

Reflexão da Competência 08

Criatividade, Inovação e Mudança

Criatividade, Inovação e Mudança: uma análise teórica integrada à luz da literatura contemporânea

A crescente complexidade dos ambientes organizacionais e sociais tem intensificado o interesse acadêmico pelos constructos de criatividade, inovação e mudança, compreendidos atualmente como dimensões interdependentes de um mesmo processo adaptativo. Em contextos marcados por volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade, as organizações são continuamente desafiadas a reinterpretar seus modelos de funcionamento, repensar práticas consolidadas e desenvolver novas formas de responder às demandas internas e externas. Nesse cenário, criatividade, inovação e mudança deixam de ser fenômenos episódicos ou acessórios e passam a ocupar posição central na análise da sustentabilidade organizacional.

A literatura contemporânea afasta-se progressivamente de abordagens fragmentadas — que tratavam criatividade como atributo individual, inovação como evento técnico e mudança como processo linear — e avança em direção a modelos integrativos que reconhecem a natureza sistêmica, relacional e dinâmica desses fenômenos. Anderson, Potočnik e Zhou (2014) destacam que criatividade e inovação devem ser compreendidas como processos multiníveis, nos quais fatores individuais, grupais e organizacionais interagem de forma contínua. Para os autores, “a inovação no trabalho emerge da interação complexa entre pessoas, contextos e estruturas organizacionais, não

podendo ser explicada por variáveis isoladas” (Anderson et al., 2014, p. 1298, tradução nossa).

No campo da criatividade, estudos clássicos e contemporâneos convergem ao defini-la como a produção de ideias que sejam simultaneamente novas e úteis (Amabile, 1996). Contudo, pesquisas mais recentes ampliam essa concepção ao enfatizar que a criatividade não reside exclusivamente no indivíduo, mas é profundamente influenciada pelo contexto social e organizacional. Amabile e Pratt (2016) argumentam que a criatividade deve ser compreendida como um fenômeno situado, dependente de condições ambientais que favoreçam autonomia, significado no trabalho e segurança psicológica. Segundo as autoras, “as pessoas tendem a ser mais criativas quando percebem que seu trabalho é significativo e quando se sentem apoiadas, e não controladas, por suas organizações” (Amabile & Pratt, 2016, p. 158).

Essa perspectiva é reforçada por abordagens contemporâneas que enfatizam a criatividade coletiva. Acar et al. (2024) sustentam que resultados criativos relevantes raramente são fruto de esforços individuais isolados, mas emergem de interações sociais complexas. Conforme afirmam os autores, “os resultados criativos são, em grande medida, produtos de sistemas sociais, nos quais múltiplos atores contribuem com conhecimentos, perspectivas e experiências distintas” (Acar et al., 2024, p. 112). Essa compreensão desloca o foco da genialidade individual para os processos colaborativos que sustentam a criatividade em contextos organizacionais reais.

No que se refere à inovação, a literatura é consistente ao afirmar que ela representa um estágio distinto e mais complexo do que a criatividade, pois

envolve a implementação efetiva das ideias criativas. West e Farr (1990) definem inovação como “a introdução e aplicação intencional, dentro de um papel, grupo ou organização, de ideias, processos, produtos ou procedimentos novos para a unidade relevante de adoção, projetados para beneficiar significativamente o indivíduo, o grupo, a organização ou a sociedade” (p. 9). Assim, a inovação não se limita à concepção de ideias, mas requer estruturas, recursos, liderança e aprendizagem organizacional para se concretizar.

Pesquisas recentes reforçam essa distinção ao evidenciar que muitas organizações são criativas, mas não inovadoras, em razão de barreiras culturais, estruturais ou políticas que impedem a materialização das ideias. Barros et al. (2025) observam que a ausência de alinhamento estratégico e de liderança favorável constitui um dos principais obstáculos à inovação. Segundo os autores, “a lacuna entre criatividade e inovação está menos relacionada à qualidade das ideias e mais à capacidade organizacional de acolhê-las, desenvolvê-las e institucionalizá-las” (Barros et al., 2025, p. 4).

A mudança organizacional, por sua vez, configura o pano de fundo no qual criatividade e inovação se tornam necessárias e significativas. A literatura contemporânea tem se afastado de concepções lineares e prescritivas de mudança, reconhecendo seu caráter contínuo, emergente e socialmente construído. Burnes (2017) argumenta que a mudança organizacional não pode mais ser compreendida como uma sequência planejada de etapas, mas como um processo dinâmico de adaptação contínua. Para o autor, “a mudança é um estado permanente das organizações, e não um evento temporário que pode ser gerenciado de forma pontual” (Burnes, 2017, p. 3).

Nesse contexto, criatividade e inovação assumem papel estratégico na sustentação dos processos de mudança. Damanpour e Schneider (2009) demonstram empiricamente que organizações com maior capacidade inovadora apresentam maior flexibilidade estratégica e maior probabilidade de adaptação bem-sucedida a ambientes instáveis. De modo complementar, Li et al. (2023) evidenciam que o comprometimento dos indivíduos com a mudança está positivamente associado à percepção de suporte organizacional à criatividade. Conforme afirmam os autores, “quando os colaboradores percebem que suas ideias são valorizadas, eles demonstram maior disposição para apoiar e participar dos processos de mudança” (Li et al., 2023, p. 9).

Assim, à luz da literatura contemporânea, criatividade, inovação e mudança configuram um sistema integrado, no qual cada dimensão reforça e sustenta as demais. A criatividade fornece o potencial cognitivo e simbólico para a transformação; a inovação traduz esse potencial em práticas e soluções concretas; e a mudança representa tanto o contexto que exige essas capacidades quanto o resultado de sua articulação efetiva. Compreender esses constructos de forma integrada oferece um arcabouço teórico robusto para analisar como organizações aprendem, se adaptam e permanecem relevantes em ambientes marcados por transformações contínuas.

Criatividade como fenômeno individual, social e contextual

A criatividade é tradicionalmente definida como a capacidade de produzir ideias que sejam simultaneamente novas e úteis, definição amplamente difundida a partir dos trabalhos de Amabile (1996). Segundo a autora, criatividade envolve “a produção de respostas apropriadas, úteis e

novas a problemas abertos” (Amabile, 1996, p. 35). Essa concepção, embora seminal, foi inicialmente ancorada em uma perspectiva predominantemente individual, enfatizando habilidades cognitivas, traços de personalidade e motivação intrínseca como fatores centrais do comportamento criativo.

