

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ  
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA, CONTABILIDADE E  
SECRETARIADO

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

A CRIATIVIDADE COMO FATOR CRÍTICO PARA O DESENVOLVIMENTO DO  
POTENCIAL HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES

VIRGÍNIA BRASIL DE ABREU

FORTALEZA, JUNHO, 2000

A CRIATIVIDADE COMO FATOR CRÍTICO PARA O DESENVOLVIMENTO DO  
POTENCIAL HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES

VIRGÍNIA BRASIL DE ABREU

Orientador: LAUDEMIRO RABELO DE SOUZA E MORAES

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

FORTALEZA – CE


2000



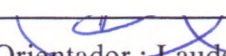
Esta monografia foi submetida à Coordenação do Curso de Administração, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Bacharel em Administração, outorgado pela Universidade Federal do Ceará – UFC e encontra-se à disposição dos interessados na Biblioteca da referida Universidade.

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

Média

  
\_\_\_\_\_  
Virgínia Brasil de Abreu

\_\_\_\_\_  
Nota

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Orientador : Laudemiro Rabelo

\_\_\_\_\_  
Nota

  
  
Prof. \_\_\_\_\_

Membro da Banca Examinadora

\_\_\_\_\_  
Nota

  
\_\_\_\_\_  
Prof. \_\_\_\_\_

Membro da Banca Examinadora

Monografia aprovada em ...../...../.....

**“A criatividade é educação no sentido mais complexo e é a chave para a solução de problemas mais prementes da humanidade.”**

**J.P.Guilford**

## AGRADECIMENTOS

A Deus pelo milagre da vida.

A toda a minha família pela sua atenção, em especial a meu irmão por estar sempre disposto a contribuir da melhor forma possível.

Ao professor Laudemiro Rabelo por sua paciência, orientação e dedicação durante a realização desta monografia.

À professora Márcia Viana que me ajudou a realizar uma das entrevistas da pesquisa de campo.

E a todos que de alguma forma contribuíram na realização deste trabalho.

## SUMÁRIO

<b>AGRADECIMENTOS.....</b>	<b>I</b>
<b>SUMÁRIO.....</b>	<b>II</b>
<b>RESUMO .....</b>	<b>IV</b>
<b>1 - INTRODUÇÃO.....</b>	<b>01</b>
<b>2 - A IMPORTÂNCIA DO POTENCIAL HUMANO CRIATIVO DIANTE DA GLOBALIZAÇÃO .....</b>	<b>03</b>
<b>3 – CRIATIVIDADE NO DIA-A-DIA DE TODAS AS PESSOAS .....</b>	<b>07</b>
3.1 – O PAPEL DA INFÂNCIA NA CRIATIVIDADE .....	09
<b>4 – ESFORÇO CONJUNTO PARA O ALCANCE DA CRIATIVIDADE .....</b>	<b>12</b>
<b>5 – O PROCESSO CRIATIVO .....</b>	<b>15</b>
5.1 – ETAPAS DO PROCESSO CRIATIVO .....	16
5.2 – COMUNICAR UMA IDÉIA DE FORMA EFICAZ .....	21
<b>6 – TÉCNICAS PARA DESENVOLVER A CRIATIVIDADE .....</b>	<b>23</b>
6.1 – MÉTODO DO “BRAINSTORM” .....	23
6.2 – MÉTODO DOS SEIS CHAPÉUS.....	25
6.3 – OUTROS MÉTODOS DE DESENVOLVIMENTO DA CRIATIVIDADE.....	26
6.4 – LIDERANÇA PARA DESENVOLVER A CRIATIVIDADE .....	28
<b>7 – A CRIATIVIDADE E O CAPITAL HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES .....</b>	<b>32</b>
7.1 – A INFLUÊNCIA DA CRIATIVIDADE NO DESENVOLVIMENTO DO CAPITAL HUMANO.....	32
7.2 – A RELEVÂNCIA DO CAPITAL HUMANO CRIATIVO PARA O SUCESSO DA ORGANIZAÇÃO .....	36
7.3 – O POTENCIAL HUMANO CRIATIVO GERANDO A INOVAÇÃO .....	37

