talentos excepcionais, mas da capacidade institucional de estruturar fluxos de aprendizagem adaptativos, promover diversidade cognitiva e alinhar incentivos ao comportamento criativo. A inteligência coletiva, quando intencionalmente cultivada, transforma a criatividade de um traço individual em uma competência organizacional estratégica.

### **Aplicação prática da competência**

A competência relacionada à criatividade, inovação e mudança assume relevância estratégica no exercício da Secretaria Executiva da União Norte Brasileira, especialmente

por se tratar de uma função que atua em um ambiente organizacional marcado por complexidade crescente, diversidade cultural e rápidas transformações sociais e institucionais. Liderar nesse contexto exige mais do que preservar estruturas existentes; requer a capacidade de promover aprendizagem contínua, incentivar a experimentação responsável e conduzir processos de adaptação sem comprometer a identidade organizacional. Conforme destacam Nonaka & Takeuchi (1995), a inovação sustentável emerge quando o conhecimento individual é sistematicamente convertido em conhecimento organizacional, processo que depende diretamente da atuação da liderança.

No âmbito da Secretaria Executiva, a criatividade e a inovação se manifestam de forma sistêmica, sobretudo na capacidade de revisar processos, repensar fluxos de trabalho e promover novas formas de articulação institucional entre União, Campos e igrejas locais. A inovação, nesse sentido, não se restringe à introdução de ferramentas ou métodos inéditos, mas envolve a criação de condições culturais que favoreçam a aprendizagem organizacional, a colaboração interfuncional e a melhoria contínua. Drucker & Maciariello (2014) ressaltam que a inovação eficaz ocorre quando líderes conseguem integrar criatividade, disciplina e propósito estratégico – um equilíbrio essencial para funções de governança institucional.

A liderança da Secretaria Executiva também demanda sensibilidade para lidar com o dilema clássico entre exploração de novas possibilidades e exploração das práticas existentes. March (1991) observa que organizações bem-sucedidas são aquelas capazes de equilibrar inovação e eficiência, evitando tanto o imobilismo quanto a ruptura desordenada. No contexto da UNB, esse princípio se traduz na capacidade de introduzir mudanças graduais e contextualizadas, alinhadas à capacidade institucional dos Campos e às exigências normativas da organização. A ambidestria organizacional proposta por

O'Reilly III & Tushman (2013) oferece um referencial relevante para compreender esse equilíbrio entre estabilidade e renovação.

Outro aspecto central dessa competência diz respeito à dimensão cultural da inovação. A criatividade organizacional floresce em ambientes que oferecem segurança psicológica, valorizam a diversidade cognitiva e encaram o erro como parte do processo de aprendizagem. Gaspersz (2014) e Schein (2010) enfatizam que líderes moldam a cultura organizacional por meio do que incentivam, toleram e acompanham. Assim, no exercício da Secretaria Executiva, a promoção de uma cultura aberta à inovação passa pela forma como decisões são comunicadas, ideias são acolhidas e iniciativas são avaliadas, criando um ambiente institucional que favorece participação, corresponsabilidade e engajamento.

A inovação também se conecta diretamente à capacidade adaptativa da organização frente às mudanças do ambiente externo. Tidd (2023) argumenta que organizações inovadoras não apenas respondem às mudanças, mas desenvolvem estruturas que lhes permitem antecipar tendências e aprender continuamente. Para a Secretaria Executiva da UNB, isso implica utilizar dados, feedbacks e avaliações institucionais como insumos estratégicos para ajustes de rota, fortalecimento de processos e aprimoramento da atuação organizacional em todo o território da União.

Além disso, a criatividade aplicada à liderança que se demanda da Secretaria não se expressa apenas em soluções técnicas, mas na habilidade de reconfigurar problemas, reinterpretar desafios e construir novas narrativas institucionais capazes de mobilizar pessoas em torno de propósitos comuns. Smith & Ward (2012) e Runco & Jaeger (2012) destacam que a criatividade envolve a reorganização de estruturas mentais existentes, habilidade particularmente relevante para líderes que atuam em contextos complexos e

multifacetados. Essa capacidade cognitiva amplia a qualidade das decisões e fortalece a visão estratégica da liderança. Aplicar os princípios da criatividade, inovação e mudança à Secretaria Executiva da UNB implica, portanto, compreender a liderança como agente catalisador de aprendizagem organizacional. Trata-se de sustentar um ambiente institucional no qual a inovação não seja episódica nem improvisada, mas resultado de processos intencionais, alinhados à missão, à identidade e às responsabilidades organizacionais. Como observa Esenyel (2024), liderar em contextos VUCA exige integração entre pensamento sistêmico, sensibilidade humana e capacidade de adaptação contínua.