Entretanto, a literatura contemporânea tem promovido um deslocamento epistemológico significativo, reconhecendo que a criatividade não pode ser adequadamente compreendida fora de seus contextos sociais e organizacionais. Amabile e Pratt (2016) revisitaram o modelo componencial da criatividade e argumentaram que o ambiente de trabalho exerce influência decisiva sobre a expressão criativa. Para as autoras, “mesmo indivíduos altamente criativos podem apresentar desempenho criativo reduzido quando inseridos em contextos que restringem autonomia, significado ou apoio social” (Amabile & Pratt, 2016, p. 160). Assim, a criatividade passa a ser entendida como um fenômeno situado, emergente da interação entre pessoa, tarefa e contexto.

Essa abordagem é reforçada por perspectivas socioconstrutivistas, que concebem a criatividade como um produto de processos interativos e coletivos. Acar et al. (2024) defendem que os resultados criativos relevantes são, em grande medida, construções sociais, resultantes de trocas simbólicas, colaboração e diversidade cognitiva. Conforme afirmam os autores, “os resultados criativos raramente são produto de indivíduos isolados, mas, sim, o resultado de interações sociais complexas dentro de grupos e organizações” (Acar et al., 2024, p. 112). Tal evidência desloca o foco da genialidade individual para os sistemas sociais que sustentam a criatividade no cotidiano organizacional.

Essa compreensão dialoga diretamente com estudos sobre criatividade coletiva, os quais indicam que equipes heterogêneas, quando bem coordenadas, apresentam maior potencial criativo do que indivíduos trabalhando isoladamente. Anderson et al. (2014) argumentam que a diversidade de perspectivas cognitivas amplia o repertório de soluções possíveis, desde que acompanhada por mecanismos de integração social e liderança facilitadora. Segundo os autores, “a criatividade floresce quando diferentes conhecimentos e experiências são integrados em ambientes que promovem confiança, diálogo e experimentação” (Anderson et al., 2014, p. 1305).

O papel do ambiente organizacional emerge, portanto, como elemento central na ativação ou inibição do potencial criativo. Estudos empíricos demonstram que fatores como autonomia decisória, segurança psicológica, feedback construtivo e reconhecimento institucional influenciam significativamente a disposição dos indivíduos para assumir riscos criativos. Amabile e Pratt (2016) destacam que a motivação intrínseca — considerada um dos principais motores da criatividade — é profundamente sensível às condições contextuais. Conforme afirmam, “as pessoas são mais criativas quando trabalham em ambientes que apoiam seu senso de competência, autonomia e propósito” (Amabile & Pratt, 2016, p. 159).

Pesquisas recentes reforçam essa perspectiva ao evidenciar os efeitos negativos de culturas organizacionais excessivamente normativas e avessas ao erro. Barros et al. (2025) demonstram que ambientes caracterizados por controle rígido, punição ao erro e baixa tolerância à experimentação tendem a sufocar comportamentos criativos, mesmo quando há elevado capital humano

disponível. Segundo os autores, “a criatividade organizacional não depende apenas da qualificação dos indivíduos, mas da liberdade percebida para experimentar, errar e aprender” (Barros et al., 2025, p. 6).

Além disso, a literatura aponta que a criatividade é fortemente influenciada por fatores simbólicos e culturais, como valores compartilhados, narrativas organizacionais e modelos de liderança. Schein (2017) argumenta que a cultura organizacional define implicitamente “o que é permitido pensar, propor e questionar” dentro de uma organização. Nesse sentido, culturas que valorizam conformidade e estabilidade tendem a restringir a criatividade, enquanto culturas que encorajam questionamento, aprendizagem e inovação ampliam o espaço para a emergência de ideias criativas.

Dessa forma, a criatividade pode ser compreendida como um fenômeno multidimensional, que se manifesta na intersecção entre capacidades individuais, interações sociais e contextos organizacionais. Essa abordagem integrada supera visões reducionistas e oferece um arcabouço teórico mais robusto para compreender por que algumas organizações conseguem sustentar níveis elevados de criatividade ao longo do tempo, enquanto outras, mesmo dispostas de profissionais altamente qualificados, enfrentam dificuldades para gerar e manter comportamentos criativos.

Em síntese, a literatura contemporânea indica que investir em criatividade implica ir além do desenvolvimento individual, exigindo a construção deliberada de ambientes sociais e organizacionais que favoreçam colaboração, diversidade cognitiva, segurança psicológica e aprendizagem contínua. Tal compreensão estabelece as bases para analisar, nas seções

subsequentes, como a criatividade se converte em inovação e como ambas sustentam processos de mudança organizacional duradouros.

Da criatividade à inovação: o desafio da implementação

Embora a criatividade seja amplamente reconhecida como condição necessária para a inovação, a literatura é consistente ao afirmar que ela, por si só, não garante a transformação de ideias em resultados concretos. A inovação implica um estágio qualitativamente distinto, caracterizado pela implementação bem-sucedida de ideias criativas em práticas, produtos, processos ou modelos organizacionais que gerem valor econômico, social ou institucional. West e Farr (1990) definem inovação como “a introdução e aplicação intencional, dentro de um papel, grupo ou organização, de ideias, processos, produtos ou procedimentos novos para a unidade relevante de adoção, projetados para beneficiar significativamente o indivíduo, o grupo, a organização ou a sociedade” (p. 9). Essa definição destaca que a inovação envolve não apenas concepção, mas ação deliberada, sustentada e legitimada.

A distinção analítica entre criatividade e inovação tem sido reiterada pela literatura contemporânea, ao mesmo tempo em que se reconhece sua interdependência. Anderson, Potočnik e Zhou (2014) argumentam que criatividade refere-se primordialmente à geração de ideias novas e úteis, enquanto inovação diz respeito à sua implementação efetiva. Para os autores, “a criatividade constitui o ponto de partida do processo inovador, mas a inovação depende de uma série de fatores organizacionais que ultrapassam o domínio individual” (Anderson et al., 2014, p. 1299). Assim, a inovação

emerge como um fenômeno mais complexo, que exige coordenação, recursos, poder decisório e aprendizagem coletiva.