<b>8 – AVALIAÇÃO EMPÍRICA DA CRIATIVIDADE NO CONTEXTO DAS ORGANIZAÇÕES .....</b>	<b>42</b>
8.1 – ENTREVISTA COM ALETEIA PATRÍCIA PIRES ABREU GRAY .....	42
8.2 – ENTREVISTA COM MARCOS TEODORICO .....	44
8.3 – ENTREVISTA COM AIRTON COSTA JÚNIOR .....	46
<b>9 – CONCLUSÕES .....</b>	<b>49</b>
<b>10 – REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>51</b>
<b>ANEXO A – AUTO-AVALIAÇÃO DO POTENCIAL DE CRIATIVIDADE .....</b>	<b>53</b>
<b>ANEXO B – O HOMEM QUE ODIAVA O CHEFE MAS AMAVA O EMPREGO ....</b>	<b>56</b>



## RESUMO

Este trabalho procura mostrar a criatividade como sendo um fator essencial para promover a melhoria do capital humano nas empresas. As organizações precisam valorizar cada vez mais o seu capital humano estimulando o seu potencial inovador e o aprendizado contínuo. Desta forma, será possível direcionar o potencial humano, desenvolvido pela criatividade, para a vantagem competitiva através das inovações de produtos e processos.

A criatividade precisa ser desmitificada, no sentido em que todos, independentemente da idade, área de atuação ou posição hierárquica, podem direcionar as suas potencialidades ao alcance de uma atuação inovadora, singular e comprometida com os seus próprios objetivos e também com os objetivos organizacionais.

Por isso, é importante um esforço conjunto ao alcance da criatividade, através da atitude interior do ativo humano somada a um ambiente propício. Estes dois fatores em harmonia serão capazes de transformar a criatividade em ação, gerando ganhos efetivos às organizações e aos seus profissionais. As empresas buscam a inovação a fim de se destacarem em relação a seus concorrentes neste mercado cada vez mais mutável e competitivo. Para que isto seja possível, essas organizações precisam contar com profissionais criativos, dispostos a correr riscos e a superar os seus próprios limites.

## 1- INTRODUÇÃO

A criatividade não é um tema propriamente novo, pois diversos autores há anos discorrem sobre a importância de se desenvolver o potencial criativo. Mas, nos últimos anos a criatividade vem ganhando cada vez mais destaque e credibilidade junto às organizações que almejam uma posição melhor em um mercado cada vez mais mutável e competitivo. Muito mais do que simples modismo, a criatividade, passa a ser encarada como uma necessidade para as empresas tornarem-se mais inovadoras e conseqüentemente mais competitivas e diferenciadas.

As empresas inovadoras buscam por profissionais com potencial criativo para a resolução de problemas e para a criação de novos serviços e produtos. O ritmo de trabalho atual não tem mais espaço para pensamentos mecânicos ou condicionados. É necessário uma atividade mental mais aberta, dinâmica e inovadora. Além disso, é preciso apostar no trabalho de profissionais criativos, comprometidos com a inovação e o sucesso organizacional.

O objetivo deste trabalho consiste em elucidar a importância da criatividade no desenvolvimento de seres humanos mais aptos a enfrentar com coragem as dificuldades, os riscos e as incertezas, gerando vantagem competitiva para as empresas em que atuam. Com isso, estariam obtendo melhorias em suas vidas pessoais e profissionais. O trabalho procura enfatizar que o melhor aproveitamento do capital humano, desenvolvido pela criatividade, será capaz de representar um diferencial competitivo em relação aos concorrentes.

Esta monografia apresenta no segundo capítulo um estudo do fenômeno da globalização e suas conseqüências para as organizações e profissionais que nelas atuam, enquanto o terceiro capítulo procura definir a criatividade, mostrando-a como algo ao alcance de todas as pessoas que estejam dispostas a resgatarem o seu lado infantil, desenvolvendo mais espontaneamente o seu potencial criativo.

