

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ**  
**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO,**  
**ATUÁRIA, CONTABILIDADE E SECRETARIADO**  
**CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**A CRIATIVIDADE APLICADA NA VIDA**  
**PROFISSIONAL E PESSOAL DO ADMINISTRADOR**

**FLÁVIA MARIA CASSUNDÉ DE OLIVEIRA**

**FORTALEZA – DEZEMBRO DE 2000**

A CRIATIVIDADE APLICADA NA VIDA  
PROFISSIONAL E PESSOAL DO ADMINISTRADOR

FLÁVIA MARIA CASSUNDÉ DE OLIVEIRA

ORIENTADORA: ELIDIHARA TRIGUEIRO GUIMARÃES

Monografia apresentada à Faculdade de  
Economia, Administração, Atuária,  
Contabilidade e Secretariado, para obtenção  
do grau de Bacharelado em Administração

FORTALEZA – CE  
2000

Esta monografia foi submetida à Coordenação do Curso de Administração, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Bacharel de Administração, outorgado pela Universidade Federal do Ceará – UFC e encontra-se à disposição dos interessados na Biblioteca da referida Universidade.

A citação de qualquer trecho desta monografia é permitida, desde que feita de acordo com as normas de ética científica.

Flávia Maria Cassundé de Oliveira	Média
Profª. Elidihara Trigueiro Guimarães	Nota
Profª. Criseida Membro da Banca Examinadora	Nota
Profª. Nancy Membro da Banca Examinadora	Nota

Monografia aprovada em \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

*Ao meu noivo querido, Alexandre*

## AGRADECIMENTOS

À minha querida mãe, por em tão pouco tempo ter cristalizado em mim seu exemplo de mulher de força e de carinho;

Ao meu noivo Alexandre, por desempenhar os importantes papéis de pai, mãe e amigo na minha vida;

Ao meu padrinho Tio Cury, sem a grande ajuda do qual não teria conseguido uma vaga nesta Universidade que tanto crescimento me proporcionou;

À minha querida psicóloga Carmem, que me abriu o caminho para descobrir a importância das minhas palavras e, acima de tudo, de defender minhas opiniões;

À querida professora Ely, pelo carinho, força e incentivo na elaboração dessa monografia, que tanto me fez crescer;

À Jacqueline Mesquita e Thaís Perdigão, da OPTE Assessoria em Desenvolvimento do Ser Humano pela atenção, apoio e encaminhamento aos entrevistados desta monografia;

À Maria da Graça Farias, pela receptividade e paciência na correção técnica e formatação deste trabalho;

E aos demais que de alguma forma contribuíram para a elaboração desta monografia.

“Você vê as coisas como elas existem e perguntam: por quê? Mas eu sonho coisas que ainda não existem e pergunto: pôr que não?”

(Shaw, In: Mesquita & Perdigão, 2000, p.8)

## SUMÁRIO

<b>AGRADECIMENTOS.....</b>	<b>IV</b>
<b>SUMÁRIO.....</b>	<b>VII</b>
<b>APRESENTAÇÃO.....</b>	<b>IX</b>
<b>RESUMO.....</b>	<b>XI</b>
<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO 1 – A EVOLUÇÃO DO PERFIL DO GEESTOR.....</b>	<b>2</b>
<b>CAPÍTULO 2- CONSIDERAÇÕES CONCEITUAIS SOBRE A CRIATIVIDADE.....</b>	<b>7</b>
2.1. Conceitos .....	7
2.2. Engajamento necessário para a manifestação da criatividade .....	9
2.3. A influência da motivação e da necessidade .....	10
2.4. Problemas e oportunidades.....	15
2.5. Caracteres e tipologias pessoais.....	17
<b>CAPÍTULO 3 – PROCESSOS DE CRIAÇÃO.....</b>	<b>26</b>
3.1. Etapas da criatividade.....	26
3.2. Percepção mental na busca do <i>insight</i> .....	30
3.3. Ferramentas para a criação .....	32
<b>CAPÍTULO 4 – VISÃO PSICOLÓGICA DO INDIVÍDUO EM RELAÇÃO À CRIATIVIDADE .....</b>	<b>40</b>
4.1. O Eu criador .....	40
4.2. Reino da Visão .....	44
4.3. Reino do Som.....	46
4.4. Reino da Atitude .....	47
4.5. Devagar e sempre .....	48

<b>CAPÍTULO 5 – CONEXÃO ENTRE TEORIA E PRÁTICA .....</b>	<b>51</b>
5.1. Entrevistas .....	51
5.1.1. Entrevistado I .....	51
5.1.2. Entrevistado II .....	54
5.1.3. Entrevistado III .....	57
5.1.4. Entrevistado IV.....	59
5.1.5. Entrevistado V .....	61
5.2. Comentários e análise das entrevistas .....	63
<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>65</b>
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>66</b>
<b>ANEXO.....</b>	<b>67</b>



## APRESENTAÇÃO

Na minha infância, sempre fui a mais danada dentre os meus dois irmãos. Curiosa e sonhadora, preferia as bonecas (e os bonecos) aos brinquedos eletrônicos. Os primeiros levavam-me a diversos lugares, através da imaginação, sem eu ter de sair de casa. Unindo as bonecas, meu cachorro, o pé de abacate e as formigas do quintal, eu participava e criava as mais variadas aventuras: desde situações onde eu me perdia no bosque, onde enfrentava uma grande fera (meu cachorro); até simulações do desenho animado da Hanna Barbera, como os personagens Brutus (representado pelo meu boneco Gorducho), o Popeye (o boneco do meu irmão: Falco) e Olívia Palito (mina Barbie).

Devido à grande influência dos meus professores, ao longo do curso, ao falarem da importância da criatividade na elaboração do diferencial empresarial, de estratégias, do descobrimento de oportunidades; e devido a constantes cobranças do meu chefe pôr soluções como redução de tempo e esforços devido a etapas desnecessárias na execução do meu trabalho, fui atraída pelo tema criatividade, distanciando-me cada vez mais da minha área de atuação (a financeira).

A criatividade sempre havia sido vista por mim, até a realização deste trabalho, como privilégio de quem havia “nascido” com ela, não podendo ser estudada ou aprendida ou aprimorada. Na verdade, todos nós temos um potencial criativo. A diferença é que uns a usam mais que outros.

Essa monografia, elaborada com muita curiosidade e interesse, visa dar ao leitor uma visão geral sobre o tema, principalmente na forma de como utilizar seu potencial criativo, propiciando sua aplicação no dia-a-dia, seja no âmbito pessoal, profissional ou mesmo como cidadão.

Dessa enriquecedora experiência, retirei uma grande lição: devemos salvar nossa criança criativa. Devemos retomar à nossa essência para podermos (depois de adultos), após o acúmulo de tantas informações, refletirmos se nós somos realmente nossas crianças já crescidas, amadurecidas; ou se estamos interpretando um papel de um “eu imposto pelo ambiente”. Onde

está nossa criança criativa? Simplesmente perdeu-se por aí ou está reprimida dentro de nós, pedindo para ser reencontrada?

Para dar uma oportunidade de reflexão a você, amigo leitor, extraí esses dois pensamentos, através dos quais desejo compartilhar minhas descobertas:

☺ “Nós nos importamos se o bombeiro que entrou na casa incendiada e salvou a criança teve medo de fazer isso? (...) O que interessa é a ação: a criança foi salva. Na recuperação criativa, é a criança em nosso cérebro quem estamos salvando. Todas as idéias criativas são crianças que merecem nossa atenção” (CAMERON, 1998, p.205)

☺ “O homem criativo não é um homem comum ao qual se acrescentou algo; o homem criativo é um homem comum do qual nada se tirou” (Maslow, In: PREDEBON, 1998, p.43).

Flávia Cassundé

## RESUMO

Essa monografia aborda a criatividade como uma habilidade que, como qualquer outra, pode ser estudada e aprimorada. Primeiramente, situa o conceito de criatividade na empresa, destacando sua característica de praticidade. Em seguida, explana sobre as formas de abertura necessárias à adoção de uma postura receptiva às informações, que servem como matéria-prima para a criação; fala sobre as ferramentas úteis para criar, passando pelas etapas da criatividade, caminhos que normalmente o cérebro segue na busca da criação. Logo após, é dedicado um capítulo para uma análise psicológica do indivíduo em relação aos principais fatores que contribuem para a aproximação ou distanciamento do desenvolvimento e realização criativa.

Ao final, são mostradas algumas entrevistas a profissionais ligados ao mundo da criatividade, visando a conexão entre o conhecimento repassado nesta monografia e como se dá sua utilização nas empresas.

## INTRODUÇÃO

A criatividade é um tema que vem crescendo cada vez mais de importância, atualmente. Forçadas pela globalização, as empresas estão percebendo a importância da existência de uma cultura organizacional voltada para as mudanças. No mundo globalizado, onde os concorrentes estão cada vez mais agressivos e em número cada vez maior, as empresas precisam se destacar. E isso é possível em grande parte pela atuação da criatividade.

Por ser uma tema relativamente inexplorado nesta faculdade (apesar de constantemente comentado pelos professores em sala de aula), veio a idéia da elaboração desta monografia, que além de contribuir para o crescimento e destaque do profissional de administração, ajuda, acima de tudo na qualidade de vida da pessoa do administrador.

Apesar de sua complexidade psicológica, procurou-se dar a esta monografia, uma característica de bastante praticidade, para que se tornasse possível e simples a sua aplicação, e visando que, após a apreciação desta, não se restrinja ao campo teórico.

Ao longo da elaboração deste trabalho, vários trechos considerados importantes foram eliminados, visto que saíam dos "padrões" de uma monografia. Isso representa um ótimo resultado: significa que o objetivo da manifestação da criatividade foi atingido. Espera-se contaminar também o espírito do leitor desta monografia. Boa criação!!!!

## CAPÍTULO 1

### A EVOLUÇÃO DO PERFIL DO GESTOR

Ao longo de toda a história da evolução das teorias da Administração, há uma grande exigência em relação ao perfil do administrador, que vem variando, dependendo do período considerado.

Em todas as abordagens históricas da administração, exigiu-se do administrador uma postura condizente com a filosofia dominante da época. Isso ocorre porque a administração é elaborada e vivenciada pelas pessoas. O líder, o gestor, principalmente, possui uma função das mais importantes: a de liderar o grupo e coordenar os esforços de toda a organização no sentido da satisfação dos objetivos da empresa. Esta, participante de um mercado com certas características e com um certo grau de exigências, em um determinado período, precisa, então, de um gestor que atue, corresponda e acompanhe (ou sirva como um agente modificador) o estilo da época.

A história da Administração teve diversos perfis de gestores, desde os extremamente racionais (na administração científica) até os mais flexíveis, maleáveis e habilidosos (na administração contingencial).

No início do século XX, com o desenvolvimento dos primeiros trabalhos pioneiros da administração, teve início a abordagem clássica, que consistiu o modelo de *Administração Científica de Taylor* e a *Teoria Clássica de Fayol*. A primeira abordagem administrativa considerava a organização como sistema fechado, composto por algumas variáveis perfeitamente conhecidas e previsíveis. Tinha a preocupação básica de aumentar a produtividade da empresa através do crescimento da eficiência no nível operacional, o mercado exigiu gestores que tivessem maiores preocupações com a aplicação de uma metodologia sistemática que tivesse como elemento de aplicação: o estudo do tempo necessário à realização das tarefas; a supervisão funcional; o princípio da exceção, segundo o qual o administrador deveria se preocupar primeiramente com as ocorrências que se afastassem dos padrões; e o sistema de delineamento e padronização da rotina de trabalho.

No Período em que prevaleceu a idéia da *Administração Científica de Taylor*, as atribuições e responsabilidades da gerência consistiam principalmente em: substituir a improvisação pelo planejamento do método; treinar os trabalhadores para produzirem mais e melhor, de acordo com o método planejado e preparar máquinas e equipamentos de produção, bem como o arranjo físico e a disposição racional das ferramentas; controlar o trabalho; distribuir as atribuições e responsabilidades de modo a garantir uma disciplina na execução do trabalho.

Enquanto a *Administração Científica de Taylor* preocupava-se com o crescimento da eficiência a nível operacional, a *Teoria Clássica de Fayol* buscava uma harmonia funcional em toda a empresa. Nessa abordagem, dá-se início ao estudo do processo administrativo, que se compõe do planejamento, organização, direção e controle.

Apesar dessa visualização da organização de forma mais completa Fayol considerava a organização como sendo apenas o estabelecimento de estrutura, sendo, portanto, estática e limitada. Portanto, era exigido do gestor apenas uma postura de disciplina, autoridade, harmonia com o grupo subordinado e iniciativa no seu sentido mais restrito da palavra (capacidade de visualizar um plano e assegurar o seu sucesso).

A *Abordagem Humanística da Administração*, vigente por toda a década de 40, que caracterizou-se por dar uma maior ênfase às características psicológicas e sociais dos trabalhadores, procurou adaptar o homem à organização e vice-versa (e não à máquina, aos equipamentos de trabalho, como pregava a administração científica). Esta abordagem, ao invés de atuar sobre as causas do conflito, procurou tornar mais agradáveis e compensadores para os trabalhadores as atividades extra-funcionais, como os intervalos de trabalho, as refeições no restaurante da fábrica, salões de jogos, jornaizinhos dos empregados, entre outros, e não o trabalho em si. Chiavenato (1996) expõe bem o tema, ao revelar que o trabalho tornou-se um compensado pela felicidade a ser gozada fora dele. Ao administrador cabia, portanto, canalizar seu profissionalismo de modo a satisfazer esse estilo da época. Passou a tomar suas decisões considerando a idéia de otimização dos esforços produtivos (ao invés da maximização) e a considerar os fatores humanos (motivações, reações afetivas).

A *Teoria Neoclássica* remonta à abordagem clássica, mas com características mais flexíveis e adaptáveis, onde as idéias clássicas foram repensadas, tendo os exageros e distorções eliminados e substituídos por outros conceitos relevantes e possuindo grande ênfase nos resultados e objetivos da empresa. Nessa abordagem, as funções do administrador

tomam uma dimensão mais próxima da realidade, compreendendo o planejamento, organização, direção e controle. Assim, o administrador determinava antecipadamente o que devia ser feito e quais os objetivos a serem atingidos, contradizendo a idéia da Administração Científica de que os problemas deveriam ser resolvidos na medida em que surgiam, o que tornava as organizações mais reativas do que pró-ativas. No planejamento, os gestores podem lidar com a mudança ou criá-la. Nesse aspecto, a abordagem neoclássica abre caminho à atuação da criatividade. A organização, a segunda função do administrador, corresponde ao agrupamento das atividades com fins de atingir os objetivos da empresa tendo cada agrupamento um executivo com autoridade para conduzir tais atividades.

Percebe-se, dessa forma, a importância do estabelecimento de relações de autoridade. A direção se preocupa com a maneira como o objetivo é alcançado e as operações são executadas. Como as atividades não são executadas pelo gerente, este precisa ter habilidade para comunicar, estimular e liderar o grupo no sentido de canalizar os esforços para a realização dos objetivos. A direção consiste ainda numa função eminentemente pessoal, enquanto as demais (planejamento, organização e controle) são basicamente impessoais. O controle consiste na verificação dos resultados encontrados, ou seja, se os objetivos traçados na fase do planejamento foram ou não alcançados.

A *Abordagem Estruturalista* procura inter-relacionar a organização com o seu ambiente externo. Dessa vez, o administrador assume um novo papel: o de homem organizacional, aquele que desempenha papéis concomitantes em organizações diferentes, já que a empresa está inserida em um ambiente aberto.

A *Abordagem Comportamental da Administração* representa uma grande evolução no estudo do comportamento humano e na proposição de soluções democráticas e flexíveis para os problemas organizacionais. Compõe-se da *Teoria Comportamental da Administração* e a *Teoria do Desenvolvimento Organizacional*. Através da Teoria dos Fatores Higiênicos e Motivacionais, segundo a qual os fatores higiênicos (dentre os quais destacam-se as condições de trabalho, a administração da empresa, o salário, as relações com o superior, os benefícios e serviços sociais) não satisfazem, apenas evitam a insatisfação; e os fatores motivacionais (como por exemplo, a natureza do trabalho, a auto-realização, o reconhecimento, o progresso profissional, a responsabilidade) possuem grande poder de motivação, porém, na sua falta, não trazem insatisfação, tendo efeito neutro.

Percebe-se, dessa forma, uma nova exigência para o administrador: a de agente, na tentativa de motivação dos funcionários, elemento indispensável no processo da criação. Considerando-se esses fatores, a organização pode consistir em diversos estilos de sistema, variando segundo a decisão, comunicação, relações interpessoais e sistema de recompensa e punições. A escolha de um desses sistemas traz conseqüências importantes no desempenho criativo da empresa, principalmente no que tange ao processo decisório.

O administrador, ao longo desse processo decisório e até mesmo depois, depara-se com várias imperfeições, a saber: tomada de decisões com base em poucas informações; a não existência de decisões perfeitas (Apenas uma são melhores do que as outras, em relação aos resultados que acarretam). É impossível se analisar integralmente todas as situações ou alternativas possíveis, mas sim, encontrar a mais adequada entre outras. É nesse momento que o decisor precisa ter um bom conhecimento sobre o processo criativo e métodos de desenvolvimento do potencial da criatividade para a geração cada vez maior de alternativas, propiciando, cada vez mais, o aparecimento de alternativas “satisfacientes” para serem comparadas e seja escolhida a que melhor resultado acarrete. O gestor, principalmente, possui um importante papel na estimulação de idéias na organização, o que, sem dúvida, contribui para a manutenção e crescimento da empresa num ambiente turbulento, onde a mudança se firma como uma característica cada vez mais presente.

Quanto ao *Desenvolvimento Organizacional*, este consiste no planejamento da mudança na organização. A longo prazo, faz-se necessário o apoio da alta direção para melhorar os processos de resolução de problemas e de renovação organizacional. Tem como base um eficaz e colaborador diagnóstico e na administração da cultura organizacional.