Estudos recentes evidenciam que muitas organizações apresentam elevado potencial criativo, mas enfrentam dificuldades persistentes para converter ideias em inovação. Barros et al. (2025) ressaltam que a principal lacuna não está na ausência de ideias, mas na incapacidade organizacional de estruturá-las, priorizá-las e integrá-las às estratégias institucionais. Segundo os autores, “a falha recorrente das organizações em inovar não decorre da escassez de criatividade, mas da ausência de estruturas, liderança e alinhamento estratégico capazes de sustentar a implementação” (Barros et al., 2025, p. 4). Essa constatação reforça a ideia de que a inovação é um fenômeno organizacional, e não apenas individual.

De forma convergente, a literatura tem avançado para a compreensão da inovação como um processo multinível, no qual fatores individuais, grupais e organizacionais interagem de maneira dinâmica. Anderson et al. (2014) enfatizam que a inovação no trabalho não pode ser explicada por um único nível de análise, pois envolve desde a criatividade individual até políticas organizacionais, sistemas de recompensa e cultura institucional. Segundo os autores, “os processos de inovação são inherentemente multiníveis, atravessando indivíduos, equipes e organizações em ciclos contínuos de interação” (Anderson et al., 2014, p. 1302).

Pesquisas empíricas recentes reforçam essa abordagem ao demonstrar que a inovação depende fortemente de mecanismos de legitimação interna. Ideias criativas precisam ser reconhecidas, avaliadas e validadas por atores organizacionais com poder decisório para que possam avançar no processo de

implementação. Damanpour e Schneider (2009) já haviam indicado que a adoção de inovações está associada à percepção de compatibilidade com valores organizacionais e à existência de apoio gerencial. Estudos mais recentes confirmam que a ausência de legitimação institucional constitui uma das principais barreiras à inovação, mesmo em ambientes altamente criativos.

Nesse contexto, a liderança emerge como elemento central na mediação entre criatividade e inovação. Yang et al. (2024), ao investigarem empiricamente a transformação da criatividade individual em inovação organizacional, concluem que os comportamentos de liderança moldam decisivamente os caminhos pelos quais ideias criativas são ampliadas, compartilhadas e institucionalizadas. Conforme afirmam os autores, “os comportamentos de liderança moldam os caminhos pelos quais a criatividade individual é amplificada, compartilhada e institucionalizada no nível organizacional” (Yang et al., 2024, p. 6). A liderança atua, assim, como catalisadora da inovação, criando condições para que ideias sejam convertidas em ações.

Além disso, a literatura destaca o papel da aprendizagem organizacional como fundamento da inovação sustentável. Implementar ideias criativas implica experimentação, ajustes contínuos e capacidade de aprender com erros e sucessos. Argyris e Schön (1996) já haviam argumentado que organizações inovadoras são aquelas capazes de aprendizagem de duplo ciclo, questionando pressupostos e rotinas estabelecidas. Estudos contemporâneos reforçam essa visão ao demonstrar que a inovação prospera em contextos que valorizam reflexão, feedback e melhoria contínua (Yang et al., 2024).

Outro aspecto crítico refere-se às tensões inerentes ao processo de implementação. A inovação frequentemente desafia estruturas consolidadas, interesses estabelecidos e identidades profissionais, gerando resistências internas. Nesse sentido, a literatura aponta que a implementação bem-sucedida de inovações exige não apenas competências técnicas, mas também habilidades políticas, comunicacionais e relacionais. West (2002) observa que “a inovação organizacional é, em grande medida, um processo social e político, no qual a persuasão e a construção de consenso são tão importantes quanto a qualidade técnica da ideia” (p. 12).

Em síntese, a passagem da criatividade à inovação representa um dos desafios mais complexos enfrentados pelas organizações contemporâneas. A inovação emerge não apenas da qualidade intrínseca das ideias, mas da capacidade organizacional de acolhê-las, legitimá-las, refiná-las e implementá-las de forma alinhada à estratégia e à cultura institucional. Compreender esse processo de maneira integrada permite explicar por que algumas organizações conseguem transformar criatividade em inovação contínua, enquanto outras permanecem presas a um ciclo de ideias promissoras que nunca se concretizam em mudanças efetivas.

Inovação e mudança organizacional: processos adaptativos contínuos

A mudança organizacional constitui o contexto estrutural no qual criatividade e inovação deixam de ser atributos opcionais e passam a assumir caráter estratégico e indispensável. Em ambientes marcados por volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade, a estabilidade deixa de ser a norma, e

a capacidade de adaptação contínua torna-se um fator crítico de sobrevivência organizacional. Nesse sentido, a literatura contemporânea tem enfatizado que a mudança não pode mais ser compreendida como um evento episódico, linear ou plenamente planejado, mas como um processo contínuo, emergente e socialmente construído (Burnes, 2017).

Burnes (2017) argumenta que os modelos clássicos de mudança, fortemente ancorados em sequências racionais de planejamento e implementação, mostram-se insuficientes para explicar a dinâmica real das organizações contemporâneas. Segundo o autor, “a mudança deixou de ser um estado temporário entre dois períodos de estabilidade e passou a ser uma condição permanente da vida organizacional” (Burnes, 2017, p. 3). Essa concepção desloca o foco da gestão da mudança como intervenção pontual para a compreensão da mudança como capacidade organizacional contínua.

Nesse cenário, a criatividade desempenha o papel de motor cognitivo da mudança, ao possibilitar a geração de novas interpretações, alternativas e sentidos frente a desafios inéditos. A inovação, por sua vez, constitui o mecanismo operacional por meio do qual essas novas ideias são traduzidas em práticas, estruturas e processos concretos. Damanpour e Schneider (2009), ao analisarem a relação entre inovação e mudança organizacional, demonstram que organizações com maior propensão à inovação apresentam níveis mais elevados de flexibilidade estratégica e maior capacidade de adaptação a ambientes turbulentos. Conforme afirmam os autores, “a inovação organizacional está positivamente associada à capacidade das organizações de responder de forma eficaz às pressões ambientais” (Damanpour & Schneider, 2009, p. 231).

A literatura empírica reforça que a inovação não apenas acompanha a mudança, mas a sustenta. Organizações inovadoras tendem a desenvolver estruturas mais flexíveis, processos decisórios descentralizados e culturas orientadas à aprendizagem, o que amplia sua resiliência diante de crises e rupturas. Nesse sentido, a inovação pode ser compreendida como um mecanismo de adaptação contínua, permitindo que a organização não apenas reaja às mudanças, mas também antecipe e molde seu ambiente (Tushman & O'Reilly, 1996).