Por sua vez, o quarto capítulo trata das características de empresas e pessoas que estimulam ou dificultam a criatividade, ficando com o quinto capítulo a abordagem das

diferentes etapas do processo criativo, de acordo com diversos autores, procurando vislumbrar a criatividade como um resultado de um processo árduo e seqüencial.

O sexto capítulo apresenta vários métodos para desenvolver a criatividade, destacando : o “brainstorm” e o método dos 6 chapéus. O sétimo capítulo aborda especificamente a influência da criatividade no desenvolvimento do potencial humano, ressaltando exemplos de novas idéias aplicáveis ao cotidiano das pessoas.

No oitavo capítulo apresentam-se os resultados de uma pesquisa de campo com profissionais de três áreas distintas, com perspectivas diferentes acerca de um mesmo tema : a criatividade.



## 2 - A IMPORTÂNCIA DO POTENCIAL HUMANO CRIATIVO DIANTE DA GLOBALIZAÇÃO.

A globalização pode ser entendida como um fenômeno irreversível, que acelera o processo de mudanças, afetando pessoas e organizações em todo o mundo. No Brasil o processo de globalização tornou-se efetivo a partir da década de 90, através da abertura econômica realizada durante o governo de Fernando Collor de Melo, promovendo uma maior flexibilização na economia e abertura ao comércio exterior.

De acordo com Cruz ( 1997 ) a globalização trouxe inúmeras conseqüências positivas e negativas para as pessoas e organizações. Como efeitos positivos, citou: o advento de novos tipos de tecnologia que rapidamente chegam a diferentes lugares; a maior facilidade dos consumidores em adquirir bens e serviços com melhor qualidade e preços baixos; o maior dinamismo das empresas que estão produzindo mais a menores custos, gerando produtos com preços mais competitivos; finalmente, outro efeito positivo seria a democratização do conhecimento, gerando uma massa de informação de enorme valor. Entretanto, considerou como efeitos negativos: o aumento do desemprego em todo o mundo e a dificuldade de empresas domésticas competirem no mercado global.

A globalização vislumbrou a necessidade de encarar a questão da mudança organizacional, como essencial para a sobrevivência a longo prazo das empresas, dado que o cenário global é caracterizado pela instabilidade ambiental , e particularmente, pelo acirramento da competitividade. Por este motivo, as organizações devem se adequar às mudanças, adotando uma ação pró-ativa, antecipando-se aos acontecimentos, obtendo vantagem competitiva através da inovação e valorização do capital humano. Agindo desta forma, irão muito além do que simplesmente apresentar produtos e serviços de qualidade superior a baixos custos.

Para que estas mudanças realmente ocorram dentro de uma empresa é necessário a conscientização dos funcionários em relação a diversas questões, tais como: o aumento da concorrência, a ocorrência de exigências cada vez maiores da parte dos clientes, o advento de novos tipos de tecnologia e da pressão em obter custos reduzidos. Portanto, é imprescindível que as pessoas estejam abertas e conscientes de que estas mudanças também irão alterar as suas vidas como profissionais, e que por isso, deverão adotar uma atitude mais participativa e

comprometida com os seus próprios interesses e também com os objetivos organizacionais. Desta forma, deve-se encarar empresas e indivíduos como parceiros, ambos poderão perder ou ganhar, conforme seu modo de pensar e agir.

As pessoas constituem um fator essencial para as empresas obterem um diferencial competitivo em relação aos seus concorrentes. No centro de todas as mudanças estará o capital humano, objeto de exigências cada vez maiores, dentre elas: os indivíduos deverão ser mais competentes em suas funções, agregando valor à empresa; e deverão possuir uma maior disposição no sentido de encontrar soluções criativas para os problemas organizacionais.

Na Era do Conhecimento, é muito importante que as empresas atuem de uma forma mais inteligente, desenvolvendo cada vez mais o potencial humano, no sentido de obter ganhos na eficiência, eficácia e efetividade organizacional.