A *Abordagem Sistêmica* expõe que os sistemas não são totalmente compreendidos se forem analisados separadamente. Baseia-se na compreensão da interdependência e interação entre eles. Na área administrativa, a Abordagem Sistêmica foi importante para esclarecer a relação que existe entre os subsistemas tecnológicos e os sociais e estes, por sua vez, com o subsistema externo (meio ambiente). O indivíduo, nessa abordagem, assume um papel dentro da organização de inter-relação com os demais indivíduos, como um sistema aberto. O gestor, com sua autoridade de planejamento e organização, possui grande poder de fazer se estabelecer na empresa um ambiente propício para a conscientização dos funcionários do espaço sistêmico em que interagem. Assim, possuindo essa consciência sistêmica, as



alternativas geradas no processo criativo terão natureza mais abrangente, contribuindo para o maior número e qualidade das alternativas.

O Dicionário Global da Língua Portuguesa (1997), de Raul Maia Júnior, conceitua “contingência” como eventualidade, incerteza, possibilidade de acontecer. A Abordagem Contingencial defende que não existe uma única forma melhor para que se consiga alcançar os objetivos tão variáveis das organizações, que por sua vez interagem com o ambiente também muito variável. Tenta compreender como as organizações operam sob variadas condições e circunstâncias específicas, dando ao gestor uma idéia a respeito da inter-relação entre a empresa e ambiente.

Com esse passeio pelas Abordagens Administrativas, percebe-se que há uma escala de evolução, de aprofundamento do estudo das teorias. Não é possível afirmar qual modelo de administração prevalece no atual momento, mas que as empresas vêm utilizando uma parte de cada abordagem, até porque o surgimento de cada uma delas ocorreu de um processo dialético com a seqüência: tese/antítese/síntese. Dessa forma, é coerente que as organizações estejam tirando proveito de pelo menos parte de cada teoria.


Das abordagens explanadas, a Comportamental propicia um ambiente fértil para um relacionamento verdadeiro entre as pessoas, promovendo um estudo do comportamento tanto dos liderados, como dos líderes, através da abordagem da motivação. Essa abordagem envolve o estudo do processo decisório, deixando clara a necessidade de geração de alternativas para a melhor escolha, dentre as disponíveis para o decisor, processo este que será minuciosamente explicado nessa monografia. A Abordagem Estruturalista traz grande impacto na criatividade, por dedicar grande atenção ao estudo do conflito (o principal estimulador das soluções), que é considerado elemento gerador das mudanças e do desenvolvimento da organização. Possuindo como características básicas a totalidade, a interdependência das partes e o fato de que o todo é maior do que a simples soma das partes, o Estruturalismo abre caminho à adoção da prática da criatividade em toda a empresa. Acredita-se que a harmonia dos princípios da abordagem Comportamental com a Estruturalista em uma organização propiciará um ambiente favorável à transformação da criatividade em estado de espírito individual, de grupo e de empresa.

## CAPÍTULO 2

### CONSIDERAÇÕES CONCEITUAIS SOBRE A CRIATIVIDADE

#### 2.1. CONCEITOS

Muitas pessoas freqüentemente confundem termos como criatividade, inovação, descoberta, criação, imaginação e fantasia que, apesar de possuírem sensíveis diferenças, são parecidas na essência. Os pontos de diferença são praticamente dois: a delimitação e o objetivo. Duailibe e Simonsen (1990) definem esses termos da seguinte forma:



☛ **Criatividade:** é o ato de dar existência a algo novo, único e original. Pode assumir duas formas: a invenção (ou inovação) e a descoberta. Para a administração, mais especificamente na área de marketing, o produto da criatividade deve ser útil à empresa (ou ao seu criador), à comunidade de consumidores ou à comunidade em geral. **Invenção:** é quando, pela associação de dois elementos aparentemente diferentes, díspares, chega-se a um terceiro elemento, que possui parte dos anteriores, mas que, em relação a eles, é novo. Fazendo uma analogia biológica, a invenção seria como o resultado de um cruzamento genético ou híbrido: é completamente diferente de quaisquer um de seus pais, mas guarda alguns pontos de semelhança. Poincaté (In: Duailibe e Simonsen, 1990, p.12) afirma que “*a novidade criadora é a associação entre fatos de há muito conhecidos que eram, entretanto, encarados como estranhos uns aos outros*” e Ampère (In: Duailibe e Simonsen, 1990, p.12), que: “*gênio é a faculdade de fazer relações*”. **Descoberta:** é algo que é percebido e verbalizado através de uma definição, equação ou fórmula matemática mas, que já existe.

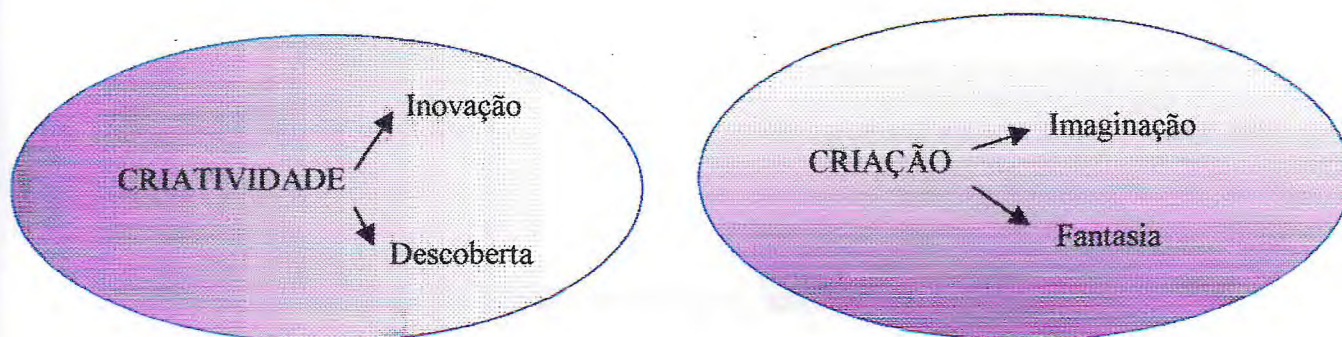
Herkovitz, (In: Duailibe e Simonsen, 1990, p. 14) fez uma distinção bem breve dos dois conceitos: “*Descoberta é o encontro acidental de algo que não se havia percebido anteriormente. Invenção é a criação deliberada de alguma coisa radicalmente nova*”.

Duailibi e Simonsen (1990) diferenciam esses dois conceitos exemplificando como caso de descoberta o fato de um profissional conseguir medir alguma alteração existente no mercado e adaptar sua empresa a essa demanda sensível. E como exemplo de invenção quando este profissional conseguir determinar as características de uma demanda latente no mercado, ou seja, que ainda não se concretizou.

➔ **Criação:** é a capacidade de formar mentalmente imagens (ou sistemas, ou estruturas) de coisas, idéias, ou teorias não presentes ou conhecidas. Pode assumir duas formas: a imaginação e a fantasia. **Imaginação** - é a representação mental daquilo que é lembrado ou que nunca foi apresentado aos sentidos. **Fantasia** - é a capacidade de representar sem restrições o novo e o irreal, eventualmente pela combinação de elementos da realidade. Um exemplo é a ficção científica.

Pode-se esquematizar os conceitos acima da seguinte forma:

FIGURA 1



Fonte: elaboração com base nas informações de Duailibi e Simonsen, 1990, p. 12.

Portanto, a criatividade difere da criação por possuir um objetivo. Com isso, tem-se uma conclusão importante: numa empresa, onde o esforço deve ser canalizado de forma a contribuir para a sua sobrevivência e expansão, a busca de soluções não deve ter como base somente a fantasia, que não possui restrições; nem somente a imaginação, que funciona produzindo idéias sem objetivo. Mesquita (2000, p. 3), fala que: “*Ser criativo é ser imaginativo, mas nem todo ato imaginativo representa uma atividade criativa*”. E esclarece um fato que confunde muitos: o de que os devaneios e fantasias são imaginações que só podem ser considerados como expressões criativas quando possuem o propósito de transformar a realidade. E conclui, relacionando a imaginação infantil ao realismo adulto: “O

*pensamento criativo começa com a imaginação da criança e termina com a satisfação do adulto*” (Mesquita, 2000, p. 3). Diferentemente de como muitas pessoas encaram o tema criatividade dentro da empresa, esta não procura a originalidade ilimitada, mas a solução de problemas. Posteriormente, ver-se-á o posicionamento de outro autor de que o fator estímulo de origem da criatividade seja a busca pela solução de problemas. Predebon (1998) acredita que a criatividade se origina devido a dois fatores: a busca por solução de problemas ou a descoberta de oportunidades.

## 2.2. ENGAJAMENTO NECESSÁRIO PARA A MANIFESTAÇÃO DA CRIATIVIDADE

Para que a criatividade seja uma característica intrínseca ao cotidiano humano, é importante haver um engajamento individual, visando a abertura a informações e conseqüentemente, o relacionamento de dados para possíveis criações. Esse engajamento foi classificado por Predebon (1998) em três tipos: o engajamento pela determinação, o engajamento inato e o resultante de circunstâncias.

👉 **Engajamento inato:** é o engajamento natural, inato, para a criação, caracterizado por uma presença constante do questionamento e uma tendência compulsiva de tentar aprimorar ou mudar o que está aparentemente em harmonia com o ambiente, tentando criar novas maneiras de fazer as coisas. Na infância, período em que há pouco ou nenhum condicionamento, e, por isso, as pessoas são naturalmente criativas, esse engajamento é bastante presente. Isso significa que se o ambiente não reprimisse o indivíduo na infância, este passaria a vida toda usando a criatividade como instrumento de realização. As crianças, por não internalizarem ainda os limites impostos pela sociedade, possuem uma intensa atividade criativa, mesmo usando como matéria-prima as poucas informações que possuem. Nenhuma idéia é tão maluca que não mereça atenção e estudo.

👉 **Engajamento resultante de circunstâncias:** surge quando se é mobilizado por pressões externas. É muito eficiente, pois acaba gerando um motivo para criar, gerando, pois, a motivação. Um exemplo desse engajamento seria o de um funcionário que, de repente, ao ser remanejado ou colocado em uma situação que exija muito de si e que o motive, acaba se “transformando” em uma pessoa dinâmica e criativamente ativa.

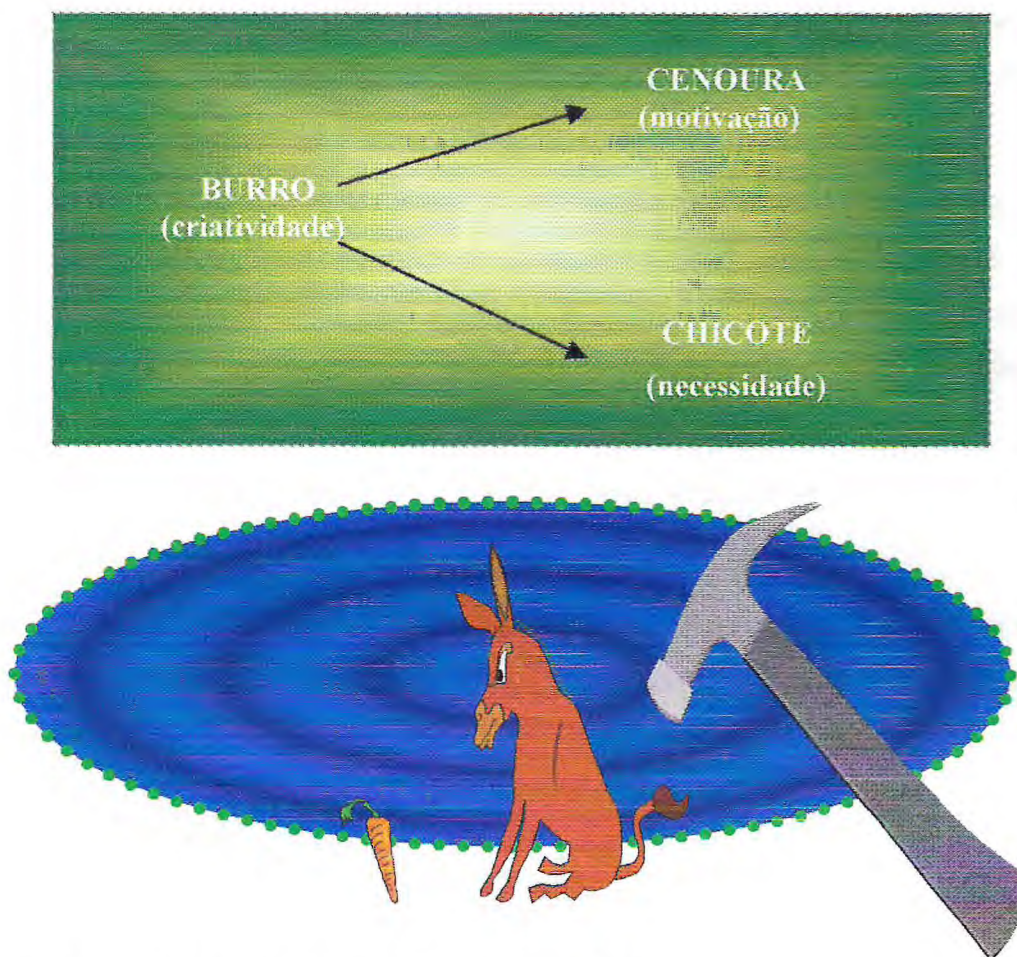
👉 **Engajamento pela determinação:** acontece quando o indivíduo se encontra satisfeito, interessado na criatividade por ter descoberto as conseqüências prazerosas do seu uso, passando muitos a procurar qualificação no campo. Dependendo do tamanho e da continuidade desse engajamento, acaba transformando a capacidade de criar em acontecimento normal de seu cotidiano, tornando o questionamento e a compulsão por mudar e aprimorar as coisas em características de sua personalidade. É isso o que a maioria dos que procuram livros de criatividade pretendem, valendo salientar que um resultado assim, animador, depende em grande parte da iniciativa e de uma permanente postura ativa do interessado.

Como foi exemplificado no engajamento inato, todas as pessoas são criativas em algum grau: uns, mais; outros, menos. Como a liberação da criatividade tem estreita ligação com o estímulo próprio, a consciência e a solidificação da idéia de que o indivíduo é criativo é um fator extremamente útil para quem deseja eficácia no processo de desenvolvimento da capacidade criativa. Afinal, o engajamento inicial é importante, mas as freqüentes comparações com outras pessoas mais criativas podem desestimular caso não haja firmeza nessa idéia da criatividade como uma característica inerente à espécie humana.

### ◦ 2.3. A INFLUÊNCIA DA MOTIVAÇÃO E DA NECESSIDADE

O estereótipo universal de estímulo ou motivação é a figura de uma cenoura pendurada à frente de um burro. Outra forma utilizada para fazer o mesmo burro andar seria substituir a cenoura por açoitões de chicote. O burro continuaria andando, mas através da coação. Ambos os estímulos geram resposta. Essa situação pode ser visualizada da seguinte forma:

FIGURAS 2 e 3



Fonte: elaboração a partir da leitura de Predebon (1998, p.144).

Como normalmente o indivíduo possui uma forte tendência à acomodação, com a tendência de ficar preso ao conhecido, para a prática da criatividade, é preciso que o comportamento inovador seja motivado. Através da necessidade (chicote) pode-se ativar a criatividade em algumas ocasiões, mas nunca de forma muito eficiente ou agradável. Usando a motivação sadia (cenoura), conseguir-se-á atingir os níveis mais altos da criatividade. Assim, é preciso **desenvolver motivações** para desbloquear e ativar a ação inovadora. Mas como conseguir a auto-motivação? Predebon (1998) defende que é possível provocar várias circunstâncias onde se encontra a motivação, com entusiasmo, realização pessoal, uma programação do futuro e o uso adequado do tempo. Assim, tem-se:

☞ Entusiasmo: é o pai da motivação mais forte, abrindo terreno para naturalmente a criatividade aflorar. Uma equipe motivada pelo ideal de uma meta energiza todos os demais participantes, onde todos passam a viver intensamente a mesma emoção, cada um

mobilizando sua competência, tentando obter um resultado positivo para todo o grupo, muitas vezes fazendo com prazer mais do que acreditavam ser capazes. Esse é um grande desafio das empresas que pretendem assumir um compromisso com a criatividade: o de conseguir primeiramente o compromisso e o engajamento dos funcionários.

☞ Realização pessoal: outra forma de mobilizar a motivação necessária para a ação criativa é transformar as tarefas em meio de afirmação e os obstáculos em desafios. A regra geral é cultivar uma visão mais leve e pensar mais positivamente. Vale salientar que as pessoas pessimistas, desesperançosas ou desanimadas dificilmente conseguem entusiasmar-se ou motivar-se.

Abaixo, estão listadas alguns exemplos de quais recursos se pode utilizar para pôr essas características em prática:

- Visualizar de uma forma interessante o trabalho, tentando balancear a visão de materialismo e idealismo. O trabalho pode ser, ao mesmo tempo uma forma de realização pessoal e um meio de sobrevivência. Mas não é sempre que esses dois pontos são satisfeitos. Há maneiras de se contornar (pelo menos amenizar) uma distribuição insatisfatória dessas duas características: dificilmente o indivíduo conseguirá uma motivação sólida de ver sua atividade profissional exclusivamente como uma forma de ganhar dinheiro ou exclusivamente como forma de satisfação idealista. Esta última forma de visualização do trabalho torna a pessoa vulnerável às imperfeições do sistema econômico em que vive, dado que possui característica extremamente pragmática.

- Um programa de aperfeiçoamento é quase uma consequência do novo posicionamento perante o trabalho. Na medida em que o indivíduo lida com o equilíbrio entre a visão materialista e a idealista do trabalho, surge naturalmente um engajamento em um programa de aperfeiçoamento, que inclui principalmente a mudança de atitude e, conseqüentemente, do comportamento. Esse programa de crescimento deve incluir uma reflexão sincera sobre si próprio, sobre o que agrada e o que desagrada.