Entretanto, a efetividade dos processos de mudança depende fortemente do engajamento humano. Estudos recentes indicam que o comprometimento dos indivíduos com a mudança está diretamente associado à forma como essa mudança é percebida, comunicada e vivenciada no cotidiano organizacional. Li et al. (2023) demonstram empiricamente que contextos organizacionais que valorizam criatividade, participação e voz ativa tendem a gerar maior aceitação e apoio aos processos de mudança. Segundo os autores, “os colaboradores demonstram maior disposição para apoiar a mudança quando percebem que suas ideias são valorizadas e que possuem influência real sobre os processos decisórios” (Li et al., 2023, p. 8).

Nesse contexto, a liderança emerge como um elemento central na articulação entre inovação e mudança organizacional. A literatura tem destacado, de modo particular, o papel da liderança transformacional na promoção de comportamentos inovadores e no fortalecimento do comprometimento com a mudança. Li et al. (2023) afirmam que líderes transformacionais são capazes de atribuir significado à mudança, conectar a inovação a valores compartilhados e criar um ambiente de suporte psicológico

à criatividade. Conforme destacam os autores, “os colaboradores estão mais dispostos a se engajar em comportamentos inovadores quando percebem a mudança organizacional como significativa e apoiada por uma liderança criativa” (Li et al., 2023, p. 9).

Além disso, a literatura enfatiza que processos de mudança sustentáveis dependem da capacidade organizacional de aprender continuamente. Argyris e Schön (1996) já haviam argumentado que a mudança profunda exige aprendizagem de duplo ciclo, na qual pressupostos, valores e rotinas são questionados e reformulados. Pesquisas mais recentes confirmam que organizações inovadoras são aquelas que institucionalizam a aprendizagem como prática permanente, incorporando feedback, reflexão e experimentação aos seus processos cotidianos (Burnes, 2017).

Outro aspecto relevante refere-se às tensões e resistências inerentes aos processos de mudança. A inovação frequentemente desafia estruturas consolidadas, identidades profissionais e relações de poder, o que pode gerar ansiedade e oposição. Nesse sentido, a literatura aponta que a resistência à mudança não deve ser compreendida apenas como obstáculo, mas como sinal de que a mudança afeta dimensões profundas da organização. Líderes capazes de reconhecer e dialogar com essas tensões tendem a conduzir processos de mudança mais legítimos e sustentáveis (Ford, Ford & D'Amelio, 2008).

Em síntese, a literatura contemporânea converge para a compreensão de que inovação e mudança organizacional constituem processos adaptativos contínuos, profundamente interdependentes e mediados por fatores humanos, culturais e estruturais. A criatividade alimenta a capacidade de imaginar novas possibilidades; a inovação traduz essas possibilidades em práticas concretas; e

a mudança representa o processo permanente de adaptação e transformação organizacional. Organizações que conseguem integrar essas dimensões de forma coerente, apoiadas por liderança transformacional, aprendizagem contínua e cultura favorável à criatividade, demonstram maior capacidade de resiliência, relevância e sustentabilidade em contextos de incerteza.

Criatividade coletiva, aprendizagem e cultura de inovação

Um dos avanços mais significativos da literatura contemporânea sobre criatividade e inovação é o deslocamento do foco analítico do indivíduo para o coletivo. Pesquisas recentes convergem ao afirmar que a inovação sustentável depende menos da presença de talentos individuais excepcionais e mais da capacidade das organizações de estruturar ambientes colaborativos de aprendizagem, nos quais ideias são construídas, refinadas e legitimadas socialmente. Nesse sentido, a criatividade coletiva emerge como um fenômeno relacional, resultante da interação contínua entre diferentes perspectivas, experiências e conhecimentos distribuídos entre os membros da organização.

A noção de comunidades de prática, desenvolvida por Wenger (1998), oferece um arcabouço teórico fundamental para compreender a criatividade coletiva. Para o autor, o aprendizado ocorre por meio da participação social em práticas compartilhadas, nas quais os indivíduos constroem significados conjuntamente. Wenger afirma que “a aprendizagem é um processo de participação em comunidades de prática, no qual as pessoas constroem identidades, compartilham repertórios e desenvolvem competências de forma coletiva” (Wenger, 1998, p. 4). Nesse contexto, a criatividade não é um ato

isolado, mas um produto emergente da interação social e da negociação contínua de significados.

Essa perspectiva é reforçada por estudos que evidenciam o papel da diversidade cognitiva na ampliação do potencial criativo das equipes. Acar et al. (2024) demonstram que equipes compostas por membros com diferentes formações, experiências e estilos cognitivos tendem a gerar soluções mais inovadoras do que equipes homogêneas. Contudo, os autores alertam que a diversidade, por si só, não garante criatividade coletiva. Conforme afirmam, “a diversidade só se traduz em resultados criativos quando há mecanismos eficazes de coordenação, comunicação e confiança mútua” (Acar et al., 2024, p. 118). Assim, a criatividade coletiva depende tanto da variedade de perspectivas quanto da qualidade das interações sociais.

Nesse ponto, a cultura organizacional assume papel central na conversão da diversidade em vantagem inovadora. Schein (2017) define cultura organizacional como o conjunto de pressupostos básicos compartilhados que orientam a forma como os membros percebem, pensam e agem dentro da organização. Segundo o autor, “a cultura determina quais comportamentos são encorajados, tolerados ou punidos, influenciando profundamente a disposição para experimentar e inovar” (Schein, 2017, p. 23). Culturas que promovem diálogo aberto, aprendizagem e reflexão crítica tendem a criar condições mais favoráveis à emergência da criatividade coletiva.

A literatura contemporânea destaca, ainda, que culturas organizacionais avessas ao erro e excessivamente hierarquizadas tendem a sufocar processos criativos coletivos. Edmondson (2018) introduz o conceito

de segurança psicológica, definido como a crença compartilhada de que o ambiente é seguro para assumir riscos interpessoais. A autora argumenta que “a segurança psicológica é condição essencial para a aprendizagem e a inovação em equipes, pois permite que os indivíduos expressem ideias, dúvidas e erros sem medo de punição” (Edmondson, 2018, p. 16). Ambientes com alta segurança psicológica favorecem a experimentação e o aprendizado coletivo, fundamentais para a inovação.