De acordo com Alencar (1997) o ambiente extremamente mutante torna o conhecimento obsoleto em curto espaço de tempo, necessitando o aprendizado contínuo e permanente, tal como a habilidade criativa na busca de novas alternativas.

As empresas e as pessoas que estiverem comprometidas com o aprendizado estarão mais aptas a sobreviver a longo prazo, ultrapassando a concorrência com a conquista de resultados duradouros e satisfatórios.

Na verdade, quando se fala da importância do uso do potencial humano para tornar as organizações mais competitivas, está implícita a idéia do uso pleno da capacidade criativa do indivíduo. Afinal, a criatividade representa um elemento importantíssimo para a superação pessoal e o conseqüente desenvolvimento humano.

No atual cenário global tão marcado por riscos e incertezas, a criatividade é encarada como única saída para obter soluções rápidas e inovadoras a fim de se enfrentar as adversidades do mercado.

Segundo Bono (1994), apesar da importância indiscutível da criatividade, infelizmente, algumas pessoas e empresas têm receios na hora de investir no potencial



criativo. Afinal é necessário tempo, dinheiro e energia, tudo isto aliado ao fato de que muitos acreditam que o uso da lógica é o suficiente, o que faz com que a criatividade ainda seja encarada com certa desconfiança.

As empresas precisam encarar o fato de que é necessário investir e direcionar seus esforços na criatividade, pois a inovação sintoniza a organização em relação às mudanças, contribuindo para o alcance de um diferencial competitivo e conseqüentemente sua sobrevivência e sucesso a longo prazo.

John Kao( autor do livro “Jamming”), presente na obra de Pedrebon ( 1998), defende que estamos inseridos na era da criatividade, apontando seus fatores determinantes, que são dentre outros: a era do conhecimento ( responsável pela valorização do potencial humano criativo), a tecnologia de informação (responsável por induzir inovações), a valorização do “design”, o aumento das exigências por parte dos consumidores(que estão cada vez mais ansiosos por produtos de qualidade, com preços compatíveis e que sejam diferenciados), a mudança do perfil da gerência ( atualmente o gerente atua não mais como um controlador, mas sim como um facilitador do potencial humano criativo), o aumento da competitividade como efeito da globalização (forçando a empresa a encontrar saídas criativas para os desafios atuais e futuros), o fato das empresas estarem sendo obrigadas a se reinventar, e a existência atual de muito talento alocado em trabalhos criativos.

As empresas precisam buscar a inovação, a fim de se destacarem em relação a seus concorrentes, entretanto, para que isto ocorra é necessário ter idéias, perseguir o novo, assumir riscos e desafios, indo além do que é conhecido, aceito ou esperado. Por estes motivos, é importante que se tenha pessoas com “insight” criativo atuando nas empresas, uma vez que estas idéias poderão gerar os futuros lucros, traduzidos em termos financeiros e ganhos de competitividade.

Ao desenvolver a criatividade as pessoas poderiam melhorar o seu potencial, representando ganhos em termos pessoais e profissionais.

Os ganhos pessoais seriam consubstanciados por melhoria da auto estima e conseqüentemente da qualidade de vida. Já os ganhos profissionais estariam associados por

uma atuação mais dinâmica e participativa no ambiente de trabalho, contribuindo de forma mais explícita para o sucesso da empresa.

Diante de todos estes fatos discutidos ao longo do capítulo, não é exagero afirmar que o potencial humano em sintonia com a criatividade representam um fator crucial para a sobrevivência no século XXI tanto das pessoas como também das organizações.

Por todos os motivos expostos ao longo deste capítulo, deve-se estimular o potencial criativo no dia-a-dia e concebê-lo com motivação, entusiasmo e espontaneidade. A criatividade está ao alcance de todas as pessoas.

### 3 – CRIATIVIDADE NO DIA-A-DIA DE TODAS AS PESSOAS

O termo criatividade (do latim creator: o criador) é muito complexo, multifacetado e ao mesmo tempo subjetivo. Em outras palavras, para cada indivíduo poderá haver significados bem variados, de acordo com o grau de interesse ou familiaridade com o tema.