- O uso inteligente do tempo é indispensável para o desenvolvimento de planos de crescimento pessoal e para o aparecimento da motivação. Para a maioria das pessoas que reclamam a falta de tempo para fazerem o que precisam ou o que desejam, Predebon (1998) aconselha o seguinte:

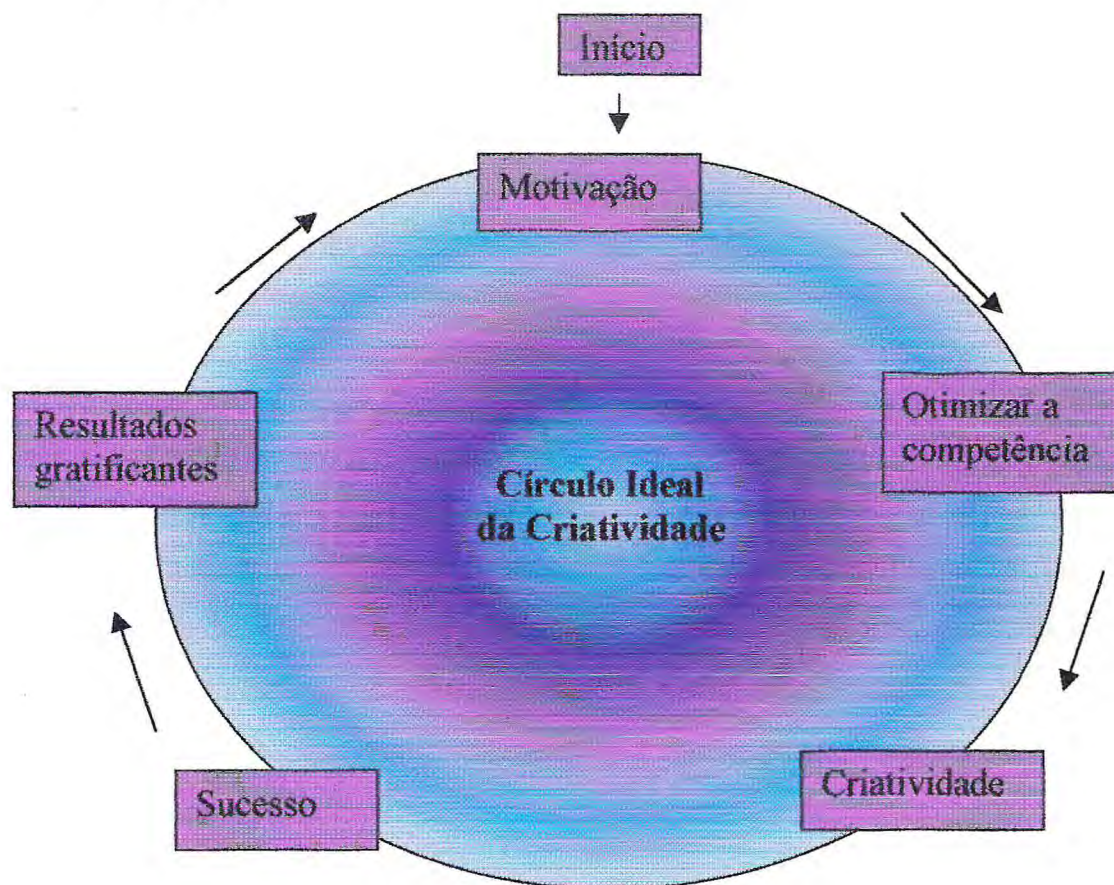
1. Saber o que realmente se deseja, a curto e a longo prazo, para que as metas e prioridades não constituam apenas uma idéia difusa;
2. Estabelecimento de uma ordem de importância (que dará uma noção de prioridades). Deve-se fazer um esboço de um plano de vida, com metas quantitativas e qualitativas;
3. Fazer um guia de uso do tempo, que pode ter esquemas diários, semanais, mensais ou anuais.

Como a criatividade exige momentos de reflexão, de paz consigo mesmo, é incompatível com uma má administração do tempo. É importante para a criatividade a existência de momentos de puro ócio, que se reserve períodos de tempo para se ficar ao léu e que se goze esses momentos sem sentimento de culpa. Daí a importância da administração do tempo. Além disso, quando se deixa para depois o que pode ser feito hoje, há grande probabilidade de se decorrer em perda de oportunidades. As pessoas que protelam atividades queixam-se, então, de falta de sorte, freqüentemente adiando e acumulando compromissos e responsabilidades.

A conquista da motivação é o melhor caminho para o uso do potencial criativo. Predebon (1998) desenvolveu um “círculo ideal da criatividade”, que se comporta da seguinte maneira: o indivíduo gera a motivação, que por sua vez, otimiza sua competência. A competência gera a criatividade, que acaba gerando sucesso. O sucesso gera vários resultados gratificantes que acabam aumentando mais ainda sua motivação.



FIGURA 4



Fonte: elaboração a partir da leitura de Predebon, 1998, p. 149.

Mas essa é apenas uma estrutura ideal. Na verdade, a vida está sempre sujeita a influência de elementos determinantes e fora do controle das pessoas. Desenvolvendo uma motivação própria, o indivíduo estará encarando com mais serenidade e objetividade as circunstâncias indesejáveis e como bem esclarece Predebon (1998, p. 149), de forma metafórica:

*“estaremos repudiando o ‘chicote’ das circunstâncias, que nos estimula à força e optando pela ‘cenoura’ de uma motivação sadia, que nós mesmos dominamos e usamos, em favor não só de nossa criatividade, mas de uma forma mais inteligente de se colocar na vida”.*

Há três grupos de caminho para auxiliar o desenvolvimento do comportamento criativo, consistindo, cada um, em abordagens diferenciadas:

**📖 Abordagens estruturais:** oferecem esquemas para dirigir o raciocínio cartesiano que caracteriza a cultura ocidental, para as soluções criativas. Não resta dúvida sobre a

importância da contribuição dessa abordagem. Mas, ela possui como limitação a característica de esquematizar muito o raciocínio, contribuindo mais para a geração aleatória de alternativas do que de idéias profundamente inovadoras, resultando em quantidade, mas não em qualidade;

📖 **Abordagens comportamentais:** têm como foco de ação os bloqueios normais do indivíduo, através da utilização de exercícios que estimulam a iniciativa e a auto-confiança. Geralmente, as pessoas saem desses grupos comportamentais com mais confiança própria, mais audaciosas, dispostas a correrem mais riscos. Como trabalham em cima do comportamento, e não da atitude, os participantes geralmente se deparam com a tendência de voltar à posição anterior, mais acomodada à rotina e, portanto, mais confortável;

📖 **Abordagens atitudinais:** têm como finalidade a mudança na pessoa, englobando basicamente trabalhos no campo psicológico, com uma preocupação na plenitude e espontaneidade da manifestação do potencial criativo. As ferramentas utilizadas incluem a reflexão, introversão de novos valores, renúncia a valores antigos e ganho de ótica novas.

## 2.4. PROBLEMAS E OPORTUNIDADES

Conforme ainda a análise de Predebon (1998), existem duas grande vertentes no uso da criatividade: a solução de problemas e a descoberta de oportunidades. A segunda exige uma atenção especial porque, em relação à primeira, as pessoas não são naturalmente estimuladas a serem criativas. Há uma diferença interessante entre essas duas vertentes, enquanto a solução de problemas manifesta-se em situações desarmônicas, pois estas forçam a uma solução criativa, a descoberta de oportunidades é um passo posterior a ser dado nas situações ditas harmônicas, que por sua própria natureza, convida à acomodação.

O grau de inquietude (questionamento do indivíduo) maior ou menor que a média, o levará a uma atitude mais ativa ou mais passiva nas situações harmônicas, que não se mostram tão estimulantes à mudança como as desarmônicas. Por isso, ele deve ficar atento a quaisquer oportunidades que a circunstâncias o oferecer.

Ao contrário do que muitos pensam, os gestores intensamente engajados em suas atividades possuem capacidade limitada de examinar situações com menos condicionamentos. E isso é muito perigoso, pois faz o gestor ter uma “visão míope”, apesar dos esforços racionais em tentar descobrir problemas ou oportunidades. Para essa situação, o referido autor(1998, p.95) recomenda o cultivo de uma visão de consultor, aconselhando a “*deixar a*

*rotina de lado, sair da mesa e do alcance do telefone, por uma hora ou por um dia. Desligar-se do fluxo normal. Começar a pensar o mais livremente possível*". É interessante concentrar-se mais no futuro do que no passado, dando mais atenção às tendências do que às experiências. Também é útil especular possibilidades, fazendo perguntas-chaves como: "Por que não...?", "E se...?". É útil registrar as idéias sem julgá-las quanto à sua viabilidade e, só depois, selecionar as idéias aproveitáveis, evitando esquecer-se das diversas alternativas que costumam emergir rapidamente após essas perguntas-chaves.

Duailibi e Simonsen (1990) analisam de forma diferente a descoberta de oportunidade e a solução de problemas como estimulantes da criatividade, citando o conceito de Freud sobre a criatividade como originária de um conflito dentro do inconsciente, que acaba produzindo uma solução para o problema, mais cedo ou mais tarde. Ele afirma que o homem feliz jamais fantasia e que os insatisfeitos, sim. A sensação de insatisfação é impulsionadora da fantasia. Os autores concordam que na maioria das vezes, é a circunstância que impõe o problema, que gerará a angústia.

Predebon (1998) acredita que a criatividade é gerada devido a busca por uma solução a um problema ou pela descoberta de uma oportunidade. Para ele, existem as situações desarmônicas e as harmônicas, como já foi explicado. Se, na ótica de Duailibe e Simonsen(1990), a descoberta de oportunidades geralmente ocorre nas situações ditas desarmônicas, quando, então as oportunidades seriam descobertas nas situações harmônicas dado que, pela ótica dos dois autores, a criatividade surge pelo estímulo de um problema no inconsciente? A resposta é: o *problema* deve ser *cultivado conscientemente*: cultivar a angústia que antecede à própria criação da empresa e estimulá-la durante toda a vida da organização, reproduzindo permanentemente, sob novas condições, as angústias que tiveram de superar, reavaliando, inclusive, aquilo que está dando certo. É importante cultivar *provocações conscientes*, sempre visualizando o impulso inicial pelo qual a empresa nasceu e que em determinadas circunstâncias, faria com que ela renascesse diversas vezes durante o transcorrer de sua existência.

Para que isso aconteça, não é preciso oferecer soluções pré-construídas, mas sim, identificar caminhos. Os autores apostam no surgimento de várias idéias através da formulação de perguntas, sendo muito mais criativo saber formular perguntas do que encontrar respostas. Na medida em que se formula um maior número de perguntas, há o

aumento da probabilidade de se encontrar uma boa resposta. Em resumo, é da quantidade que se extrai a qualidade.

## • 2.5. CARACTERES CRIATIVOS E TIPOLOGIAS PESSONAIS

A criatividade é resultado do relacionamento de informações já existentes no cérebro. Quanto mais informações houver, mais relacionamentos far-se-á, havendo maior chance de surgimento de idéias. Predebon (1998) também sugere que, sendo mais abertas, as pessoas passarão automaticamente a serem mais criativas. O conceito de persona aberta proposto engloba as seguintes características:

👉 **Flexibilidade:** característica daqueles que revêem suas convicções e valores sem traumas, não assumindo posições definitivas. Concordam com tudo o que é relativo;

👉 **Articulação:** é encontrada em pessoas com alto grau de participação no ambiente;

👉 **Comunicabilidade:** qualidade das pessoas que conseguem estabelecer fáceis pontes de comunicação com o ambiente. Quem possui alto grau de comunicabilidade, transmite e recebe mais informações do que a média dos indivíduos.

👉 **Inquietude:** é encontrada nos questionadores, que adotam uma postura de dúvida em relação a muitas coisas, sempre querendo conferir se as normas e consensos são realmente convensíveis. Geralmente, são aventureiros no campo mental e material;

👉 **Leveza:** característica dos que mantém bom humor com mais facilidade.

Essas são as características das personas abertas. Predebon (1998) define as personas fechadas como:

👉 **Preocupadas** - em vez de leves;

👉 **Espectadoras** - em vez de articuladas;

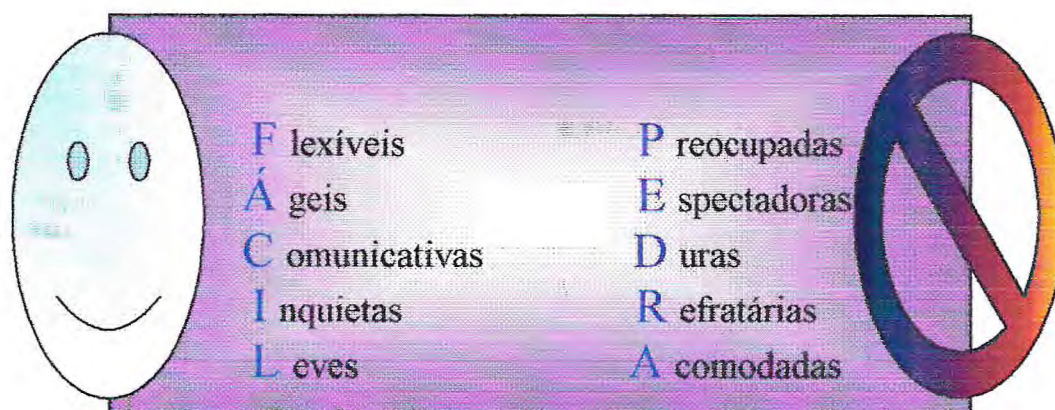
👉 **Duras** - em vez de flexíveis;

👉 **Refratárias** - em vez de comunicativas;

👉 **Acomodadas** - em vez de inquietas.

Esquematisando-se de forma a visualizar com mais facilidade os dois conceitos, tem-se:

FIGURA 5



Fonte: elaboração a partir da leitura de Predebon, 1998, p. 65.

No entender de Predebon (1998), o processo de abertura para o uso do potencial criativo pode se dividido em três segmentos: a abertura da emoção, dos sentidos e da mente.

A **Abertura da Emoção** inclui a flexibilização da escala de valores. Os valores possuem grande importância como guia de ações (representando uma espécie de “âncora do individualismo”), mas frequentemente as pessoas obedecem de forma exagerada aos modelos, cristalizando a escala de valores, o que representa um obstáculo direto à prática da criatividade. Predebon (1998, p. 76) explica a abertura da emoção de maneira clara ao afirmar que:

*“Se formos donos de um ‘banco de dados’ repleto de verdades definitivas, manteremos quase todas as informações que recebemos em compartimentos estanques: o que é certo, em um escaninho; o que é errado, em outro; o que é ‘assim’ distante do que ‘não é assim’. Em termos de criatividade, passamos a administrar um inútil capital cognitivo, já que se tornará difícil estabelecer qualquer nova relação entre fatos que não se associam de acordo com o jeito que os vemos”.*

Além dessa rigidez da escala de valores, os indivíduos frequentemente encaram sua forma de pensar como a mais correta, assumindo uma postura de “dono da verdade” e se

fechando para a análise de outros ângulos de visão sobre uma dada situação. Para se adotar essa postura, deve-se ter em mente que a realidade é relativa, pois vista de diferentes ângulos, pode ter vários significados. Ao aceitar esse argumento, adota-se uma atitude de convicção de que a verdade em que se acredita e se defende é apenas uma verdade entre muitas outras. Francisco Duarte Júnior (1986, p.10) faz uma comparação interessante sobre as diferentes visões que diferentes pessoas têm a respeito de um único quadro:

*“O quadro para o espectador é diferente do quadro para o carregador de mobílias, e diferente ainda para o cientista que o submete ao raio X e a outros processos a fim de comparar se ele, na realidade, foi pintado no século XVIII. Diferentes maneiras de se apreender o mesmo objeto: em cada uma delas, o quadro possui uma realidade diversa”.*

Para ele, não deveria falar-se em realidade, mas em realidades. Ele enfoca também o fato de nesse exemplo ser considerado apenas elementos do mundo físico, como água, nuvens, árvores e plantas do quadro.

E indaga:

*“Quando se trata de fatos humanos, culturais e sociais, a coisa cresce de complexidade. Qual a realidade de uma greve? De um golpe militar? Do ensino pago? De eleições diretas e indiretas? De uma paixão que leva a escrever poemas e à embriagues, quando não correspondida?”(F.D.JÚNIOR, 1986,p. 10)*

Pensando assim, nem há um desligamento da escala de valores individual de cada um (que possui a sua importância, por funcionar como uma “âncora da individualidade”, servindo como orientadora e guia na tomada de decisões) nem uma postura de “dono da verdade”, numa atitude egocêntrica. A flexibilização da escala de valores também facilitará a prática da abertura dos sentidos, reduzindo a ação do “filtro selecionador” que limita a percepção.

Outra característica que distorce a percepção é o preconceito, conceituado por Francisco Gomes de Matos (1998) como um vício mental, moral e cultural que distorce as percepções e gera injustiças. Usado em excesso, comporta-se como um freio, travando o desenvolvimento, uma vez que diminui os horizontes de oportunidades de crescimento. Isso gera a neutralização do pensamento criativo.

O preconceito influencia negativamente a criatividade na empresa, enfraquecendo e imobilizando a equipe pela desmotivação, superstição e medo. Faz o indivíduo não perceber as oportunidades que lhe acabam escapando e sendo enxergadas e aproveitadas pelos não preconceituosos.

Uma ferramenta para a prática da abertura da emoção é se alterar provisoriamente a ótica pessoal, como se participasse de um psicodrama.

Assim Predebon (1998) afirma que: a utilização desse método como uma forma de descobrir alguns novos lados interessantes de um fato ou uma informação qualquer possibilita a visualização de variados pontos de vista, modificando a tradicional postura de perceber um fato sempre julgando-o previamente e se limitando à própria ótica.

Quando pelo menos leva-se em consideração o que não está de acordo com a escala de valores, há uma multiplicação da capacidade de pensar criativamente pois, mesmo não concordando, essas idéias farão parte do “banco de dados”(que ficará cada vez mais cheio), participando da plataforma do lançamento de idéias de cada um. Essa prática de abertura da mente, pouco a pouco, servirá como ajuda na prática permanente e inconsciente do raciocínio descondicionado. Trará, ainda, uma boa consequência: o aumento da auto-estima. Como decorrência da flexibilização de valores, há uma menor cobrança de correção com os fatos com os quais o indivíduo se depara no cotidiano, o que traz uma postura de maior tolerância com seus próprios erros. “*Quanto menos cobramos dos outros, menos cobraremos de nós*”, defende Predebon (1998, p. 82). E isso aumenta a auto-estima.

Essa postura de menor cobrança não significa que se reduza a responsabilidade ou a qualidade do que se faz, mas eliminar a cobrança exagerada sobre si mesmo, que limita a manifestação criativa.

Em relação a **Abertura dos Sentidos**, esta se define como a otimização da percepção. Como a interação do homem com seu ambiente passa, primeiramente, pela janela dos sentidos, um melhor ou pior desempenho deles facilitará ou dificultará suas relações com o mundo. E quando essa relação é otimizada, a ação criativa se torna mais fácil e freqüente.