No campo da formação e desenvolvimento de pessoas, pesquisas recentes indicam que modelos tradicionais de capacitação, centrados na transmissão de conteúdos e no acúmulo de informações, mostram-se insuficientes para desenvolver competências criativas e inovadoras. Barros et al. (2025) observam que tais modelos tendem a reforçar a reprodução de práticas existentes, em vez de estimular pensamento crítico e inovação. Segundo os autores, “a formação orientada apenas à transmissão de conhecimento limita a capacidade dos indivíduos de lidar com problemas complexos e contextuais” (Barros et al., 2025, p. 7).

Em contraposição, abordagens baseadas em aprendizagem experiencial têm se mostrado mais eficazes para promover criatividade e inovação em contextos organizacionais. Kolb (1984) propõe que a aprendizagem ocorre por meio de um ciclo contínuo que envolve experiência concreta, observação reflexiva, conceituação abstrata e experimentação ativa. Para o autor, “o aprendizado é o processo pelo qual o conhecimento é criado por meio da transformação da experiência” (Kolb, 1984, p. 38). Esse modelo favorece a integração entre teoria e prática, elemento essencial para o desenvolvimento de competências criativas em contextos de mudança.

Além disso, estudos contemporâneos destacam a importância da prática reflexiva e do feedback contínuo como mecanismos de aprendizagem coletiva. Tais práticas permitem que equipes avaliem suas ações, aprendam com erros e ajustem continuamente seus processos. Nesse sentido, a aprendizagem deixa de ser um evento pontual e passa a constituir um processo permanente, integrado ao cotidiano organizacional. Organizações que institucionalizam a aprendizagem como prática coletiva tendem a desenvolver culturas de inovação mais robustas e sustentáveis.

Em síntese, a literatura contemporânea converge para a compreensão de que a criatividade coletiva, a aprendizagem contínua e a cultura organizacional formam um tripé estruturante da inovação sustentável. A criatividade emerge das interações sociais; a aprendizagem transforma experiências em conhecimento compartilhado; e a cultura organiza e legitima esses processos ao longo do tempo. Organizações que investem deliberadamente na construção de ambientes colaborativos, seguros e orientados à aprendizagem ampliam significativamente sua capacidade de inovar e de se adaptar a contextos de mudança contínua.

Integração da trajetória pessoal e ministerial: Criatividade, Inovação e Mudança na Trajetória de Vida e no Doutorado

O desenvolvimento desta competência, Criatividade, Inovação e Mudança, não ocorreu de forma pontual ou reativa em minha trajetória, mas como um processo histórico, progressivo e profundamente vinculado às experiências pessoais, ministeriais e organizacionais vividas ao longo do tempo. Ao articular minha narrativa de vida com os referenciais teóricos

apresentados nesta competência, torna-se evidente que essa competência foi sendo construída na interseção entre contextos desafiadores, diversidade cultural e exigências constantes de adaptação, o que confirma a compreensão contemporânea de que criatividade, inovação e mudança constituem dimensões integradas de um mesmo processo adaptativo.

A literatura contemporânea afasta-se de concepções fragmentadas que tratam criatividade como atributo individual, inovação como evento técnico e mudança como processo linear. Autores como Anderson, Potočnik e Zhou (2014) e Amabile e Pratt (2016) demonstram que esses fenômenos são essencialmente multiníveis, relacionais e contextuais, emergindo da interação entre indivíduos, grupos, estruturas e cultura organizacional. Essa perspectiva encontra ressonância direta em minha trajetória, marcada pela atuação em ambientes instáveis, nos quais soluções prontas raramente estavam disponíveis e a capacidade de reinterpretar problemas e construir alternativas tornou-se essencial.

Desde as experiências iniciais de vida, marcadas por limitações materiais e necessidade constante de adaptação, fui aprendendo, ainda que de forma intuitiva, que criatividade não se limita à geração de ideias originais, mas envolve a capacidade de fazer diferente com os recursos disponíveis. Essa compreensão se aproxima da definição clássica de criatividade proposta por Amabile (1996), que a entende como a produção de ideias novas e úteis, mas avança em direção às abordagens mais recentes que a situam como fenômeno socialmente construído e dependente do contexto organizacional.

Ao longo do ministério pastoral e, posteriormente, da liderança administrativa, essa competência foi se aprofundando. Em contextos

organizacionais complexos, percebi que criatividade, por si só, não produz transformação se não for acompanhada de processos capazes de viabilizar sua implementação. Essa constatação dialoga diretamente com a distinção proposta por West e Farr (1990) entre criatividade e inovação, ao afirmarem que a inovação envolve a aplicação intencional e institucionalizada de ideias criativas. Em minha prática, essa transição da ideia à ação exigiu planejamento, articulação política, liderança relacional e aprendizagem contínua.

O período do doutorado representou um marco decisivo nesse processo, pois possibilitou uma integração mais consciente entre reflexão acadêmica e prática de liderança. Diferentemente de fases anteriores, em que criatividade, inovação e mudança eram exercitadas predominantemente de forma empírica, o doutorado me levou a interpretar essas experiências à luz de modelos teóricos mais robustos, especialmente aqueles relacionados à aprendizagem organizacional (Argyris & Schön, 1996; Kolb, 1984) e à liderança em contextos de complexidade (Heifetz & Linsky, 2017).

As experiências vividas nesse período configuraram verdadeiros espaços de aprendizagem aplicada. O lançamento de matrículas da Educação, por exemplo, exigiu leitura sensível do ambiente externo, compreensão de mudanças no comportamento das famílias e capacidade de propor estratégias inovadoras em um cenário altamente competitivo. Essa experiência ilustra, na prática, o que Damanpour e Schneider (2009) descrevem como capacidade inovadora organizacional, isto é, a habilidade de responder de forma flexível às pressões ambientais por meio de novas práticas e processos.

De forma semelhante, a organização e condução de reuniões administrativas evidenciou o papel da cultura e da liderança na mediação entre criatividade e inovação. Ao repensar formatos tradicionais de reunião e estimular participação ativa, diálogo e corresponsabilidade, busquei criar condições próximas ao que Edmondson (2018) define como segurança psicológica, elemento essencial para que ideias emergem, sejam compartilhadas e legitimadas. Essa prática confirma os achados de Amabile e Pratt (2016), ao demonstrarem que ambientes de autonomia, significado e apoio favorecem comportamentos criativos e inovadores.