Para Mirshawka (1993, p.24), criatividade é: “a capacidade de dar origem a coisas novas e valiosas e, além disso, é a capacidade de encontrar novos e melhores modos para se fazer as coisas.”

Segundo Alencar (1996, p.15), criatividade é: “o processo que resulta na emergência de um novo produto(bem ou serviço), aceito como útil, satisfatório e/ou de valor por um número significativo de pessoas em algum lugar no tempo.”

De acordo com Wheeler (1999, p.93) : “O pensamento criativo é a atividade mental que usa habilidades de pensamento para estabelecer relações novas e úteis – soluções criativas a partir de informações já conhecidas”.

As definições acima não são capazes de tornar uma pessoa mais criativa, e também não é esta a intenção, mas sim conscientizar da necessidade de ser criativo. Este entendimento motiva o desenvolvimento do potencial criativo.

O mais importante seria desmitificar a criatividade, no sentido de defini-la como a arte de criar, conceber algo inovador, gerando satisfação e sucesso tanto pessoal como profissional. Portanto, deve-se encarar a criatividade como algo ao alcance de todos, independente de experiências anteriores, genialidade, dom, talento nato, ou de qualquer alteração dos níveis de consciência.

A criatividade não está apenas ligada ao campo das artes, mas está presente no dia-a-dia de todas as pessoas. Afinal diariamente os indivíduos são surpreendidos com acontecimentos novos e imprevisíveis, tanto em termos pessoais como profissionais. Neste momento deve-se ter a habilidade de saber lidar com estas “surpresas” da melhor forma possível, usando a criatividade.



Portanto, para desenvolver o potencial criativo é necessário resgatar o lado lúdico somado a um engajamento pessoal, no sentido de ter fé e força de vontade. Afinal, a criatividade está ligada ao estímulo próprio do indivíduo, ou seja, aquele que por qualquer razão estiver desmotivado, dificilmente irá tornar-se criativo.

A motivação tem que partir do próprio indivíduo, de nada adiantarão palestras, seminários, livros ou qualquer outro expediente, caso a pessoa não esteja aberta à necessidade de uma mudança na sua forma de encarar a vida. Por isso, o indivíduo precisa realizar-se como pessoa e encarar os problemas como desafios, as mudanças como geradoras de novas oportunidades, assumindo uma postura mais positiva que irá proporcionar a real motivação.

Torna-se quase impossível ter motivação, caso a pessoa realize suas tarefas por mera obrigação. Daí ser necessário que se tenha prazer nas pequenas coisas que cercam o cotidiano. Quanto mais sucesso a pessoa obtiver, mais motivada ela estará para usar a criatividade de forma plena.

O entusiasmo também é muito importante no processo criativo, pois este é capaz de aguçar a curiosidade, a paixão, a dedicação, o bom humor e a disposição de inovar. Inovar é colocar as idéias em prática, entretanto, para isto é necessário a coragem de quebrar barreiras de resistências e não deixar-se abater por possíveis críticas. Sem entusiasmo muitos desistem na primeira crítica destrutiva ou dificuldade encontrada.

A espontaneidade permite vencer determinados bloqueios, tais como: a insegurança, o medo de errar e o receio de expor-se ao ridículo. Ao mesmo tempo a espontaneidade é capaz de estimular a imaginação, a abertura e o pleno uso da intuição.

Para Goleman (1992, p.115), a intuição significa: “relaxar o controle da mente racional e confiar na visão do inconsciente”. Segundo o autor a difícil aceitação da intuição pelas empresas, reside na impossibilidade da mesma ser justificada em termos quantitativos e racionais. Mesmo assim, a intuição indiscutivelmente tem o seu valor, porque se origina no poder do inconsciente em transformar informações já conhecidas em idéias inovadoras. A motivação, o entusiasmo e a espontaneidade são os combustíveis da criatividade.