Na infância, o indivíduo possui um “banco de dados” carente, sendo qualquer informação valiosa para a criança. Mas, com o passar do tempo, esse rendimento cai, devido a vários fatores, entre eles: a cristalização do respeito às normas necessárias à socialização do indivíduo; e a compulsão à acomodação (a recepção de informações exige uma postura ativa).

Por isso, os adultos, recebendo menos informações, passam a ter menos elementos para processar e fazer novas relações, dificultando a formação de um maior número de idéias. Esses dados não são, necessariamente, de natureza política, estatística ou financeira. Tudo o que é captado e com os quais se relaciona, contém informações úteis: na mídia, em museus, nos sons, nas paisagens, em livros, em conversas informais, nas artes e até em banalidades.

Geraldo Vandré, (In: Duailibe e Simonsen, 1990, p. 28) falava que *“nada do que passa por meus sentidos deixa um dia de sair”*. Para se facilitar a ação criativa, além de se ficar atento a esse tipo de informação, tem-se que otimizar a percepção no sentido de um ponto de vista menos antropocêntrico, na busca de uma visão mais holística da realidade. Agindo assim, enxergar-se-á lados ocultos da realidade que o ser humano freqüentemente não percebe, dado sua visão limitada.

A percepção pode ser otimizada de duas maneiras: incorporando uma visão descondicionada (como a de uma criança) ou através de uma visão aprofundada pela curiosidade (como a de um turista).

A **Abertura da Mente** diz respeito à maneira como se pensa para se chegar à ação criativa. Tem como pretensão facilitar o uso constante do pensamento livre de limitações e condicionamentos advindos do nosso raciocínio lógico. Segundo Farson, (1997, p. XV), a cultura ocidental é tão racional e linear que, mesmo quando as pessoas são desafiadas por paradoxos, possuem a tendência de esforçar-se para resolvê-los, criando o familiar a partir do estranho, na busca de racionalizá-los. O fato criativo surge através de um raciocínio não linear, não baseado apenas na experiência e seu uso previsível. Esse pensamento não lógico se assemelha muito com o pensamento intuitivo. Segundo Schooler, (Rev. Emoção e Inteligência, N.º 3, 2000, p. 27), a intuição estaria ligada a

*“uma propriedade do cérebro chamada pensamento não-verbal. Você se dá conta de sua existência quando tem a noção de que sabe alguma coisa mas não consegue explicar como. Esse conhecimento inclui coisas como o cheiro de uma rosa ou as decisões que a gente toma sem pensar”*.

Segundo ele, o conhecimento verbal e o não verbal seguem caminhos diferentes no cérebro. Uma prova disso é que os pensamentos intuitivos são sempre interrompidos quando há uma tentativa de traduzi-los através das palavras.



Sabendo-se da existência do pensamento não linear, não racional, para que se aumente a frequência das manifestações criativas, é preciso que se valorize o pensamento difuso, que se espalha pelo assunto em todas as direções, servindo para não se ficar restrito ao campo delimitado pelos naturais bloqueios e condicionamentos do indivíduo.

Segundo Guildford, (In: Mesquita & Perdigão 2000, p.4), o pensamento divergente ou difuso *“move-se em várias direções em busca de idéias. É livre e baseado na especulação, imaginação e nos sonhos”*, enquanto o convergente *“busca uma resposta determinada ou convencional. (...) É baseado no recordar, reconhecer e resolver”*.

Ao contrário do difuso, o pensamento convergente possui como base o pressuposto de que todo problema possui uma resposta certa. Predebon (1998, p. 91) faz uma bem sucedida metáfora a esse respeito:

*“O pensamento convergente nos faz trilhar a direção daquela solução ‘certa’, como se estivéssemos navegando a favor da corrente, em uma bacia fluvial: em qualquer rio em que nos encontremos, as águas nos levam sempre em direção à foz, que representa a resposta única da questão(...). Imaginemos que fosse possível, como em um passe de mágica, inverter a corrente da bacia fluvial, que passaria a levar a água da foz para as nascentes do rio principal e de todos os afluentes. Cada nascente, então, na metáfora, passa a representar uma alternativa de caminho ou solução a ser visada no processo do pensamento difuso. Após a exploração das nascentes, poremos em ação o pensamento lógico(convergente) para a escolha da nossa ‘nova foz’”*.

Segundo Farson (1997), como o indivíduo possui um raciocínio linear e racional que por si só se caracteriza pela limitação do pensamento, ele tende a adotar uma lógica linear, absolutamente coerente, exemplificando que as coisas ou são boas ou são más, ou verdadeiras ou falsas, mas jamais ambas.

Quando se formula alternativas para uma criação, deve-se realmente buscar todas as saídas possíveis. E, mesmo que se aja assim, sempre haverá conseqüências benéficas ou maléficas ou indiferentes que não haviam sido previstas. Farson (1997) ainda cita o exemplo do desenvolvimento do processamento de congelados, cujo estudo levou a previsões equivocadas sobre o crescimento do mercado de *fast-food*. Além do crescimento desse ramo de mercado, houve, também, um aumento da popularidade de livros de culinária que adotavam ingredientes naturais sem conservantes, dos produtos frescos cultivados com adubos orgânicos, das possibilidades de se combinarem os pratos e de um respeito maior pelos *chefs*. Em resumo, o processamento de comida congelada resultou no desenvolvimento da *fast-food* e também, exatamente o seu oposto.

Outro aspecto que se deve levar em consideração na abertura da mente é o “óbvio invisível”, destacado por Farson (1997, p. 7). Segundo ele,

*“as mais importantes descobertas, as grandes obras de arte e as melhores decisões gerenciais surgem quando se analisa com novos olhos aquilo que se considera um dado ou não se consegue perceber por ser tão óbvio. Chamo a isso de o ‘óbvio invisível’”.*

Farson (1997) exemplifica:

✎ James Watt começou a revolução industrial com a observação da força do vapor que saía da chaleira de sua casa. Essa observação tornou possível o desenvolvimento da máquina a vapor.

✎ Desde a invenção do automóvel (e muitos anos após), estes eram fabricados por operários com várias qualificações e que construíam todo o veículo. Henry Ford descobriu o óbvio invisível: se cada operário realizasse apenas uma tarefa e a executassem seguidamente, os veículos seriam construídos com maior rapidez. Isso deu origem à linha de montagem da produção em massa.

✎ No início da década de 1970, para evitar os furtos em uma cadeia de lojas de conveniência, um instituto empregou ex-delinquentes como fonte de pesquisa em vários projetos de análise do comportamento. O óbvio que estava invisível era: “os ladrões sabem como rouba”. Assim, eles informaram porque e como assaltavam uma loja e os pensamentos que tinham durante um assalto. Analisando as conclusões do instituto, a empresa alterou o *layout* interno de suas lojas e modificou os métodos de atendimento, reduzindo os assaltos em 40%. Isso é o que as empresas de informática estão fazendo ao contratarem *hackers* para ajudá-las a desenvolver sistemas de segurança para a internet.

Mas, o **óbvio** é muito **difícil** de ser visto. Farson (1997) cita o exemplo de dois dos maiores futurólogos, Herman Kahn e Antony Wiener que, em 1967, ao publicarem o livro “O ano 2000”, um livro espantosamente perspicaz que previa, por exemplo, a emergência do Japão como potência industrial, o surgimento das religiões e o crescimento da atividade industrial mas, não mencionava nada sobre a energia, poluição, meio ambiente, ecologia, ou direitos das mulheres, questões essas que existiam na época da publicação e que, no ano seguinte, ocupou espaço na mídia. E Farson (1997) conclui: “*a realidade estava lá para ser vista, mas os perspicazes observadores não a perceberam*”.

Enxergar o óbvio invisível requer um pensamento diferente, mais observador e menos julgador. Sobre isso, Perdigão (2000, p.12 ) questiona:

*“Quantas vezes pensamos estar olhando nossa realidade quando na verdade só estávamos julgando e tirando conclusões precipitadas, pois colocamos respostas antes de fazermos as perguntas? Quantas vezes nem sequer tentamos algo novo pois ‘achamos’ que já conhecemos as pessoas ou as situações ‘como a palma de minha mão’(...) e com isso embaçamos o nosso olhar e continuamos a perder oportunidades de criar algo novo? Manter o olhar permanentemente novo nos trará abertura que nos transformará em seres mais criativos, capazes de recolher da realidade mais dados e fatos que normalmente vemos e recolhemos”.*

E explica como ter esse “olhar” com um poema de Fernando Pessoa:

“O meu olhar é nítido como um girassol  
Tenho o costume de andar pelas estradas  
Olhando para a direita e para a esquerda  
E de vez em quando olhando para trás...  
E o que vejo a cada momento  
É aquilo que nunca antes eu tinha visto  
E eu sei dar por isso muito bem...  
Sei ter o pasmo essencial  
Que tem uma criança se, ao nascer,  
Reparasse que nascera deveras.  
Sinto-me nascido a cada momento  
Para a eterna novidade do Mundo  
Creio no mundo como num malmequer,  
Porque o vejo. Mas não penso nele  
Porque pensar é não compreender...  
Mundo não se fez para pensarmos nele  
(pensar é estar doente dos olhos)  
Mas para olharmos para ele e estarmos de acordo...  
Eu não tenho filosofia: tenho sentidos...  
Se falo na Natureza não é porque saiba o que ela é,  
Mas porque a amo, e amo-a por isso,  
Porque quem ama nunca sabe o que ama

Nem sabe por que ama, nem o que é amar...

Amar é ter eterna inocência,

É a única inocência não pensar..."

(Fernando Pessoa, In: Mesquita & Perdigão, 2000, p.12)

## CAPÍTULO 3

### PROCESSOS DE CRIAÇÃO

#### 3.1. ETAPAS DA CRIATIVIDADE

Para que se consiga “organizar as idéias”, é interessante o conhecimento das etapas que normalmente são envolvidas no processo de criação, o caminho que geralmente a mente segue quando deseja resolver criativamente um problema. D. Fabun, citado no livro de Duailibi e Simonsen (1990, p.22), listou as diversas etapas do processo criativo: identificação, preparação, manipulação, incubação, antecipação, iluminação e verificação.

❶ **Identificação do problema:** são poucas as pessoas que sabem realmente o tipo de problema a ser resolvido. Também é importante levantar novas dúvidas e possibilidades, olhar velhos problemas sob novos ângulos.

❷ **Preparação:** consiste na acumulação das informações referente ao problema a ser resolvido (preparação direta) e das informações sobre tudo o que possa colaborar para uma solução mesmo que, à primeira vista, não possua nenhum envolvimento com o problema (preparação indireta). Pode ocorrer uma preparação indireta inconsciente quando uma pessoa engajada na solução de algum problema e, uma vez esgotadas todas as informações relevantes, começa a buscar outras possíveis informações. Pode surgir necessidade de ler; ver; sentir coisas aparentemente sem relação, não apenas entre si, mas também do objetivo inicial; visitar pessoas; ir a cinemas; consultar estudos estatísticos; enfim, iniciando um processo de acumulação de dados, “aquecendo as baterias mentais”.

Eventualmente, o cérebro pode começar a relacionar dados díspares. Shapley, (In: Duailibe e Simonsen, 1990, p. 26), faz uma observação interessante acerca dessas

informações aparentemente dissociadas do objetivo inicial, parecendo uma “perda de tempo” a procura por elas:

*“O caos nada mais é do que uma ordem não percebida. ‘Caos’ é uma palavra indicando as limitações da mente humana e a pobreza dos fatos da observação (...). As palavras ‘caos’, ‘imprevisível’ e ‘sorte’ são conveniências atrás das quais escondemos nossa ignorância”.*

E Marine Midland Banck, (In: Duailibe e Simonsen (1990, p. 29) ressalta que “quando seu banqueiro diz: ‘Isso não pode ser feito’, o que ele quer dizer é: ‘Eu não sei como fazer’ ”. Após certo nível de concentração, quando a angústia aumenta, a mente humana praticamente “desliga”. Dando seqüência ao processo criativo, entra-se na fase da incubação.

❸ **Incubação:** O processo de incubação se desenvolve mais no plano do inconsciente ou do pré-consciente. Poincaré explica, no livro de Duailibi e Simonsen (1990, p. 27), com bastante simplicidade, o processo de incubação, exemplificando com a importância da atividade inconsciente nas descobertas matemáticas:

*“Trabalhando sobre um problema, é comum que nada se consiga desde o começo. É preciso descansar. Em seguida, trabalha-se novamente. Mesmo que na primeira hora nada se descubra, depois, no entanto, a solução começa a surgir, naturalmente. A mente, no plano inconsciente, parece ter trabalhado praticamente sozinha. O trabalho consciente parece ter ficado melhor graças à interrupção. A força e o vigor da mente foram reestabelecidos pelo descanso”.*

Apesar do inconsciente ter grande participação no processo criativo, a ação deste se torna impossível se não for precedido pelo trabalho consciente.

Mas a incubação também pode ser provocada. Einsten (In: Cameron, 1998, p.222) por exemplo, costumava tocar violino como um recurso para desviar a atenção do problema principal e provocar a incubação. Gandhi (In: Duailibi & Simonsen, 1990, p. 27) costumava praticar atividades manuais, como a de tecer. E essa prática também foi aprovada por Cameron (1998, p. 222), quando propõe a atividade manual unida à influência musical como forma de facilitar a resolução de um problema. Sugere que se pegue algo que precisa ser consertado, como um botão que caiu de uma blusa, ou uma costura ligeiramente aberta: “pegue agulha, linha e um problema que não conseguiu resolver”, sugere ela. Ouvindo uma música que transmita segurança, deve-se acertar o relógio para despertar dentro de vinte

minutos. “ *‘Aquele sujeito...’, você pode ver-se pensando no início. Continue a costurar*”. Cameron (1998, p. 222), garante que, no final dos vinte minutos, ter-se-á até feito progresso em outra tarefa não realizada. E brinca: “*com frequência, podemos acabar não só com o furo na meia como também com a ferida no coração*”.

④ **Aquecimento:** consiste no retorno ao problema, com a sensação de uma solução próxima, embora não possa ser inteiramente vista ou compreendida.

⑤ **Iluminação (insight):** É o momento em que a idéia nos aparece como solução, muitas vezes quando não estávamos pensando no assunto. Segundo Predebon (1998, p. 92) os *insights* “são manifestações do inconsciente que, mercê de um envolvimento emocional da pessoa, passa a procurar a solução, que emerge espontaneamente, em momentos não esperados”. A iluminação, que aparentemente surge sem esforço físico nem grande esforço mental, é resultado de longos períodos de preparação.

A provocação da incubação é uma forma de antecipação do *insight*. Cada pessoa deve identificar qual a sua “condição especial” para chegar mais rapidamente ao *insight*. Alguns exemplos são: passear; visitar a casa onde passou-se a infância; assistir a concertos de música clássica; no banheiro, ao tomar banho ou fazer a barba.

⑥ **Elaboração:** As idéias, que antes apareceram de forma abstrata são, na fase da elaboração, colocadas linearmente e, através da construção de uma teoria ou da formulação de um plano, começamos a associá-las com dados conhecidos da realidade, a fim de “tornar familiar o desconhecido”.

⑦ **Verificação:** é a utilização da idéia, através da sua materialização.

Segundo Sir Joshua Reynolds, (In: Duailibi e Simonsen, 1990, p. 42),

*“a invenção nada mais é do que novas combinações daquelas imagens que já haviam sido previamente recolhidas e depositadas na memória. Nada pode ser feito do nada; aquele que não juntar material, não produzirá combinações”.*

Até agora, esse trabalho falou muito sobre as associações de idéias. Mas, afinal, **como** são feitas essas combinações?

A associação de idéias se compõe basicamente da memória e da imaginação.

**FIGURA 6**



Fonte: elaboração com base nas informações de Duailibi e Simonsen, 1990, p.42

No livro de Duailibi e Simonsen (1990, p. 42), é citado que os gregos estabeleceram quatro leis para a associação de idéias: a contiguidade, a semelhança, a sucessão e o contraste.

☺ **Contiguidade** (proximidade): diz respeito à proximidade que existe entre duas imagens, como o mar, que lembra navio ou a pena, que lembra pássaro.

☺ **Semelhança** entre duas imagens, como por exemplo: gato lembra tigre.

☺ **Sucessão** com que uma idéia segue a outra. Ex.: trovão/tempestade; veneno/morte.

☺ **Contraste**: diz respeito à oposição entre as idéias. Ex.: preto lembra branco; ódio lembra amor.

Todas essas formas podem surgir não só da observação de uma palavra, mas também de um som, uma voz, um gesto, uma cor ou até mesmo um aroma. Para se maximizar os resultados do uso dessas associações na busca da descoberta de uma solução para algum problema é preciso procurar utilizar todas as formas aqui contidas, tentando descobrir qual a que mais é usada e tentar pôr em prática as que menos se utiliza.



### 3.2. PERCEPÇÃO MENTAL NA BUSCA DO *INSIGHT*

Essas quatro formas de associações de idéias, quando em atuação, podem gerar um fato criativo. Predebon (1998, p. 135) comenta sobre “*a competência de pegar ('sacar') verdades ou realidades que estão abaixo da superfície aparente dos fatos*”, competência esta que ele chamou de Percepção Mental. Comenta que os significados descobertos pela Percepção Mental, apesar de não serem evidentes, são óbvios e imediatamente aceitos por todos. O autor também a distingue da inteligência, afirmando que :

*“No processo de descoberta da realidade não evidente, praticamente não há raciocínio (...). O caráter de evidência do que é descoberto pela Percepção Mental é o que determina a característica de simplicidade das soluções mais festejadas(...). O gênio quase nunca é complicado. E a Percepção Mental se encarrega das verdades simples”.*

É comum, após a descoberta, exclamar-se: “Como eu não havia percebido antes?”.