A organização e condução de concílios e eventos constituiu outro espaço privilegiado de consolidação dessa competência. Tais processos exigiram planejamento flexível, criatividade coletiva e capacidade de lidar com resistências naturais à mudança, reforçando a compreensão de Burnes (2017) de que a mudança organizacional não é um evento pontual, mas um processo contínuo, emergente e socialmente construído. Nesses contextos, a inovação deixou de ser apenas técnica ou estrutural e passou a envolver a criação de experiências formativas alinhadas ao propósito institucional, fortalecendo engajamento e aprendizagem coletiva.

A participação em encontros de Educação, por sua vez, ampliou meu repertório teórico e prático, favorecendo a incorporação de aprendizagens externas e o diálogo com diferentes perspectivas. Essa vivência reforçou a noção de que organizações que aprendem, conforme proposto por Senge (2006), são aquelas que cultivam abertura, reflexão crítica e aprendizagem contínua em todos os níveis, condição indispensável para a inovação sustentável.

À luz dessas experiências e dos referenciais teóricos mobilizados, comprehendo hoje criatividade, inovação e mudança como um continuum adaptativo. A criatividade fornece o impulso cognitivo e simbólico para imaginar novas possibilidades; a inovação traduz esse potencial em práticas e processos concretos; e a mudança expressa o movimento permanente de adaptação organizacional. Essa compreensão integrada redefiniu minha atuação como líder, deslocando o foco de soluções individuais para processos coletivos, cultura organizacional e aprendizagem contínua.

Em síntese, o desenvolvimento da Competência 8 reflete uma trajetória marcada pela convergência entre história de vida, prática ministerial e aprofundamento acadêmico. Durante o doutorado, essa competência foi intencionalmente aprofundada e ressignificada, consolidando-se como elemento estruturante da minha liderança. Trata-se de uma competência em permanente construção, que continua a ser exercitada na medida em que novos desafios emergem e novas possibilidades de inovação, mudança e serviço se apresentam.

Referências

- Amabile, T. M. (1996). *Creativity in context: Update to the social psychology of creativity*. Boulder, CO: Westview Press.
- Amabile, T. M., & Pratt, M. G. (2016). The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations: Making progress, making meaning. *Research in Organizational Behavior*, 36, 157–183. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2016.10.001>
- Anderson, N., Potočnik, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. *Journal of Management*, 40(5), 1297–1333. <https://doi.org/10.1177/0149206314527128>

- Acar, O. A., Tarakci, M., & Van Knippenberg, D. (2024). Collective creativity and innovation: How group dynamics shape creative outcomes. *Journal of Management*, 50(1), 105–134. <https://doi.org/10.1177/01492063231212416>
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1996). *Organizational learning II: Theory, method, and practice*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Barros, R., Silva, M. A., & Teixeira, L. F. (2025). Exploring creativity and innovation in organizational contexts: Gaps, challenges, and future research directions. *Journal of Innovation & Knowledge*, 10(1), 100–118. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2025.100118>
- Burnes, B. (2017). *Managing change* (7th ed.). Harlow, UK: Pearson Education.
- Damanpour, F., & Schneider, M. (2009). Characteristics of innovation and innovation adoption in public organizations: Assessing the role of managers. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19(3), 495–522.
<https://doi.org/10.1093/jopart/mun021>
- Edmondson, A. C. (2018). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Li, C., Zhao, H., & Begley, T. M. (2023). Transformational leadership and followers' innovative behavior: The mediating role of commitment to change and organizational support for creativity. *Frontiers in Psychology*, 14, 10135561.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.10135561>
- Schein, E. H. (2017). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). Hoboken, NJ: Wiley.
- Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, 38(4), 8–30. <https://doi.org/10.2307/41165852>
- West, M. A. (2002). Sparkling fountains or stagnant ponds: An integrative model of creativity and innovation implementation in work groups. *Applied Psychology*, 51(3), 355–387. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00951>
- West, M. A., & Farr, J. L. (1990). Innovation at work. In M. A. West & J. L. Farr (Eds.), *Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies* (pp. 3–13). Chichester, UK: Wiley.
- Wenger, E. (1998). *Communities of practice: Learning, meaning, and identity*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
<https://doi.org/10.1017/CBO9780511803932>

Yang, X., Li, Y., & Huang, J. (2024). Cross-level transformation of creativity into innovation: The mediating role of leadership and organizational culture. *Frontiers in Psychology*, 15, 1278996. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1278996>

Artefatos

Experiências Passadas	Experiências Planejadas	Documentos / Artefatos
1. Curso: Os 7 Hábitos de Pessoas Altamente Eficazes	1. Lançamento de Matrículas da Educação	1. Certificado do curso: Os 7 Hábitos de Pessoas Altamente Eficazes
2. Curso: Conversas Cruciais	2. Organização e condução de reuniões administrativas	2. Certificado do curso: Conversas Cruciais
3. Curso: Coaching Profissional	3. Organização e condução de Concílios e eventos	3.1. Certificados do curso de Coaching: Professional Coaching Alliance, PCA 3.2. Certificado de membro da International Association of Coaching, IAC 3.3. Certificado de membro da Sociedade Latino-Americana de Coaching 3.4. Certificado de membro da Sociedade Europeia de Coaching
4. Curso: Avaliação de Perfil Comportamental	4. Participação em Encontros de Educação	4. Certificado de Avaliação de Perfil Comportamental: Professional DiSC Certification
5. Conselho de Educação da USB		5.1. Certificado – 41º Conselho de Educação da USB 5.2. Certificado – 42º Conselho de Educação da USB 5.3. Certificado – 43º Conselho de Educação da USB 5.4. Certificado – 44º Conselho de Educação da USB
6. MBA Liderança		6. Certificado de Pós-graduação em Liderança
7. Mestrado em Liderança		7. Certificado Mestrado em Liderança
		8. Fotos: Lançamento de Matrículas da Educação
		9. Atas
		10. Fotos: Concílios e eventos

Documentos / Artefatos

1. Certificado do curso: Os 7 Hábitos de Pessoas Altamente Eficazes



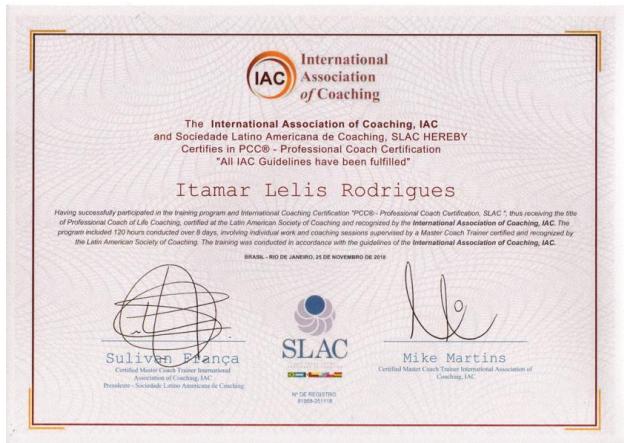
2. Certificado do curso: Conversas Cruciais