Por fim, a incorporação consciente da criatividade e da inovação fortalece o papel da Secretaria Executiva como instância estratégica de orientação, coordenação e suporte aos Campos. Ao promover uma cultura que valoriza aprendizagem, experimentação responsável e melhoria contínua, a liderança da Secretaria contribui para uma organização mais resiliente, integrada e preparada para enfrentar os desafios do presente e do futuro. Assim, criatividade, inovação e mudança deixam de ser conceitos abstratos e se tornam competências práticas, capazes de sustentar uma liderança institucional fiel à missão e relevante em um contexto em constante transformação.

<b>Experiências Passadas</b>	
<b>Experiência</b>	<b>Artefatos</b>
1. Apresentação de sermão para liderança das Igrejas Adventistas do Amazonas usando um gabarito para anotação de ideias do sermão.	1. Arquivo eletrônico em PDF do gabarito.
2. Escrita de uma carta personalizada para cada esposa de pastor enquanto este, estava em concílio pastoral distante da família.	2. Arquivo eletrônico em PDF da carta.

3. Desenvolvimento de projeto missionário “Macedônia” envolvendo alunos recém-formados em Teologia visando o crescimento da igreja no Amazonas e formação de novos distritos pastorais.	3.Arquivo eletrônico em PDF do projeto.
---	---

<b>Experiências Planejadas</b>		
<b>Experiência</b>	<b>Artefatos</b>	<b>Avaliação</b>
1. Apresentação de seminário sobre a influência da Secretaria para formação de missionários.	Cópia do seminário e fotos da apresentação.	
2. Criação de um programa sistematizado das secretárias das igrejas adventistas da UNB – Troféu Excelência	Arquivo eletrônico em PDF	
3. Desenvolvimento de uma avaliação formal da Secretaria de cada Campo da UNB.	Arquivo eletrônico em PDF da avaliação e fotos da avaliação.	
4. Gravação de série de vídeos curtos para rede social sobre liderança com base no livro “Caminho a Cristo”	Cópia do vídeos e postagens	
5. Criação e uso do Sistema Adventista de Gerenciamento de Assembleias (SAGA)	Prints das telas do sistema e fotos do uso do sistema em Assembleias da UNB e DSA.	
6. Organização do Adorai	Fotografias do evento	



## Referências

- Cropley, D. H., & Cropley, A. J. (2015). *The psychology of innovation in organizations*. Cambridge University Press.
- Drucker, P., & Maciariello, J. (2014). *Innovation and entrepreneurship*. Routledge.
- Dyer, J., Gregersen, H., & Christensen, C. M. (2011). *The innovator's DNA: Mastering the five skills of disruptive innovators*. Harvard Business Press.
- Esenyel, V. (2024). Evolving leadership theories: integrating contemporary theories for VUCA realities. *Administrative Sciences*, 14(11), 270.
- Gaspersz, J. (2014). Building an innovation mindset. *European Business Review*.
- Langer, A., Eurich, J., & Güntner, S. (2019). Innovation and Organisation. In *Innovation in Social Services: A Systematizing Overview based on the EU Research Platform INNOSERV* (pp. 29-40). Springer Fachmedien Wiesbaden.  
[https://doi.org/10.1007/978-3-658-05176-1\\_5](https://doi.org/10.1007/978-3-658-05176-1_5)
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization science*, 2(1), 71-87.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.
- O'Reilly III, C. A., & Tushman, M. L. (2013). Organizational ambidexterity: Past, present, and future. *Academy of management Perspectives*, 27(4), 324-338.
- Porter, M. E., & Advantage, C. (1985). Creating and sustaining superior performance. *Competitive advantage*, 167, 167-206.
- Runco, M. A., & Jaeger, G. J. (2012). The standard definition of creativity. *Creativity research journal*, 24(1), 92-96.
- Saremi, H. (2022). Innovation in Management Challenges & Opportunities. *Innovation in Management: Challenges & Opportunities*.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.
- Smith, S. M., & Ward, T. B. (2012). Cognition and the Creation of Ideas 23. *The Oxford handbook of thinking and reasoning*, 456.
- Tidd, J. (2023). Managing innovation. *IEEE Technology and Engineering Management Society Body of Knowledge (TEMSBOK)*, 95-108.
- Tofanini, C. T., & Pottes, L. (2024). A Necessidade de Inovação Dentro das Organizações para a Vantagem Competitiva e Perenidade do Negócio. *IOSR Journal of Humanities and Social Science (IOSR-JHSS)*, 29(11, Series 10), 52–55.
- Ward, T. B., & Kolomyts, Y. (2010). Cognition and creativity. *The Cambridge handbook of creativity*, 5, 93-112.