No uso da Percepção Mental, quando as verdades são descobertas, as deduções vêm de forma instantânea, como um *insight*, como uma dedução não pensada. Para se estimular a Percepção Mental, é importante ter uma “visão sem filtros”, para que seja ativada a capacidade dedutiva e, daí, a criatividade. O uso da Percepção Mental, que se liga mais ao campo do *insight*, cujas origens vem do inconsciente, possui um ponto central: o domínio da capacidade de associação. Para exemplificar isso, Predebon (1998, p. 135), cita Arquimedes e seu famoso momento de “*heureka*”. Esse exemplo mostra a importância da habilidade de cruzar **campos diferentes de conhecimento** para a revelação de um fato inovador. Arquimedes precisava medir o peso da coroa de um rei para saber se seu ouro era puro ou não. Relaxando em uma banheira, Arquimedes conhecia bem o princípio de o seu corpo deslocar o mesmo volume de água na banheira. Em outro campo mental, guardava o conhecimento do peso específico dos metais. Preocupava-se com o problema de medir o peso específico da coroa para averiguar se seu ouro era puro. Quando associou as duas idéias, saiu correndo, despido e gritando: “*Heureka!!!*”. Havia descoberto que o deslocamento da água permitia medir o volume de qualquer sólido irregular. Achando-se o volume, poder-se-ia descobrir seu peso específico.

A Percepção Mental está intimamente relacionada com o *insight*, que por sua vez, é freqüentemente confundido com a intuição. Há, porém uma sensível diferença: A intuição está relacionada a decisões tomadas e cujo resultado só se saberá depois: se positivo ou negativo. O *insight* é relacionado a descobertas. Maria Fernanda Vomero (2000, p. 26), tenta explicar dessa forma a intuição:

*“Uma decisão precisa ser tomada. Já. Um mecanismo qualquer dentro de sua cabeça é acionado e lhe diz para escolher a alternativa A, desprezando todas as outras. Não há tempo para pensar nos prós e nos contras. Você aposta em A, sem vacilar. O motivo, você não sabe. Mas fica com uma certeza duradoura de que fez a melhor escolha. Isso se chama intuição”.*

Ela se manifesta quando o cérebro não está envolvido com o raciocínio lógico. Na escolha racional, a pessoa avalia as opções, calcula as conseqüências e faz a sua aposta. A decisão intuitiva ignora todas essas etapas (e geralmente funciona). Como já foi dito, o conhecimento verbal e o não verbal seguem caminhos diferentes no cérebro. Por isso, “os pensamentos intuitivos são interrompidos toda vez que tentamos colocá-los em palavras”, defende Schooler (2000, p. 27). Ele acredita que o “lampejo intuitivo” tem uma ligação com as áreas do cérebro encarregadas de reconhecer os padrões visuais. Isso pode explicar por que as pessoas resolvem um quebra-cabeças mais facilmente quando estão distraídas. Acredita que esse tipo de problema tem a ver com áreas do cérebro que lidam com a visão e o conhecimento espacial. Essa atividade pode se espalhar para outras regiões do cérebro, ampliando o leque de possíveis soluções.

Um outro pesquisador, Oscar Schel (2000), acredita que a intuição ocorre nas mesmas regiões que as que participam do armazenamento e da recuperação de dados, ou seja, que a intuição está relacionada com a memória.

Um exemplo ilustrativo é o de uma enfermeira que há muito tempo não via seu sogro. Ao observá-lo, em uma reunião de família, insistiu para que o homem fosse a um médico, alegando simplesmente não estar gostando da aparência do sogro. Depois de muita resistência(o homem não se queixava de nada), conseguiu levá-lo ao hospital. No dia seguinte, seu sogro estava em uma sala de operações, desobstruindo uma artéria. A atitude intuitiva da enfermeira só foi possível porque ela estava acostumada a lidar com casos médicos de saúde. Sem ela perceber, seu cérebro analisou as informações enviadas pelos

órgãos dos sentidos e descobriu uma semelhança entre seu sogro e as outras pessoas em situações de risco. Maria Fernanda Vomero (2000, p. 31) fala da importância da intuição nas decisões, mas explica que ela não substitui o raciocínio lógico, mas alia-se a ele na tomada de decisões. Quanto maior o seu conhecimento, maior a sua capacidade intuitiva. Por isso, a intuição não pode ser confundida com palpite. Este último não envolve um conhecimento sobre o assunto. E ela distingue: “*Se você for ao jôquei pela primeira vez e, ao visitar as baias, achar que o cavalo número cinco vai ganhar, isso não é intuição. É só um palpite, como outro qualquer.*”.

### 3.3. FERRAMENTAS PARA A CRIAÇÃO

O cérebro humano possui quatro grandes funções: absorção (percepção), retenção (memória), criação e julgamento. Graham Wallas, (In: Duailibi e Simonsen (1990) afirma que o maior obstáculo para o desenvolvimento da criatividade é a utilização de duas dessas funções ao mesmo tempo: a de criação e a de julgamento. E ainda o autor afirma (1990, p. 45) que essa atitude funciona como um freio para novas associações e conseqüentemente, um maior número de idéias: “*Submetidas a uma crítica precoce, várias idéias morrem no nascedouro*”, lamenta ele.

Para se obter livremente a associação de idéias, a empresa pode utilizar as seguintes técnicas: Brainstorm, Reverse Brainstorm, Synecticos, Brainstorm individual, Modelo Heurístico e ter em mente a idéia de Centros Criativos.

#### BRAINSTORM

Criado por Alex Osborn, um publicitário americano da década de 40, é uma técnica de liberação de idéias, feita em grupo, que tem como características a ausência completa de crítica, num processo de desbloqueio da mente, e o julgamento adiado. Com base em informações de Predebon, o número ideal de componentes está entre doze e trinta. Há polêmica acerca do nível de homogeneidade do grupo. Alguns autores defendem a heterogeneidade do grupo, alegando que numa sala heterogênea, os mais qualificados contêm-se para não se expor e os menos qualificados não se arriscam a dizer o que poderia julgado como fruto de uma baixa qualificação cultural ou mental. Predebon está nesse grupo de autores. Por outro lado, a heterogeneidade do grupo traz um maior número de idéias, sob vários ângulos de visão.

Duailibe e Simonsen entendem que a sessão deve se composta por pessoas com conhecimento prévio do problema mas, que também deve haver um número bastante significativo de pessoas sem o menor conhecimento do assunto. Esta última situação garante que as pessoas, sem os vícios da especialização, consigam enxergar o óbvio, as coisas simples, que geralmente passam despercebidas por quem já está inserida, engajada no assunto.

O grupo deve ser orientado e acompanhado por um coordenador com experiência em dinâmica de grupo. Deve ser uma pessoa encorajadora e simpática, que tenha sensibilidade para abrir todos os caminhos possíveis de pensamento. Predebon (1998) acha que, para que o Brainstorm tenha um bom resultado, é interessante o líder encorajar absurdos, pedir uma idéia de cada vez por participante, incentivando a complementariedade entre as idéias e a livre associação. Em relação a essa disciplina para a exposição de idéias, Duailibi e Simonsen pensam diferentemente de Predebon: concordam que as idéias sejam expelidas pelos participantes, no momento em que vêm à mente.

Todas as idéias surgidas durante o Brainstorm devem ser anotadas para posterior julgamento. Essa atividade pode ser feita pelo coordenador, mas o ideal é que seja feita por uma outra pessoa, evitando a dispersão de pensamento do coordenador. A sistemática do Brainstorm consiste no levantamento do problema a ser resolvido, objetivação da solução através da busca coletiva de idéias, seguidas de sua seleção e posterior julgamento.

Todos os componentes devem receber essas informações antes do início da sessão, para evitar o tempo perdido, indo atrás do que não faz parte do problema. Vale lembrar que a criatividade pressupõe sempre a existência de uma objetivo, como já foi dito. Por isso, a objetivação da solução deve determinar metas presas à essência do problema. A última etapa consiste no julgamento final das idéias viáveis. O resultado deve ser dado no final da sessão, ou posteriormente. O importante é que seja comunicado aos participantes, para que estes se sintam gratificados. Esse encerramento contribuirá para o sucesso do próximo Brainstorm.

#### **BRAINSTORM INDIVIDUAL:**

É o Brainstorm praticado por apenas uma pessoa que, sozinha, se esforça para a descoberta de soluções para um problema, usando a mesma metodologia de liberação de idéias e julgamento adiado.

R14242695

### **REVERSE BRAINSTORM:**

É o contrário do Brainstorm. É uma sessão onde só se procura os defeitos de um determinado produto, idéia ou serviço. Dada a natureza crítica do Reverse Brainstorm, durante as sessões, pode-se, eventualmente, criar ou descobrir novas qualidades ou aperfeiçoar aquilo que se desejava que fosse bom.

### **SYNECTIONS:**

É a associação de idéias aparentemente irrelevantes. Ao contrário do Brainstorm e do Reverse Brainstorm, o Synections tem como objetivo a manifestação da qualidade de idéias, e não da quantidade. Os participantes devem ter conhecimento profundo de cada um dos aspectos do problema. Em geral, possuem especialidades complementares.

### **CENTROS CRIATIVOS:**

Não é bem uma ferramenta de criação que pode ser manipulada facilmente, mas é uma ferramenta. Caso seja uma descoberta presente na empresa e se for bem aproveitada, pode ajudar na sua expansão e força. Os centros criativos desempenham grande influência sobre as pessoas ao redor, num processo de “contaminação criativa”. E o gestor precisa ficar atento para que os administradores ou chefes imediatos desses grupos não sufoquem essa emergência de espíritos criativos na empresa.

Historicamente, há relatos de influências ambientais e culturais em certas cidades, universidades ou setores de países ou cidades que, em determinadas épocas, tenham determinado e influenciado uma “explosão” em criatividade relacionada a finalidade específica. Subitamente, certos locais começam a se transformar em centros irradiadores de idéias. Segundo Duailibi e Simonsen (1990, p. 47):

*“Um grupo criativo que se auto-estimula e se auto-impulsiona acaba se transformando em algo altamente positivo quando as idéias novas, únicas e originais conduzem realmente a um desenvolvimento; ou transformam-se em algo negativo quando essas idéias servem para acentuar posições retrógradas”.*

Torna-se interessante que cada um pergunte a si próprio se os dirigentes de sua empresa têm procurado dar esse ambiente positivo ao grupo criativo, procurando estimulá-los ou se agem de forma opressora sobre a emergência criativa.

### **MODELO HEURÍSTICO DE MARKETING:**

É um modelo proposto por Duailibi e Simonsen que visa orientar a formulação de perguntas, de questionamentos na busca da solução para um problema. É de grande ajuda por ter característica bastante empírica. Para os autores (1990, p.5), *“é muito mais criativo saber formular perguntas do que encontrar respostas”*.

Para que o executivo de marketing possua informações objetivas que contribuirão para a fundamentação de suas decisões deve saber segmentar corretamente o seu mercado, para que tire vantagens de suas forças e torne mínimos os efeitos de suas fraquezas.

A maioria dos profissionais de marketing sabe quais são as marcas dos concorrentes, seus preços; sua percentagem de atuação no mercado; o sexo e a idade da maioria dos consumidores dos seus produtos; a composição física do seus produtos e os dos concorrentes; os meios de comunicação utilizados; ou os nomes ou até mesmo a vida familiar de muitos dos seus revendedores. Duailibi e Simonsen (1990, p. 96) expressam que:

*“A mente do executivo funciona como um computador programado automaticamente para a entrada de informações, sem programa de saída. Assim, o que é comumente chamado de experiência profissional, nada mais é do que o input não-sistemático, através dos anos, de informações colhidas de companheiros da empresa, de vendedores, de concorrentes, de clientes, de publicações técnicas, de relatórios de governo, de observações pessoais”*.

E como constata Luiz Sérgio Nadalini, citado por Duailibi e Simonsen (1990, p.96), *“Esses executivos não sabem o que sabem apenas porque não ordenam o que sabem.”*

Por isso, a formulação de um modelo heurístico para a empresa permite, através da utilização desses conhecimentos, além da formulação de soluções alternativas, também a descoberta de pontos de incerteza que precisam ser esclarecidos.

O modelo heurístico da empresa compõe seis perguntas básicas iniciais que servem como estimulantes da criatividade:

- ? Por que?
- ? Quem?
- ? Onde?
- ? O que?
- ? Quando?
- ? Como?

Uma lista envolvendo essas perguntas básicas propõe dar uma direção consciente ao pensamento por meio dessas perguntas. Estimulando-se a imaginação com as perguntas técnicas(vide no modelo a seguir), acumula-se grande quantidade de idéias de todos os tipos: boas, más ou indiferentes. Eis o que as perguntas técnicas questionam:

- ✎ Imaginar outros usos, outras aplicações;
- ✎ Imaginar uma adaptação;
- ✎ Imaginar uma ampliação ou adição ou multiplicação;
- ✎ Imaginar uma redução ou divisão ou eliminação;
- ✎ Imaginar uma Substituição;
- ✎ Imaginar um rearranjo;
- ✎ Imaginar uma inversão;
- ✎ Imaginar uma combinação;
- ✎ Imaginar deixar como está.

Faz-se a combinação dos três conjuntos (perguntas básicas + perguntas técnicas + elementos do marketing mix) com os fatores qualificantes, para um maior detalhamento e assim, os diversos fatores são colocados em colunas e combinados, para se gerar alternativas.

FIGURA 7

Perguntas Básicas	Perguntas Técnicas	Fatores Qualificantes	Modelo de Marketing	
Por quê Onde Quando Quem O quê Como	1. Usar de maneira nova 2. Adaptar 3. Ampliar, adicionar, multiplicar 4. Reduzir, diminuir, dividir, eliminar 5. Substituir 6. Rearranjar 7. Inverter 8. Combinar 9. Deixar como está	Dimensões Comprimento Largura, Altura Profundidade Extensão Peso, Volume Densidade Potência, Tempo Frequência Período, Duração Idade Custo Investimento Renda Movimento Espaço Cobertura Localização Número Concentração Ordem Planejamento Controle Estrutura Sistema Capacidade Recursos Esforço, Tensão Intensidade Velocidade Aceleração Energia Trabalho Pressão Área Sincronismo Posição Eficiência	<i>Fatores internos ou controláveis</i> (marketing mix) Produto Composição química Composição física Industrial design Embalagem Marca Preço Preço Crédito Descontos Condições de vendas Distribuição Canais Sistemas: De entregas De armazenagem Serviços Serviços Assistência técnica Garantias Venda Pessoal Comunicações Propaganda Promoção Merchandising Relações públicas	<i>Fatores externos ou incontroláveis</i> Demanda Aspectos quantitativos: Do produto Da empresa Da indústria Aspectos qualitativos: Comprador vs. Comprador Sócio-econômicos Físico-geográficos Físico-fisiológicos Concorrência Caracterização Desempenho Distribuição Estrutura-canais sistema-transporte, armazenagem, normas e práticas Tecnologia Existente Disponível Legislação Restrições Incentivos Outros fatores

Fonte: extraído do livro de Duailibe e Simonsen, 1990, pg. 107



Richard Farson (1997, p. 86) observa um ponto interessante: em sua observação sobre a implementação de idéias criativas, percebeu que toda idéia realmente nova exigia que o gerente e sua equipe promovessem uma mudança significativa. E declara que:

*“Certa vez dirigi uma empresa em que fazíamos o possível para incentivar a inovação. Mas, às vezes tinha a impressão de que se mais alguma pessoa me desse alguma outra boa idéia, perderia o controle que ainda tinha, pois não saberia administrar o que já estava sob minha responsabilidade”.*

Esse sentimento acontece porque a verdadeira criatividade, aquela que gera mudanças inovadoras, sempre transgride as regras. Farson a rotula de “pouco gerenciável” e explica que é por isso que muitas organizações, quando dizem que desejam a criatividade, estão, na verdade, referindo-se à criatividade gerenciável, e não àquela criatividade bruta, drástica e radical, que exige a mudança.

Outro aspecto que leva à repressão da criatividade é que ela representa um mergulho no inconsciente, no âmbito dos sentimentos. Como Farson (1997) explica, *“temos a impressão de que, se desvendarmos os nossos sentimentos mais profundos, estaremos mexendo em casa de maribondo”*. Dessa forma, as pessoas censuram a si próprias e aos outros, de várias formas:

●\* Participando de jogos intelectuais. Ex.: “Defina esse termo”; “Que autoridade você tem para fazer essa reivindicação?”;

●\* Julgando e avaliando. Ex.: “Estava melhor da vez anterior”;

●\* Lidando com valores absolutos. Ex.: “Sempre fizemos isso dessa maneira”; “Não abrimos exceções”;

●\* Pensando de maneira estereotipada. Ex.: “Eu nunca trabalharia para uma chefe mulher”; “Os homens são racionais e as mulheres são intuitivas”;

●\* Não confiando na própria experiência e ensinando os funcionários a não confiar na deles. Ex.: “Você não está preparado para assumir essa responsabilidade”.

Richard Farson comenta que as organizações permanentes não se engajam com a mesma intensidade que uma relativamente temporária. Como exemplo, cita uma pequena divisão da Xerox, que tornou-se responsável por alguns dos mais radicais desenvolvimentos na engenharia computacional. Outro ponto interessante de ser destacado é a “escala de

criatividade”, que acaba se comportando como um padrão de medida da criatividade: faz-se algo criativo que supera a expectativa das pessoas. Após o período de vigoração da idéia, as pessoas começam a pressionar por novas mudanças, mas dessa vez, com expectativas maiores do que a anterior.

Mas, a criatividade deve ser uma preocupação não apenas dos gerentes, deve ser uma idéia disseminada em toda a empresa. É muito interessante o uso da criatividade por todos os funcionários da empresa. E quando se trata de soluções para redução de custos e/ou aprimoramento da operacionalização, mais que ninguém, os operários possuem potencial para sugerir idéias simples, mas eficientes. Pode-se também ser usado o sistema de sugestões para gerar novas idéias dos funcionários. Em grande parte das empresas, porém, a idéia da caixinha de sugestões não é bem administrada. As sugestões são enviadas pelos funcionários e não há uma preocupação em mostrar um retorno a essas pessoas. Dessa forma, a comunicação, fluindo de forma unilateral, tem como consequência a frustração das expectativas dos funcionários em relação à sua parcela de contribuição. A atitude de muitos deles é: - mandei minha idéia tão legal pra lá, mas nem sei onde ela está agora nem o que aconteceu com ela. Vai ver que já está não cesto de lixo do escritório...