3.1. Certificados do curso de Coaching: Professional Coaching Alliance, PCA



3.2. Certificado de membro da International Association of Coaching, IAC



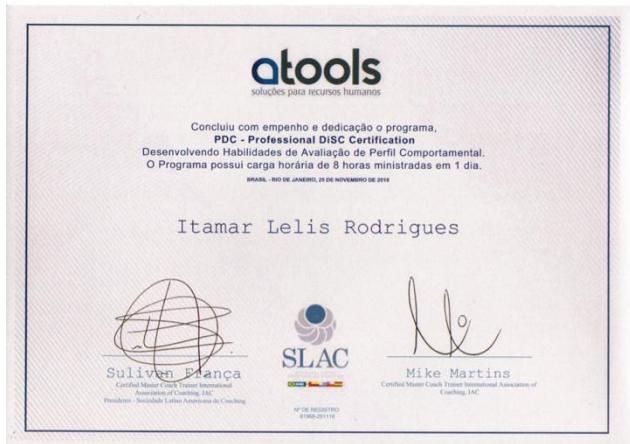
3.3. Certificado de membro da Sociedade Latino-Americana de Coaching



3.4. Certificado de membro da Sociedade Europeia de Coaching



4. Certificado de Avaliação de Perfil Comportamental: Professional DiSC Certification



5.1. Certificado – 41º Conselho de Educação da USB



5.2. Certificado – 42º Conselho de Educação da USB



5.3. Certificado – 43º Conselho de Educação da USB



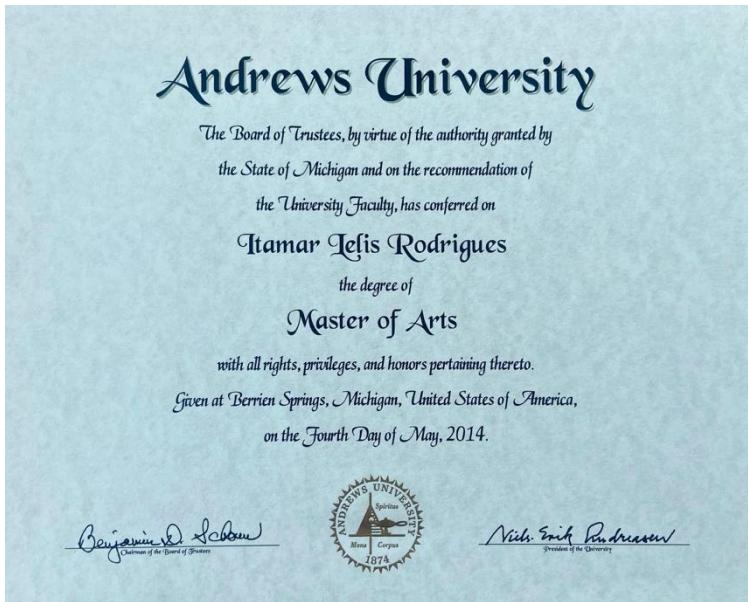
5.4. Certificado – 44º Conselho de Educação da USB



6. Certificado de Pós-graduação em Liderança



7. Certificado de Mestrado em Liderança



8. Fotos: Lançamento de Matrículas da Educação



9. Atas Reuniões Administrativas

DOCUMENTO CONFIDENCIAL

ATENÇÃO: Todo o conteúdo desta ata está sob a proteção da lei, e a divulgação de qualquer nome, dado, número, decisão, ou de qualquer informação nela contida não poderá ser realizada por qualquer meio físico ou digital, sem a autorização expressa da União Sudeste Brasileira dos Adventistas do Sétimo Dia. A pessoa física ou jurídica que violar essa confidencialidade estará sujeita a sanções administrativas, cíveis e penais.

ATA DA COMISSÃO DIRETIVA DA ASSOCIAÇÃO SUL ESPÍRITO SANTENSE

Cariacica, ES, Brasil
10 de abril de 2025, às 09:00

MEMBROS PRESENTES: Itamar Lelis Rodrigues, Luciano de Paula Borges, Daniel Lopes Toledo, Douriwan Dantas Dias, Danilo Deivo Nunes Duarte, Alex da Fonseca, Paulo Roberto de Lira Gomes, Marcos Antonio da Silva Gomes, Fábio Gonçalves, Clairton de Oliveira, Fábio Rodrigues de Oliveira, Gabriel Thomaz Souza de Pasquale, Charles Domiciano Pinto, Eneas Polheim, Débora Machado Faria Rodrigues, Anderson Souza Soares.

ORAÇÃO: Clairton de Oliveira

2025-013 CONVITES – ENCAMINHAR

VOTADO encaminhar os seguintes convites:

Enviados

BERNARDES, Antonio Valderi – Da AB/ULB, para ser o orador da semana de oração da família, que será realizado na IASD de El Dourado, em Viana-ES, na ASES/USEB, nos dias 04-10/05/2025. Despesas por conta da igreja que o convida.

COELHO, Lucas Gomes – Da MAS/USEB, para ser o orador da semana de oração jovem, que será realizado na IASD de Vista Dourada, em Cariacica-ES, na ASES/USEB, nos dias 19-26/07/2025. Despesas por conta da igreja que o convida.

DIAS, FERNANDO CUNHA – Da ARP/USEB, para ser o orador da semana de oração jovem, que será realizado na IASD de Vila Garrido, em Vila Velha-ES, na ASES/USEB, nos dias 19-26/07/2025. Despesas por conta da igreja que o convida.

13



DOCUMENTO CONFIDENCIAL

ATENÇÃO: Todo o conteúdo desta ata está sob a proteção da lei, e a divulgação de qualquer nome, dado, número, decisão, ou de qualquer informação nela contida não poderá ser realizada por qualquer meio físico ou digital, sem a autorização expressa da União Sudeste Brasileira dos Adventistas do Sétimo Dia. A pessoa física ou jurídica que violar essa confidencialidade estará sujeita a sanções administrativas, cíveis e penais.