Outras vezes, a idéia é aproveitada mas acaba gerando mérito para o aprimorador e implementador da idéia, enquanto o autor permanece no anonimato, invisível. Sobre isso, Cameron (1998, p. 255) fala que:

*“Quando estamos zangados ou tivemos a nossa criatividade desvalorizada, empregamos mal o nosso poder. Permitimos que a outra pessoa determine o nosso valor e então nos ressentimos de ser desvalorizados. Em resumo, nos deixamos enganar pelo ouro dos tolos da aprovação do mundo, em vez de continuar a garimpar em nossas próprias minas”.*

Mas a grande maioria dos gerentes não envolvem os funcionários em suas reuniões para criar. James A Belasco (1997, p. 95) dá seu depoimento a respeito dessa situação:

*“A maioria dos gerentes não pergunta nada a eles. Eu sei disso—porque aprendi da pior forma possível. Em uma situação empresarial pessoal, precisávamos economizar 17 mil dólares por mês em despesas indiretas a fim de equilibrar os lucros e as perdas de operações. Meus gerentes não sabiam como conseguir o dinheiro; por isso, perguntamos aos funcionários. Em 72 horas tínhamos 22 mil dólares de sugestões de economia, vindas dos funcionários. Mais tarde, quando lhes perguntei porque nunca tinham compartilhado essas idéias antes, um dos operários de produção me disse: ‘Você nunca perguntou’ ”.*

## CAPÍTULO 4

### VISÃO PSICOLÓGICA DO INDIVÍDUO EM RELAÇÃO À CRIATIVIDADE

#### 4.1. O EU CRIADOR

Segundo Ruth Noller, (In: Mesquita e Perdigão, 2000, p. 2), a criatividade é “*uma função da nossa atitude frente ao conhecimento, imaginação e avaliação*”. Essa equação pode ser representada por:

$$C = f(a)(C,I,A);$$

C = criatividade; a = atitude; C = conhecimento; I = imaginação; A = avaliação.

Na infância, como a criança quase não possui conhecimento, logo, não há o que se avaliar. Assim, o nível de imaginação, nessa época, equivale a 100%. Com o passar do tempo, vai adquirindo conhecimento, informações. O ideal seria que esse conhecimento se aliasse à sua imaginação para a transformação da realidade, através da utilização da avaliação. Como exemplo, Thaís Perdigão cita a utilização de uma tampa de caneta. O conhecimento adquirido é que esse objeto serve para vedar a caneta para que não resseque sua tinta. Utilizando a imaginação (imaginando, por exemplo, que o objeto também pode servir para medir a quantidade de remédio a se tomar) e a avaliação (será que é possível medir a quantidade de remédio a se tomar com uma tampa de caneta? É correto? Há riscos de infecção? E em relação à quantidade? Será que se tomará realmente a quantidade correta? Não derramará líquido pelas bordas? E se ela fosse adaptada?) torna-se possível a transformação da realidade.

Dessa forma, o conhecimento adquirido deve agir interativamente com a imaginação e a avaliação para a transformação da realidade. Mas, durante a infância, período em que o indivíduo é extremamente imaginativo, não ocorre essa interação. A cultura limita a imaginação e apenas dá conhecimento (informações, muitas informações) para a criança.

Mas, e quanto à avaliação? Se o conhecimento é entregue numa bandeja, para ela e sua imaginação é castrada, resta a ela avaliar o quê?

Isso ocorre principalmente na escola. Sobre isso, falando sobre a criatividade gerenciável, Richard Farson (1997, p. 87) comenta que:

*“Quando os professores pedem que seus alunos sejam criativos, eles querem que as crianças peguem o lápis de cera e façam um desenho em uma folha de papel, garantindo que essa criatividade assuma uma forma especial para que possa ser colocada na parede para apreciação dos pais. Os professores não querem que os alunos desenhem fora do papel e que seus desenhos se estendam até o pé da mesa”.*

Para ilustrar isso, Thaís Perdigão conta um exemplo ocorridos com seu filho: em um exercício que instruí a instrua, como mãe, a escrever uma estória contada pelo filho (de 3 anos) a partir de uma gravura de um jacaré dentro da água, Davi colocou como tema: “A lua”. E Thaís travou, durante três dias, uma tentativa de convencer seu filho a falar sobre o jacaré. No último dia, argumentando que a professora cobrava a tarefa atrasada e apelando para o sentimentalismo, seu filho resolveu falar sobre a ilustração do exercício. E falou: “O jacaré deu um mergulho, bebeu água e morreu”. Esse é um exemplo típico de condicionamento social e quebra da espontaneidade e imaginação infantil. Se a escola permitisse que Davi falasse sobre a lua, ele criaria uma estória belíssima.

Harold Gardner (1996, p. 74), em seu livro que analisa a criatividade através do estudo das vidas de Freud, Einstein, Picasso, Stravinsky, Eliot, Graham e Gandhi, explica que:

*“Nos primeiros cinco a dez anos, as crianças têm amplas oportunidades de deixar sua imaginação voar, de fazer perguntas sobre fenômenos que inspiram dúvida ou assombro e, depois, pelo menos algumas vezes, de buscar respostas para essas perguntas enquanto caminham pelo campo ou adormecem à noite. (...) Em alguns casos, como vimos com Freud, essas perguntas se referem à natureza das relações humanas—a situações envolvendo pais poderosos, irmãos indesejados, modelos de bem e mal; em outros casos, como observaremos no caso dos artistas, as questões podem ser resolvidas através de um sistema simbólico não lingüístico—Qual é a melodia mais pungente para essa ária? Quais são as possibilidades de uma determinada cor? Posso dançar do jeito como me sinto? (...) No caso de Einstein, assim como no caso de muitas outras crianças, as perguntas são semelhantes às que o famoso psicólogo Jean Piaget fazia para as crianças: O que faz os objetos se comportarem da maneira pela qual se comportam? As regras da natureza podem ser alteradas, e com quais conseqüências?”*

A atividade de manifestar e implementar a criatividade em qualquer ambiente envolve um certo risco porque a permanente oposição ao “novo” sempre provoca situações em que se pode perder desde o conceito de “pessoa confiável” até mesmo a própria posição dentro da empresa. Para, apesar de tudo, mobilizar-se esse potencial criativo, Predebon (1998) aconselha o cultivo do auto-conhecimento pois, através dele, pode-se aumentar a auto-estima, possuir serenidade frente às críticas e sentir segurança para o exercício da arriscada atividade criativa.

Se não estiver satisfeito mesmo, é de grande utilidade “*refletir sobre os componentes da própria personalidade, raiz das atitudes, como também avaliar os padrões de seu comportamento normal*”, aconselha Predebon (1998, p. 123). Muitas pessoas insatisfeitas consigo mesmo tendem a fazer uma comparação entre si e a maioria das pessoas notoriamente criativas, com o objetivo de imitar-lhes a maneira de ser. Uma outra solução é tentar resgatar os traços inatos da personalidade, que são mais visivelmente encontradas na infância, onde não se tem tantos condicionamentos ainda. No primeiro caso, uma decisão de imitar uma pessoa criativa seria bastante difícil e o resultado não teria como característica a espontaneidade ou a naturalidade. Para exemplificar a Segunda solução, Predebon (1998) cita algumas características que estarão bem presentes na infância:

🔒 ↔ 🔓 **Curiosidade;**

🔒 ↔ 🔓 **Ousadia;**

🔒 ↔ 🔓 **Senso de humor:** as crianças vêem facilmente o lado engraçado das situações, chegando a rirem de si próprias;

🔒 ↔ 🔓 **Flexibilidade:** crianças mudam de opinião com mais facilidade que os adultos.

🔒 ↔ 🔓 **Visão não-condicionada:** elas têm mais facilidade de ver as coisas como elas realmente se mostram;

🔒 ↔ 🔓 **Originalidade:** crianças chegam a menosprezar os conceitos adultos de “normalidade” e padrão. Por exemplo, pintam céus de vermelho e pele humana de verde;

🔒 ↔ 🔓 **Tolerância:** crianças aceitam diferenças. O preconceito entre elas é quase inexistente;

🔒 ↔ 🔓 **Boa auto-estima;**

🔒 ↔ 🔓 **Iniciativa empreendedora:** elas se arriscam mais, com menos medo de errar.

E Predebon ( 1998) cita logo em seguida, algumas características que atuam como inibidores da criatividade:

☛☛☛ **Acomodação:** tem como característica o imobilismo, cultivado a partir da valorização da rotina. É uma característica do instinto de sobrevivência, fixada por um verdadeiro apego às situações conhecidas;

☛☛☛ **Miopia estratégica:** a falta de uma boa percepção do contexto e sua dinâmica prejudica a visão de conjunto, que é um dos pontos de partida para a nossa criatividade;

☛☛☛ **Imediatismo:** caracterizado por posicionamento simplista de “ir direto ao ponto”, numa fuga ao aprofundamento e às abrangências dos assuntos em pauta. Isso representa um obstáculo para a exploração de formas “não lógicas” de se superar dificuldades, na busca por alternativas criativas;

☛☛☛ **Insegurança:** geralmente vem como decorrência de uma pobre auto-estima, que por sua vez, surge pela falta de auto-conhecimento;

☛☛☛ **Pessimismo:** encontrado naqueles que freqüentemente pensam: “Isso não vai dar certo...”;

☛☛☛ **Timidez:** essa característica inibe a apresentação de atitudes mais assertivas;

☛☛☛ **Prudência:** a partir de certo grau, passa a se caracterizar pelo medo, inibindo iniciativa necessária para a atividade criadora;

☛☛☛ **Desânimo:** a falta de motivação e estímulo traz uma posição de não-engajamento;

☛☛☛ **Dispersão:** a falta de administração do tempo dificulta a implementação de qualquer projeto que não esteja ligado às necessidades imediatas e acaba provocando o adiamento da iniciativa de criação;

☛☛☛ **Acomodação a pressupostos:** relaciona-se com a preguiça mental de questionar o que se pressupõe estar correto;

☛☛☛ **Megalomania mental:** característica dos que freqüentemente se definem como “dono da verdade”.

## 4.2. REINO DA VISÃO

Segundo Cameron (1998, p.123),

*“quando podemos escrever claramente sobre uma pessoa ou ocorrência é porque temos disposição ou lucidez para vê-la. Vendo-a, podemos dar-lhe um nome. (...)Mas há muitas outras coisas que resistem a ser descritas com palavras, e é por isso que fazemos mais do que escrever. Às vezes, a lanterna da linguagem não é suficiente. Para ver, temos de olhar para as coisas de modo diferente, usando outras ferramentas (...)Quando trabalhamos visualmente em vez de verbalmente, fazemos profundas conexões intuitivas”.*

Vicki Noble, (In: Cameron, 1998), afirma que de certo modo, as imagens revelam mais verdades do que a linguagem. No ato da leitura, procura-se ativamente por informações. Esse é um processo estimulado pelo desejo, por uma sede de conhecimento. Quando há o envolvimento de imagens, tem-se, além de informações, impressões e emoções.

Cameron (1998, p.146) questiona a essencialidade do estado de espírito para a manifestação da criatividade:

*“Há uma noção comum de que devemos ‘esperar a inspiração surgir’, como se a criatividade fosse algo tão misteriosa e caprichosa que poderíamos, na melhor das hipóteses, esperar capturá-la como se fosse uma borboleta rara. A realidade é justamente o oposto. Nós é que somos caprichosos. Nós é que não nos mostramos. Nós que desaparecemos durante longos períodos. A energia criativa é uma constante e sempre podemos descobri-la.”.*

Muitas vezes, a criatividade é barrada pela presença do perfeccionismo. Frequentemente só há uma mobilização para a atividade criativa quando há um sentimento de forte disposição e esperança de um resultado formidável e feito rapidamente, em vez de estarmos dispostos a ter uma experiência mais modesta.

Cameron (1998, p. 146) tenta desmistificar o conceito de sofrimento causado pela mudança, que carrega sempre o chavão de que acontece resistência à mudança por ela ser difícil e dolorosa. A autora contra-ataca afirmando que:

*“É a resistência à nossa criatividade que nos faz equipará-la ao sofrimento. (...) A criatividade exige energia criativa constante. A energia constante exige duas*

*coisas: perseverança e receptividade. Quando nós somos receptivos, nossas energias criativas (...) podem fluir através de nós com o mínimo desgaste de nossa parte”.*

Segundo Júlia Cameron (1998), em geral, a criatividade flui mais e naturalmente quando se ajuda outra pessoa (e não em benefício próprio), posto que nesses situações as pessoas sentem-se mais à vontade e acabam por apresentar soluções que são mais naturais e inspiradas. A autora afirma ainda que a criatividade possui relação com a crença do indivíduo:

*“acreditamos que é bom ajudar as pessoas, e por isso nossa criatividade pode fluir livremente através de nós para o trabalho que realizamos. (...) Quantas vezes você ajudou a um amigo a redigir um texto e não encontrou palavras para redigir o seu próprio?” (CAMERON, 1998, p. 147)*

Em seu livro, Júlia faz uma distinção entre esforço e sofrimento. O esforço apenas se relaciona com uma postura ativa frente às informações recebidas pelos órgãos dos sentidos para que a mente faça as associações que vão gerar a criação.

O desenvolvimento da criatividade depende muito da existência de uma boa auto-estima. As pessoas sem auto-afirmação que constantemente se auto-censuram, geralmente são bloqueadas para a criatividade, devido ao julgamento excessivo. Nesse caso, para que a criatividade faça parte do cotidiano dessas pessoas, é preciso fazer uma reflexão, um trabalho voltado para si próprio. O sucesso da realização das ferramentas utilizadas para criar, que objetivam um comportamento criativo é apenas uma consequência de uma boa auto-estima, de segurança e harmonia consigo próprio.

O perfeccionismo é um grande obstáculo para a criatividade, pois impede uma ação não-profissional ou até mesmo não-aprimorada, mesmo nas pequenas atividades. Todas as pessoas nascem com vários dons: uns mais desenvolvidos; outros, menos. Todos sabem fazer bastante bem algumas ou várias atividades: escrever, pintar, esculpir. Normalmente, deseja-se ser um escritor, um pintor ou um escultor. Isso é normal. É interessante notar que o simples fato de escrever, pintar ou esculpir já dá um sentimento de alegria para essas pessoas. O prejuízo das funções artísticas acontece quando é utilizada a palavra “amador”. Júlia Cameron (1998, p. 149) exemplifica esse “dilema” contando que se um pintor talentoso deseja esculpir, geralmente seus amigos pintores assumem essa postura:



*“Ele é um bom pintor. Se começar a ‘perder tempo’ com a escultura, não será mais um pintor sério. Deus nos livre ser considerados amadores. Temos de ser considerados sérios”.*

No exemplo acima, vem destacada a expressão ser considerados. Essa é uma outra crença que permeia o pensamento de várias pessoas: só se é considerado um artista quando se é *visto e reconhecido* como tal. Júlia Cameron (1998, p. 160) critica que *“isso tira o poder do artista e o coloca no olho do observador”*. Desta forma, acaba-se fazendo o papel de artista em vez de se ter a identidade de um verdadeiro artista.

### 4.3. O REINO DO SOM

*“Quando o ser humano ouve música, tem uma sensação de bem-estar porque esses sons se harmonizam com o que ele experimentou no seu lar espiritual”* (Rudolf Steiner, In: Cameron, 1998, p. 164)

O som não só possui a capacidade de despertar emoções como também de influenciar o intelecto ou alterar o estado corporal. É o que muitos fazem quando usam o rock-and-roll para aumentar e gastar as energias, ou uma música instrumental para se concentrar. Para as mães, o som chega a ser uma ferramenta natural quando cantarolam para seus filhos irrequietos dormirem.

Cameron (1998) explica que a música tem íntima relação com o organismo humano, lembrando que não é à toa que se fala em batimentos cardíacos, comparando as batidas do coração ao ritmo musical.

Torna-se muito importante que cada pessoa descubra qual música lhes despertam segurança, quais as que acalmam e quais as que energizam. Cameron (1998, p. 165) conta que quando enfrentava passagens criativas difíceis, ouvia a mesma música repetidamente até que o seu dilema fosse resolvido. Fazia isso até que sua alma se purificasse com a música. *“Ouvia canções de ninar, confortando e mimando a minha criança criativa, convencendo-a com a promessa de segurança e aventura a voltar a manifestar-se e brincar”*. Esse pode parecer um mecanismo artificial para se ser criativo, mas possui resultado animador. Steiner, ( In: Cameron, 1998, p. 166) sugere que as pessoas precisam pensar em si próprias como crianças criativas, que é importante se lembrar da sinceridade de uma criança e ensina: *“Faça acreditar que você é corajoso/ e o truque o levará longe/ Você pode ser tão corajoso/ Quanto*

*fizer acreditar que é...*”. Júlia Cameron também fala sobre o que ela denominou de Música de Segurança, aquela música individual que transmite a cada pessoa, profundidade nos sentimentos e sensação de segurança.

Por outro lado, o silêncio é também muito importante para que o indivíduo consiga “ouvir” seus próprios pensamentos e prestar atenção a eles. É possível fazer isso através de reflexões em caminhadas e da prática consciente do silêncio. Cameron (1998, p. 178) defende o contato das pessoas com o silêncio: *“Como somos seres criativos, precisamos de silêncio. Caso contrário, criamos arte caótica, com raízes apenas na reflexão a respeito daquilo que nos cerca, não do terreno mais fundo de nós mesmos”*. A autora faz um trocadilho a respeito da inspiração e do *insight*:

*“Inspiração é o ato de tomar a respiração. Nós inalamos inspiração quando ficamos suficientemente calados para percebê-lo. Estamos sempre respirando, mas o silêncio nos permite nos concentrarmos na respiração e no que ela está nos dizendo (...). No silêncio, esses insights vêm a nós”*. (CAMERON, 1998, p. 178)

#### 4.4. REINO DA ATITUDE

Como explicação da importância da atitude para o comportamento humano pode-se destacar um trecho cômico do livro de Matos.

*“Um homem que precisava de um martelo sobe o morro para bater à porta de alguém, que ele sabia que possuía um. E, na escalada íngreme, ia pensando: ‘Tanto esforço e não sei se conseguirei o martelo. Afinal, já é tarde da noite. Possivelmente, todos estão deitados. Ele vai levantar-se de mau humor e ser grosso comigo’. Nisso, chega à porta, toca a campainha e, ao defrontar-se com o proprietário, exclama: ‘Sabe de uma coisa? Não preciso da porcaria do seu martelo! Fique com ele e não amole minha paciência!’*” (Matos, 1998, p. 23),

De acordo com Cameron (1998, p.193),

*“As atitudes é que determinam a nossa altura espiritual. Se estivermos atolados em ressentimentos, temor e animosidade, interpretaremos os eventos e as pessoas através desse filtro negativo e agiremos — na verdade, reagiremos — de acordo com isso. O peso das más atitudes nos afunda. E em uma peregrinação criativa, não podemos tê-las (...). É nossa atitude que nos permite ter compaixão de nós mesmos ou nos flagelarmos com o perfeccionismo”*.