ATA DA COMISSÃO PUBLICAÇÕES DA ASSOCIAÇÃO SUL ESPÍRITO SANTENSE

Cariacica, ES, Brasil
03 de novembro de 2024, às 13:00

MEMBROS PRESENTES: Itamar Lelis Rodrigues, Josemar de Almeida Campos, Luciano de Paula Borges e Daniel Lopes Toledo.

ORAÇÃO: Josemar de Almeida Campos

2024-043 NÚCLEO DE FORMAÇÃO DE COLPORTORES – REGISTRAR

VOTADO registrar para o Núcleo de Formação de Colportores, para trabalhar na região de Vila Velha e Cariacica, como segue:

- Ana Paula dos Santos Figueiredo Fontes - Cariacica
- Neusa Helena Moura Queiroz - Vila Velha

2024-044 COLPORTAGEM ESTUDANTIL – APROVAR

CONSIDERANDO que a Campanha de Férias de Verão será na cidade de Vila Velha e Cariacica e ocorrerá no período de 11/12/2024 a 20/02/2025;

CONSIDERANDO os líderes de campanha dos seguintes seguimentos:

- Administrativo e Palestrante - Rogério Alves Pereira
- Indicação e Porta a Porta - Almouatassef Bilah Swid
- Equipe de Palestras - William Wallace Ferreira Alcides
- Financeiro - Byanca Alves

26



DOCUMENTO CONFIDENCIAL

ATENÇÃO: Todo o conteúdo desta ata está sob a proteção da lei, e a divulgação de qualquer nome, dado, número, decisão, ou de qualquer informação nela contida não poderá ser realizada por qualquer meio físico ou digital, sem a autorização expressa da União Sudeste Brasileira dos Adventistas do Sétimo Dia. A pessoa física ou jurídica que violar essa confidencialidade estará sujeita a sanções administrativas, cíveis e penais.

Comissão Interna da ASES
09 de junho de 2025

ATA COMISSÃO EDUCAÇÃO DA ASSOCIAÇÃO SUL ESPÍRITO SANTENSE

Cariacica, Espírito Santo
03 de dezembro de 2024 às 13h30

MEMBROS PRESENTES: Itamar Lelis Rodrigues, Marcos Antonio da Silva Gomes, Luciano de Paula Borges, Danilo Deivo Nunes Duarte e Simona Borges Natali Finco.

ORAÇÃO: Luciano de Paula Borges

2024-048 RELATÓRIO DE MATRÍCULAS – REGISTRAR

VOTADO registrar o relatório de matrículas do Campo e das unidades escolares: Cariacica, Cachoeiro de Itapemirim, Ibes e Kids.

Ranking Ensino Total	Campo	Out Alunos MENSAL	Out Alunos INTERNO	% Alcançado AA	Ale Total	% Ale Total	Diferença entre Total						
1	ASES	337	874	1.082	1.084	2.413	2.786	2.312	115.177	3.123	91.13%	1.000	
2	ADS	1.062	447	5.110	5.274	4.172	3.776	3.237	89.02%	4.055	85.35%	4.640	
3	AMG	238	238	730	730	1.070	1.070	920	83.02%	2.033	85.35%	2.033	
4	ADM	487	310	1.781	1.885	2.271	2.195	1.934	96.40%	2.611	93.94%	2.611	
5	ADM	723	723	1.930	1.930	2.351	2.351	2.031	93.80%	2.818	93.80%	2.818	
6	ADS	1.147	493	3.978	3.863	5.125	4.931	4.067	84.90%	5.400	79.63%	5.400	
7	ADM	1.156	345	2.148	2.147	3.254	2.769	2.414	85.10%	3.524	78.64%	3.524	
8	ADM	485	485	1.729	1.729	2.048	1.949	1.700	89.02%	2.479	85.35%	2.479	
9	ADM	209	54	769	730	995	924	760	82.57%	1.132	72.79%	1.132	
10	ADM	771	771	2.042	2.042	2.611	2.611	2.031	89.02%	3.081	85.35%	3.081	
11	ADM	151	27	149	308	503	303	292	69.03%	370	60.55%	370	
		4.823	1.447	19.082	20.529	26.304	23.059	20.261	96.02%	29.303	79.72%	29.303	

30

MASG

39



DOCUMENTO CONFIDENCIAL

ATENÇÃO: Todo o conteúdo desta ata está sob a proteção da lei, e a divulgação de qualquer nome, dado, número, decisão, ou de qualquer informação nela contida não poderá ser realizada por qualquer meio físico ou digital, sem a autorização expressa da União Sudeste Brasileira dos Adventistas do Sétimo Dia. A pessoa física ou jurídica que violar essa confidencialidade estará sujeita a sanções administrativas, cíveis e penais.

ATA DA REUNIÃO DA COMISSÃO INTERNA DA ASSOCIAÇÃO SUL ESPÍRITO SANTENSE IASD

Cariacica, ES, Brasil
09 de junho de 2025 às 16h.

MEMBROS PRESENTES: Itamar Lelis Rodrigues, Daniel Lopes Toledo, Luciano de Paula Borges, Marcos Antônio, da Silva Gomes, Eneas Polheim.

ORAÇÃO: Luciano de Paula Borges

2025-044 AUXÍLIO OFTALMOLÓGICO - CONCEDER

VOTADO conceder auxílio para compra de óculos aosobreiros descritos abaixo:

Nome	Dependente	Orçamento Aprovado
Fabio Rodrigues de Oliveira	Daniel Falqui de Oliveira	R\$ 369,00

2025-045 AUXÍLIO PARA COMPRA DE EQUIPAMENTO – CONCEDER

VOTADO conceder auxílio para compra de equipamentos aosobreiros descritos abaixo:

Nome	Equipamento	Valor Aprovado
Abrahão de Freitas Junior	Impressora	R\$ 577,00
Madson do Carmo Morandi	iPad	R\$ 7.499,00
Diego Rubim Gomes	Projeto	R\$ 2.883,00
Luis Fabiano Pereira Barbosa	Smartphone	R\$ 4.323,00

2025-046 AUXÍLIO PARA COMPRA DE LIVROS – CONCEDER

VOTADO conceder auxílio para compra de livros aosobreiros descritos abaixo conforme orçamentos apresentados:



DT

10. Fotos: Concílios e eventos