#### 4.5. DEVAGAR E SEMPRE

Até aqui, enfatizou-se muito a importância da manifestação criativa. Mas, o indivíduo convive com uma sociedade voltada para os resultados, onde todo o complexo e delicado processo para se chegar à criação acaba sendo confundido com o produto. As pessoas querem carreiras criativas (e rapidamente). Sobre isso, Cameron (1998, p. 195) lamenta que:

*“Escrevemos para publicação, pintamos para vendas, não pelo prazer de levar além do limite as nossas almas (...). Muitos de nós temos a idéia de que existe algo a que chamamos de verdadeiro artista, e de que ‘um dia poderemos ser um’ (...). Se você está produzindo arte, já é um verdadeiro artista. (...) Reconheça o seu próprio mérito”.*

Com o decorrer do tempo, as pessoas poderão tornar-se “criadores” melhor e mais habilidosos. Nem mesmo os profissionais fazem seus trabalhos produzindo sempre excelentes resultados. Sobre isso, Cameron (1998, p. 195) dá seu testemunho:

*“Continuar a realizar o trabalho (bom, ruim ou mais ou menos) é o que me torna uma escritora. Os escritores escrevem e às vezes, mas não sempre, escreve muito bem. Isso não quer dizer que os artistas não visam à excelência ou esperam atingi-la, apenas que não podemos deixar que o ‘alvo’ nos impeça de lançar a flecha”.*

Não se pode permitir que o perfeccionismo impeça a criatividade e que exija perfeição durante o processo. É preciso paciência com as próprias imperfeições. E complementa (1998, p. 197): *“se você esperar pelo estado de espírito perfeito, pelo lugar perfeito ou pela situação perfeita para escrever, nunca escreverá uma só palavra”.* E fala sobre suas dificuldades como escritora (1998, p.196), alertando que ter paciência não é aceitar a fraqueza, mas consolidar lentamente a força:

*“Tenho os meus dias de boa e má escritora. Com o decorrer do tempo, os textos bons compensam os ruins. Seja como for, não sei escrever bem sem passar pela fase de escrever mal. (isso exige não só paciência, como também humildade). Recentemente, o projeto que eu estive escrevendo não pareceu bom. E daí? Meu trabalho é apenas reescrevê-lo. Esta é um regra da sobrevivência: não confunda o resultado final com o processo”.*

A autora alerta para outro ponto muito importante: como o ser humano passa por vários estados de espírito, possuindo um humor que varia conforme as circunstâncias, é importante agir sem julgamentos e não se confiar no que o humor diz, mas no que o processo diz. *“um dia gostamos do que criamos. Um dia (ou vários dias), o odiamos”* (Cameron, 1998, p. 197), alerta ela. Agir com paciência permite a percepção e de pequenos sinais de crescimento, o que resulta em estimulação.

Mas, o crescimento do domínio criativo não é representado por uma linha constantemente crescente. Para fazer ocasionalmente uma grande inovação o indivíduo deve estar preparado para fazer ocasionalmente uma ruim. Cameron (1998, p. 203) explica que *“tenha certeza de uma coisa: as possibilidades de vender um roteiro original são muito maiores se você escrever um(...). A única coragem que você realmente precisa é começar”*. Segundo informações de Cameron (1998, p.193), quando uma pessoa exige ferramentas perfeitas para iniciar um trabalho criativo, na verdade, está a procura de obstáculos, de desculpas que justifiquem seu imobilismo: *“o que os ‘verdadeiros artistas’ realmente têm é coragem. Não uma quantidade enorme dela. Apenas o suficiente para hoje”*.

Ao iniciar uma trabalho criativo, não se deve policiar no sentido de atingir a perfeição. Cameron (1998, p. 208) aconselha agir como um bebê:

*“Um bebê que dá os primeiros passos não tem expectativas e julgamentos e vibra com qualquer sucesso. Um adulto, tentando anexar novo território criativo, tem uma infinidade de expectativas e julgamentos do ego. ‘É melhor eu ser bom nisso’, pensamos. ‘Não quero fazer o papel de bobo’. Imagine um bebê tentando dar o primeiro passo com esse raciocínio”*.

O perfeccionismo também faz com que as pessoas não usem totalmente o tempo disponível. Com a atitude de só tomar uma iniciativa criativa quando tiver uma grande quantidade de tempo à disposição. Júlia Cameron (1998, p. 219) afirma que:

*“Aprendendo a usar as nossas pequenas brechas de tempo com velocidade, poderemos usar muito mais eficazmente as grandes.(...)Muitas vezes, quando adiamos o início de um projeto, (...) estamos tentando ‘esquentar os nossos motores’ para podermos criar uma obra prima. Estamos esperando pelo vento certo para içar as nossas velas e navegar na direção do horizonte da arte primorosa. Esse vento, como uma grande quantidade de tempo ‘livre’ pode ou não vir. (...)Se desejarmos realizar o trabalho com uma atitude mais modesta, tudo que precisaremos é de um pequeno sopro de energia”*.

Cameron, ao ser elogiada pela qualidade de sua produção, respondeu que o seu segredo era estar disposta a escrever mal e consertar o texto depois:

*“Pare de esperar pelo ano sabático. (...)A solidão é maravilhosa, mas grandes quantidades dela podem ser como peças de seda pura — lindas e tão difíceis de encontrar que relutamos em cortá-las e por isso, não são usadas(...). Nós passamos a ter tamanha fixação em esperar pela verdadeira satisfação criativa que deixamos de ter qualquer satisfação criativa. (...)Tornar a criatividade uma coisa simples é o que permite exercê-la em primeiro lugar”.*(CAMERON, 1998, p. 220)

## CAPÍTULO 5

### CONEXÃO ENTRE TEORIA E PRÁTICA

Após o estudo realizado nessa monografia a respeito do processo criativo, resta canalizar-se esse conhecimento como aplicação para a realização das funções do administrador e, conseqüentemente, como forma de influência na empresa.

Com a preocupação em escolher profissionais das mais variadas áreas de atuação, pretende-se visualizar como a criatividade pode ser utilizada nos mais diversos ramos de atividade e se ter uma noção da sua importância para a empresa como um todo.

Assim, decidiu-se fazer um roteiro de entrevista a ser realizado com os seguintes profissionais:

- Luiz Henrique Gordiano, gerente de marketing da Santana Têxtil S/A;
- Luiz Saraiva, do Grupo Vicunha, Unidade 1, Setor de Treinamento
- Carla Patrícia Cantal Cotta, psicóloga da Tecnomecânica Esmaltec Ltda;
- Lúcia Maria Ferreira Abreu, administradora financeira da IEL-COMPI(Centro de Competitividade Industrial);
- Paulo Fernando de Lima Sarubi, tesoureiro da Viação Urbana S/A

#### 5.1. Entrevistas

##### 5.1.1. Entrevistado I

Entrevista com Luiz Henrique Gordiano, gerente de marketing da Santana Têxtil S/A

1) O que é criatividade para você?

- Criatividade tem muitos sentidos, depende muito da ocasião e das oportunidades que surgem. Um dos sentidos da criatividade, para mim, pode impressionar, mas é tornar o óbvio

visível para todos. Isso mesmo. Muitas vezes, pensamos que ser criativo é achar uma saída ou uma resposta revolucionária para todos os problemas e na verdade, a saída ou resposta criativa está na frente de todos, oculta pela idéia de achar algo nunca visto. A criatividade é mostrar uma idéia em que todos digam: “Nossa, é tão simples... Estava aqui na nossa frente! Como não pensamos nisso antes?”.

2) O que é ser um gerente criativo?

- A primeira resposta pode somar a Segunda, após algum tempo achando que iria me sobressair aos demais se tivesse idéias revolucionárias, resolvi fazer o básico que ninguém consegue ver, tudo que está na nossa frente e não conseguimos ver, essa idéia de gerente criativo.

3) Qual a idéia simples que você implementou, mas que teve grande sucesso? (Óbvio invisível)

- Uma pequena grande idéia, gosto chamar as coisas simples que ninguém faziam deste modo. No início deste ano, todos os nossos colaboradores, independentemente do cargo ou função, assim como todos os clientes da empresa, passaram a receber cartões de aniversário. Tão simples, não é? É, muito simples, mas não recebiam antes.

4) Quais obstáculos você enfrenta ao sugerir à chefia ou a pedir algo novo seus subordinados?

- Pode parecer mentira, mas junto a diretoria da empresa, não encontro dificuldades em apresentar e implementar idéias. Pelo contrário, sempre apresento os projetos para que eles também dêem suas sugestões, e acredite: às vezes, são bem melhores que as minhas! Desta forma, estaremos crescendo muito e ainda iremos crescer mais. Algo interessante é que as pessoas que estão do meu lado geralmente reprovam as idéias. Não acreditam que uma pessoa jovem possa crescer e superar muitos obstáculos que aparecem no dia-a-dia.

5) Quais os benefícios e problemas que foram acarretados pela implementação de uma idéia, mas que não fizeram parte da previsão de acontecimentos?

- Uma das idéias em que tivemos grande retorno por parte dos clientes foi a apresentação de uma Consultoria de Moda a todos os nossos clientes, para que estes soubessem o que acontece no mundo da moda. Um dos benefícios não previsto foi que os maiores usuários do serviço são os pequenos fabricantes e não os médios, como previsto. Um

dos problemas foi a aceitação deste profissional por parte da equipe, que não achavam necessário o serviço apresentado.

6) A utilização da sua criatividade é feita naturalmente ou você fez algum tipo de curso de criatividade? Se fez, você está pondo em prática as técnicas aprendidas?

- Muitas pessoas são criativas e não sabem. Os cursos de criatividade, como os que eu fiz na OPTE, na verdade, nos mostram a melhor forma de explorar a nossa criatividade e como captar a de outras pessoas. Exercícios como o Brainstorm, que sempre são executados nas empresas de forma errada, são apresentados da maneira correta para que possamos extrair o melhor da equipe reunida.

7) Como você utiliza sua posição funcional para estimular o uso da criatividade na sua empresa?

- Sempre peço às pessoas que façam, não importando o resultado, seja positivo ou negativo. Acredito que muito da criatividade é perdida quando as pessoas são tratadas de forma a seguir um padrão. A padronização é uma forma de acabar com a criatividade. Sempre solicito ações que não estejam nos protocolos. Os resultados são consequência.

8) A empresa utiliza algum tipo de “reunião para criar” ou as idéias surgem pela sugestão individual de cada funcionário?

- A sugestão de cada colaborador é muito importante, não importando se foi apresentada em reunião ou não, tudo é válido e analisado. As reuniões acontecem, para nossa festa de final de ano estamos convocando, voluntariamente, aqueles que desejam fazer parte da comissão de organização, e deixamos bem claro que as idéias devem ser apresentadas por todos e que dar uma idéia não significa que a pessoa será obrigada a participar deste. A liberdade é um dos preceitos básicos para o desenvolvimento da criatividade

9) Como vocês escolhem as idéias do nível operacional?

- Todos os funcionários têm liberdade para conversar com os gerentes e diretores da empresa, independentemente do setor. Assim, surge uma informalidade controlada, onde muitas idéias são captadas através de visitas aos galpões de produção.

10) A empresa se preocupa com a adoção de uma de uma cultura criativa (compartilhando com os funcionários informações como missão, estratégias, políticas, táticas, objetivos) como filosofia da empresa?



- Estamos passando por um período diferente dentro da empresa: estamos crescendo e durante algum tempo não tivemos a preocupação de mostrar de forma mais intensa aonde a empresa quer chegar. Por isso, estamos com um projeto de esclarecimento a todos os funcionários para que estes sintam prazer de trabalhar na empresa e saibam a nossa missão, políticas, estratégias e participem deste trabalho. Afinal, todos os funcionários irão fazer parte deste projeto.

11) Como você lida com a “escala da criatividade”? Ou melhor, como você lida com a elaboração de uma determinada ação criativa bem sucedida prevendo as futuras pressões por novas ações criativas cada vez melhores ou iguais à anterior?

- Um simples exemplo: durante a FMF (Festival de Moda de Fortaleza) deste ano, colocamos no pavilhão um stand em forma de caravela para homenagear os 500 anos do Brasil. O stand chamou a atenção de todos os visitantes da feira, sendo tema de reportagem. No próximo ano, temos uma missão: o que fazer para não decepcionar o público que espera algo tão estonteante quanto a caravela? Resposta: não sabemos. EE isso é o gostoso de se trabalhar com marketing criativo, ou seja, sempre teremos que Ter idéias melhores que as que já tivemos. Esse é o desafio.

12) O que a empresa faz no sentido de proporcionar um ambiente criativo, uma cultura criativa na empresa?

- Liberdade de pensamento e de expressão. Isso é feito para que os colaboradores tragam idéias criativas.

### **5.1.2. Entrevistado II**

Entrevista com Luís Saraiva, do Grupo Vicunha, Unidade 1. Setor de Treinamento

1) O que é criatividade para você?

- É você coordenar dentro de si sua imaginação, seu processo de conhecimento, visão de tudo que você já viveu e, dentro dessa coordenação, você, depois, fazer o processo de avaliação. Mas o principal momento do processo de criação é você deixar para avaliar depois. Deve pressupor a naturalidade, a espontaneidade, a liberdade, o compromisso com o novo.

2) O que é ser um gerente criativo?

- É ser aquele que trabalha as idéias de seus funcionários, aceita propostas, procura implantar mudanças de forma participativa, que tem a visão na valorização das pessoas como seres humanos holísticos.

3) Qual a idéia simples que você implementou, mas que teve grande sucesso? (Óbvio invisível)

- A idéia de implantar o programa de qualidade de vida. A idéia inicial foi de montarmos um portfólio de apresentação do projeto e foi justamente esse portfólio que impulsionou a implementação dos projetos e a participação dos envolvidos. Ele consta de treinamentos internos nas várias áreas da empresa, de parceiros com outros setores da empresa, de programa de relaxamento, exercícios físicos e outras coisas mais. Mas tudo isso com a participação de todos.

4) Quais obstáculos você enfrenta ao sugerir à chefia ou a pedir algo novo a seus subordinados?

- Para pedir à nossa equipe, eu não sinto muita dificuldade. Mas, o que dificulta é a falta de tempo, que pode estar ligada à acomodação (relacionado à permanência na zona de conforto). Para sugerir algo novo, a dificuldade vem da falta de recursos financeiros, quando as idéias são mais complexas. Mas, nas idéias simples, não há dificuldade de implementação.

5) Quais os benefícios e problemas que foram acarretados pela implementação de uma idéia, mas que não fizeram parte da previsão de acontecimentos?

- A implementação do nosso supletivo de 1º e 2º graus foi realizações que fizemos. Os benefícios foram a receptividade, tanto da chefia como dos funcionários. Os resultados superaram nossas expectativas, no sentido do grande envolvimento e participação de todos. Outro benefício foi o retorno dos alunos: eles fazem questão de expressar alegria e motivação deles ao falar conosco. Um problema que a gente não havia previsto foi a complexidade para se montar uma escola dentro de uma empresa, principalmente o dia-a-dia da escola.

6) A utilização da sua criatividade é feita naturalmente ou você fez algum tipo de curso de criatividade? Se fez, você está pondo em prática as técnicas aprendidas?

- Fiz cursos e seminários e estou colocando-os em prática, sim.

7) Como você utiliza sua posição funcional para estimular o uso da criatividade na sua empresa?

- Nas reuniões, os meus próprios funcionários são responsáveis pela apresentação das reuniões, desde a apresentação de resultados até reuniões de planejamento. Através de dinâmicas, leituras criativas, visando a participação de todos, tornando as reuniões agradáveis. Também colocamos desafios para a equipe para soluções de problemas e mudanças no setor.

8) A empresa utiliza algum tipo de “reunião para criar” ou as idéias surgem pela sugestão individual de cada funcionário?

- Cada setor possui suas ferramentas de brainstorm, de diagrama de causa - efeito, estudos de caso, utilizados no dia-a-dia pelas lideranças, em todos os níveis, através de reuniões setoriais, devido ao tamanho da empresa. (Só na Unidade I, a Vicunha possui 3.100 funcionários.

9) Como vocês escolhem as idéias das pessoas do nível operacional?

- Há a pesquisa de clima, as avaliações de eventos, a linha verde(sugestões para melhoria no meio ambiente da empresa) e o acompanhamento social (assistentes sociais. As idéias criativas são extraídas através de sugestões apresentadas nas reuniões diárias. A empresa não possui caixinhas de sugestões.

10) A empresa se preocupa com a adoção de uma cultura criativa (compartilhando com os funcionários informações como missão, estratégias, políticas, táticas, objetivos) como filosofia da empresa?

- Não. A nível geral, não. Isso é um dos objetivos do nosso programa de qualidade de vida. Isso não foi uma coisa disseminada para todas as pessoas ainda, não. A nível gerencial, também não. Só para algumas lideranças. Isso ainda está em fase de planejamento.

11) Como você lida com a escala da criatividade? Ou melhor, como você lida com a elaboração de uma determinada ação criativa bem sucedida prevendo as futuras pressões por novas ações criativas cada vez melhores ou iguais à anterior?

- Essa pressão por novas criações, eu considero-a bastante saudável. Porque são elas que realmente motivam a realização do potencial criativo das pessoas. Tudo isso tem que ser visto como desafio no dia-a-dia, compartilhando os problemas, as vitórias, os elogios, a participação e incentivando as equipes a trabalharem os bons relacionamentos. Essa pressão para sempre melhorar deve ser uma filosofia pessoal de melhoria constante.

12) O que a empresa faz no sentido de propiciar um ambiente criativo, uma cultura criativa na empresa?

- Na área gerencial, trabalhamos principalmente a identificação das causas (e não a procura por culpados) e a fixação de metas desafiadoras. Um exemplo prático disso é o PPR (programa de Participação nos Resultados). Assim, as pessoas são forçadas a melhorarem, terem maior qualidade, contribuírem para a diminuição de riscos e acidentes e ajudarem com a apresentação de sugestões criativas (através de reuniões com as próprias chefias).

### 5.1.3. Entrevistado III

Entrevista com Carla Patrícia Cantal Cotta, psicóloga da Tecnomecânica Esmaltec Ltda.

1) O que é criatividade para você?

R. -

2) O que é ser um gerente criativo?

- É trabalhar a autonomia, fazendo com que as pessoas se sintam líderes dos seus espaços. É semear um clima de cooperação, respeito e ajuda mútua.

3) Qual a idéia simples que você implementou, mas que teve grande sucesso? (Óbvio invisível)

- Melhoria nas relações interpessoais e conseqüentemente na comunicação. Desde a participação no curso de criatividade, temos um café da manhã criativo.

4) Quais obstáculos você enfrenta ao sugerir à chefia ou a pedir algo novo a seus subordinados?

- O medo da mudança, do novo.

5) Quais os benefícios e problemas que oram acarretados pela implementação de uma idéia, mas que não fizeram parte da previsão de acontecimentos?

- Por enquanto, nenhum.

6) A utilização da sua criatividade é feita naturalmente ou você fez algum tipo de curso de criatividade? Se fez, está pondo em prática as técnicas aprendidas?

- Fizemos o Criar, promovido pela OPTE Assessoria em Desenvolvimento do Ser Humano e procuramos repassar isto a todos os funcionários que não tiveram esta oportunidade.

7) Como você utiliza sua posição funcional para estimular o uso da criatividade na sua empresa?

- Em reuniões com estagiários, com dinâmicas nos cursos ministrados, dentre outras atividades.

8) A empresa utiliza algum tipo de “reunião para criar” ou as idéias surgem pela sugestão individual de cada funcionário?

- Reunimo-nos nos cafés da manhã criativo, nas reuniões mensais com a gerência administrativo-financeira e em quaisquer outras oportunidades.

9) Como vocês escolhem as idéias do nível operacional?

- Por enquanto, não o fizemos.

10) A empresa se preocupa com a adoção de uma cultura criativa (compartilhando com os funcionários informações como missão, estratégias, políticas, táticas, objetivos) como filosofia da empresa?

- Sim, graças ao nosso gerente administrativo-financeiro, que também fez o curso de criatividade.

11) Como você lida com a escala da criatividade? Ou melhor, como você lida com a elaboração de uma determinada ação criativa bem sucedida prevendo as futuras pressões por novas ações criativas cada vez melhores ou iguais à anterior?

R. -

12) O que a empresa faz no sentido de propiciar um ambiente criativo, uma cultura criativa na empresa?

- Estamos tentando implantar um ambiente de autonomia entre os nossos funcionários.

#### **5.1.4. Entrevistado IV**

Entrevista com Lúcia Maria Ferreira Abreu, Administradora financeira da IEL-COMPI (Centro de Competitividade Industrial)

1) O que é criatividade para você?

- É você *transformar* o que já existe em algo possível de fazer.

2) O que é ser um gerente criativo?

- É você saber transformar as coisas rotineiras em algo novo. É criar em cima do que já existe. É você ter habilidade para recriar o que você está fazendo, com uma roupagem nova e também estar aberto para ver as mudanças e introduzir coisas novas.

3) Qual a idéia simples que você implementou, mas que teve grande sucesso? (Óbvio invisível)

- Sobre isso, tenho uma frase interessante: "Complicamos o fácil, mitificamos o que nos parece difícil e relegamos o óbvio" - Lúcia Abreu. Foi uma idéia simples que eu implementei, que tornou possível o acompanhamento da emissão e localização de documentos desde o momento em que sai do COMPI até o momento em que ele é liberado. Outra idéia foi a implementação do sistema de controle dos cursos, desde o orçamento até o encerramento.

4) Quais obstáculos você enfrenta ao sugerir à chefia ou ao pedir algo novo a seus subordinados?

- A dificuldade encontrada é normalmente em relação ao entendimento, ao vislumbramento da complexidade do que está envolvido, tanto em relação aos subordinados, como em relação à chefia, este último, representando maior resistência.

5) Quais os benefícios e problemas que foram acarretados pela implementação de uma idéia, mas que não fizeram parte da previsão de acontecimentos?

- Foi a implementação de um programa de computador como mecanismo de controle das nossas atividades mas que não me facilitou para gerenciá-los, apenas me dava informações das partes, e não do todo.

6) A utilização da sua criatividade é feita naturalmente ou você fez algum tipo de curso de criatividade? Se fez, você está pondo em prática as técnicas aprendidas?

- Naturalmente. Eu apenas leio a respeito e estou pondo em prática as técnicas aprendidas.

7) Como você utiliza sua posição funcional para estimular o uso da criatividade na sua empresa?

- Dando liberdade para agir, fazer suas atividades da maneira que lhes convier.

8) A empresa utiliza algum tipo de “reunião para criar” ou as idéias surgem pela sugestão individual de cada funcionário?

- Depende muito das circunstâncias. Há reuniões e sugestões individualizadas.

9) Como vocês escolhem as idéias do nível operacional?

- As pessoas que têm a idéia falam. Não há um elo que ligue as idéias à cúpula.

10) A empresa se preocupa com a adoção de uma cultura criativa (compartilhando com os funcionários informações como missão, estratégias, políticas, táticas, objetivos) como filosofia da empresa?

- A COMPI, sim.

11) Como você lida com a escala da criatividade? Ou melhor, como você lida com a elaboração de uma determinada ação criativa bem sucedida prevendo as futuras pressões por novas ações criativas cada vez melhores ou iguais à anterior?

- Eu vou melhorando a medida que eu mesma (ou o grupo) vou sentindo necessidade para a coisa ir evoluindo.

12) O que a empresa faz no sentido de propiciar um ambiente criativo, uma cultura criativa na empresa?

- Dando cursos, liberdade de ação para as pessoas crescerem.

### **5.1.5. Entrevistado V**

Entrevista com Paulo Fernando de Lima Sarubi, tesoureiro da Viação Urbana S/A

- O que é criatividade para você?

- Para mim, criatividade é a constante busca por algo melhor, seja no âmbito profissional, pessoal, afetivo...Buscar as várias maneiras de explorar todos os assuntos.

2) O que é ser um gerente criativo?

Acredito que seja proporcionar no nosso meio de convívio profissional um lugar onde as potencialidades aflorem, as deficiências sejam minimizadas pelo esforço comum e que os

colegas de trabalho possam amadurecer juntos com o responsável pelo setor. A participação de todos é ponto fundamental para alcançarmos este objetivo.

3) Qual a idéia simples que você implementou, mas que teve grande sucesso? (Óbvio invisível)

- Não diria uma idéia minha, mas dando ouvidos a considerações dos colegas de trabalho e juntos viabilizando processos até então intocados, seja por esquecimento, acomodação ou receio. Conseguimos minimizar o tempo de atendimento dos nossos clientes diretos (cobradores) em mais de vinte minutos, além de proporcionar à empresa uma economia de aproximadamente R\$3.000,00.

4) Quais obstáculos você enfrenta ao sugerir à chefia ou a pedir algo novo a seus subordinados?

- Acredito que esse ponto está intimamente ligado à questão da criatividade, pois em casos profissionais, como o sugerido, observo que para se pedir algo, deve-se oferecer algo e o que se oferece nesse caso é o novo, algo que até então não era feito e agora torna-se visível e real. Pedir algo como melhorias salariais, por exemplo, sem uma contra proposta concreta é pior do que não pedir.

5) Quais os benefícios e problemas que foram acarretados pela implementação de uma idéia, mas que não fizeram parte da previsão de acontecimentos?

- Problemas: Acréscimo do trabalho inicial dada a surpresa de algo novo não planejado. Benefícios: Envolvimento da equipe com a solução da questão, ou seja, "...de que maneira ..." podemos resolver.

6) A utilização da sua criatividade é feita naturalmente ou você fez algum tipo de curso de criatividade? Se fez, você está pondo em prática as técnicas aprendidas?

- Sim. A utilização é feita naturalmente, porém, quando me é possível investir em cursos, palestras, leituras, sempre procuro me iterar. Acho importante frisar que enxergo uma diferença entre criatividade e improviso. Há situações em que se faz necessário improvisar, porém, prefiro planejar com criatividade do que improvisar.

7) Como você utiliza sua posição funcional para estimular o uso da criatividade na sua empresa?



- Enfoco este ponto mais em minha área de abrangência, o que não me impede de sempre que possível levar e discutir com outras áreas da empresa.

8) A empresa utiliza algum tipo de “reunião para criar” ou as idéias surgem pela sugestão individual de cada funcionário?

- Há reuniões mensais que não enfocam diretamente este assunto, porém com frequência abordamos este ponto. Acreditamos que a Via Urbana caminha bem neste ponto.

9) Como vocês escolhem as idéias do nível operacional?

- As idéias a nível operacional tendem a voltar-se para as diretrizes estratégicas da empresa, ou seja, estas tendem a ser as prioritárias.

10) A empresa se preocupa com a adoção de uma cultura criativa (compartilhando com os funcionários informações como missão, estratégias, políticas, táticas, objetivos) como filosofia da empresa?

- Há de se entender a Via Urbana como parte de um grupo maior de empresas autônomas, porém, coligadas: como falei anteriormente, temos reuniões mensais com as psicólogas do grupo. Estas, com uma orientação de trabalho único. Estas reuniões são chamadas de grupo multiplicador e têm por finalidade afinar o estratégico com o tático passando pela elaboração de um senso crítico entre as gerências e diretorias.

11) Como você lida com a escala da criatividade? Ou melhor, como você lida com a elaboração de uma determinada ação criativa bem sucedida prevendo as futuras pressões por novas ações criativas cada vez melhores ou iguais à anterior?

- Acredito ser este o princípio da melhoria contínua. A criatividade não pode ser estática ou barrada, sob o risco de que ela morra. Esta sim é a grande beleza do processo.

12) O que a empresa faz no sentido de propiciar um ambiente criativo, uma cultura criativa na empresa?

- O grupo multiplicador, como dito anteriormente, é um passo neste sentido. Espero que outros estejam por vir e espero também contribuir de forma ativa neste processo.

## 5.2. Comentário e análise das entrevistas

As entrevistas foram realizadas em pequenas e médias empresas. Percebe-se que os departamentos ligados à área comportamental e de marketing eram os que mais se preocupavam em repassar o seu conhecimento para os demais e também os que mais utilizavam a criatividade em benefício da empresa.

Apesar da preocupação de todas as empresas em proporcionar cursos de criatividade para seus funcionários, a maioria dos entrevistados queixavam-se da dificuldade em relação à aceitação de idéias por parte da cúpula e a grande maioria não possuía elo de comunicação com o nível operacional, chegando-se a um consenso a idéia de que “as pessoas que têm as idéias, falam-na”, não havendo ainda, por parte da cúpula uma preocupação em “perguntar” pelas idéias. As empresas oferecem alguns cursos de criatividade aos funcionários, mas estes deparam-se com uma situação de “não abertura” para uma dinâmica de participação mais efetiva no campo das idéias.

Pelas informações contidas na entrevista, percebe-se uma postura de não utilização da criatividade apenas de uma forma superficial, como por exemplo, na aplicação em dinâmicas de grupo, como forma didática de passar conhecimentos técnicos, ou de repassar para os funcionários as novas tendências mundiais, mas não sendo utilizada de forma aliada ao planejamento estratégico, ou como base de sustentação para implementação de mudanças na organização, ou até mesmo como aliada a um desafio maior para a empresa. É usada dentro de uma visão específica, focada, e não dentro de uma perspectiva mais abrangente, visando ao crescimento da empresa, mas sim apenas como forma de explicação e /ou aprimoramento do que já existe na empresa.

Como conseqüência, os resultados da utilização da criatividade limitam-se à implementação de pequenas idéias, mais relacionadas às atividades do que a mudanças de importância significativa para a organização.

## CONCLUSÃO

Ao longo dessa monografia, percebeu-se a característica prática da criatividade. Apesar de não ser um tema propriamente novo, a utilização da criatividade nas empresas ainda não é muito significativa e quando realizada, é feita de forma informal e improvisada.

Atualmente, as empresas exigem cada vez mais dos funcionários o convencimento das pessoas a participarem com idéias, visando a melhoria contínua, esperando que as pessoas da área de recursos humanos “criem” motivação nos funcionários. A maioria dessas empresas, porém, mantém um estilo organizacional autoritário, havendo na prática, a adoção de uma postura desestimuladora da criatividade, apesar das exigências em favor dela.

O administrador possui, então, função muito importante na manutenção do clima estimulador da criatividade em toda a empresa, sendo importante que todos os chefes adotem essa postura em relação a seus subordinados. Para que a empresa como um todo se comporte como um organismo criativo, harmônico, onde os departamentos legitimarão mais facilmente as mudanças e interagirão entre si, na busca de soluções criativas para o bem de toda a empresa, havendo um estado de espírito criativo individual, de grupo e de empresa.

Há um campo vasto de aplicação da criatividade, seja no âmbito pessoal ou profissional. Vale salientar que o primeiro atua como extensão no segundo, dado que o espírito criativo pode contaminar as outras pessoas, e (por que não?) atuando como agente modificador do ambiente empresarial.

Independentemente da área que utiliza a criatividade, esta pode ser aplicada pelo administrador de modo a aprimorar métodos, criar oportunidades, transformar em mais positivo o clima organizacional, reduzir custos, enfim, de maneira a beneficiar a organização e as pessoas nela envolvidas.

Em relação às empresas entrevistadas, o estudo do tema em questão deve ser aprofundado e posto realmente em prática, para que contribua para uma visão e postura mais completa do administrador, transformando suas atitudes típicas de empregado em uma visão de empreendedor humano e criativo.

## BIBLIOGRAFIA

### Livros:

CAMERON, Júlia – **Criatividade: A Mina de Ouro**, Rio de Janeiro, Ed. Ediouro, 1998.

PREDEBON, José – **Criatividade – Abrindo o Lado inovador da Mente**, São Paulo, Ed. Atlas, 2ª Edição, 1998

DUAILIBI, Robert & SIMONSEN, H. – **Criatividade e Marketing**, São Paulo, Ed. Mc Graw Hill, 1990.

MATOS, F. Gomes de – **Empresa Feliz**, São Paulo, Ed. Makron Books, 5ª Edição, 1998.

FARSON, Richard – **O Princípio do Absurdo**, Rio de Janeiro, Ed. Campus, 1997.

MESQUITA, J. C. de & PERDIGÃO, Thaís – **Apostila de Criatividade**, OPTE Assessoria em Desenvolvimento do Ser Humano, Fortaleza, 2000.

BELASCO, James A – **Ensinando o Elefante a Dançar**, Rio de Janeiro, Ed. Campus, 5ª Edição, 1997.

GARDNER, Howard – **Mentes que Criam**, Porto Alegre, Ed. Artes Médicas Sul LTDA., 1996.

DUARTE, João F. Jr. – **O Que é Realidade**, São paulo, Ed. Brasiliense, 1986.

### Periódicos:

Rev Emoção e Inteligência, Ed. Abril, fevereiro, 2000, pág. 26 a 31.

Rev Você S.A., junho, 2000, pág. 38.

## ANEXO

Extraído do livro de Predebon, 1998, pg.109

### AUTO-AVALIAÇÃO DO POTENCIAL DE CRIATIVIDADE

Marque suas notas, de zero a dez: 10 para cada frase que for absolutamente adequada a você e zero para o caso de ser em seu caso, totalmente falsa. As notas intermediárias, as de 1 a 9, devem ser usadas para as verdades parciais.

1. Curiosidade é minha característica; quero saber tudo. \_\_\_\_\_
2. Tenho convicções firmes, sei bem o que quero. \_\_\_\_\_
3. Geralmente tenho uma “saída” diferente para os mais diversos problemas, em casa, no trabalho, na rua. \_\_\_\_\_
4. Não gosto de provar comidas diferentes. \_\_\_\_\_
5. Acho fácil mudar de opinião no meio de uma discussão. \_\_\_\_\_
6. Prefiro dramas a comédias e não sou fã de anedotas. \_\_\_\_\_
7. Gosto bastante de ir onde eu nunca fui: novos locais de férias, restaurantes desconhecidos, casa de novos amigos, etc. \_\_\_\_\_
8. Não tenho muito interesse por assuntos fora de meu dia-a-dia \_\_\_\_\_
9. Curto brincadeiras, trocadilhos, filmes nonsense como Mont Python, adoro caricaturas e piadas \_\_\_\_\_
10. Começo muita coisa e não termino \_\_\_\_\_
11. Nunca sinto aversão por tipos diferentes e sempre desculpo procedimentos inadequados dos outros \_\_\_\_\_
12. Nunca resolvo as coisas sem pensar e ponderar bem \_\_\_\_\_

13. Gosto de poesia, de flores, pinturas, paisagens \_\_\_\_\_
14. Sei que sou uma pessoa imperfeita e isso me incomoda \_\_\_\_\_
15. Não acredito piamente em nada, acho que tudo “depende” \_\_\_\_\_
16. Tenho alguns tipos de medo: do perigo, do ridículo e outros \_\_\_\_\_
17. Não tenho um hobby exclusivo, gosto de muitas coisas \_\_\_\_\_
18. Minhas soluções são sempre racionais, bem lógicas \_\_\_\_\_
19. Gosto da arte da Bienal e de música de vanguarda \_\_\_\_\_
20. Não gosto de conversar com pessoas que pensam “diferente” \_\_\_\_\_
21. Faço sempre o que me dá na telha \_\_\_\_\_
22. Não dou boas respostas na hora: elas me ocorrem depois \_\_\_\_\_
23. Aprecio-me incondicionalmente do jeito que sou \_\_\_\_\_
24. Tenho facilidade para acreditar no que leio ou ouço \_\_\_\_\_
25. Sou de “sacar” rapidamente, nunca fico com “engasgos” \_\_\_\_\_
26. Não gosto de quadros modernos, prefiro os acadêmicos \_\_\_\_\_
27. Sempre levo adiante minhas idéias e projetos \_\_\_\_\_
28. Interesse-me bastante por um esporte e só por ele \_\_\_\_\_
29. Tenho muitos palpites e costume segui-los \_\_\_\_\_
30. Acho importante corresponder às expectativas dos outros \_\_\_\_\_