Todas as pessoas, independente da idade, sexo ou profissão, possuem potencial criativo, entretanto, para algumas delas a criatividade encontra-se “adormecida”, é preciso

fazer com que seja “despertada”. Para isto é necessário resgatar-se o lado infantil das pessoas, por vezes tão esquecido e subjugado neste mundo competitivo, prepotente e “adulto” em que se vive.

As práticas infantis normalmente concebem o mundo adulto de uma forma diferente, curiosa e inusitada. Ou seja, no momento em que se encara um fato, com perspectivas diferentes, acorda-se para outras realidades que poderão estimular o surgimento de novas idéias. Deste modo se desvencilha da visão míope, enxergando sob novas perspectivas os problemas e fatos do cotidiano, que levam a novos horizontes e à verdadeira essência das coisas e das pessoas.

### **3.1- O PAPEL DA INFÂNCIA NA CRIATIVIDADE**

Como foi comentado anteriormente neste trabalho, para desenvolver melhor a criatividade é necessário o resgate do lado infantil. A razão desta afirmação reside no fato de que as crianças desde muito cedo exercem o potencial criativo de forma plena, ou seja, sem os bloqueios comuns aos adultos. A criança é naturalmente curiosa, questionadora, flexível, imaginativa e muito entusiasmada com as pequenas coisas que a cercam. Além disso, possuem uma ânsia em descobrir coisas novas e atribuir-lhes diferentes significados. A criança tem uma enorme capacidade em recriar fatos do cotidiano de uma forma totalmente nova e inusitada, fazendo pleno uso de seu inato poder imaginativo.

Entretanto, muitas destas características infantis são relegadas a segundo plano ou simplesmente esquecidas quando se atinge a vida adulta. Afinal da pessoa adulta espera-se responsabilidade, seriedade, disciplina, racionalidade, enfim todas estas qualidades são importantes, mas que infelizmente são a causa de diversos bloqueios, tais como: o excesso de cobrança, o medo de expor-se ao ridículo, a rigidez e a super valorização do raciocínio lógico quantitativo em detrimento do uso da emoção e da criatividade.

Muitas vezes os jogos infantis são encarados como atividades extracurriculares, por este motivo não recebem o valor que merecem. Nestes jogos a criança começa a lidar com pequenos desafios, interagir com outras pessoas, exercer liderança, criar e ter prazer naquilo que faz. De acordo com Nachmanovitch (1993), as brincadeiras permitem a reorganização de capacidades que poderão ser utilizadas de diferentes formas. Deste modo as



crianças através de suas brincadeiras aprendem a se relacionar com as pessoas, com os animais, com as idéias, com as imagens e consigo mesmas de uma forma mais divertida, feliz e conseqüentemente mais saudável.

O prazer e a alegria constituem os impulsos necessários para que uma pessoa se torne mais criativa. Por este motivo é importante incentivar a criança a realizar atividades geradoras de maior interesse e satisfação.

As atitudes da vida adulta normalmente são um reflexo da infância; um indivíduo que sofreu bloqueios no seu desenvolvimento infantil, no futuro, apresentará dificuldades ou mesmo aversão ao lidar com inovações. Ao mesmo tempo o indivíduo que na sua infância fez pleno uso de sua criatividade possuirá um melhor conhecimento de si mesmo, encarando melhor os desafios.

O potencial criativo infantil precisa ser estimulado desde cedo pela escola e também no ambiente familiar. O papel dos pais é muito importante na formação da personalidade da criança, por isso, é preciso ter cuidado com o excesso de críticas ou mesmo com o elogio forçado, ambos são prejudiciais para o desenvolvimento criativo. Daí a importância de dar liberdade para a criança escolher as suas atividades de acordo com o seu real interesse, deste modo, os pais estariam a incentivar a espontaneidade e a alegria, ingredientes indispensáveis para a prática da criatividade.

O papel da escola consiste desenvolver todas as potencialidades de uma criança, tornando-a mais bem preparada para enfrentar as dificuldades da vida adulta. Existem casos de escolas como a Key School, exemplo extraído da obra de Goleman (1992), que criou uma área do lazer para que sejam realizadas atividades que proporcionem prazer e senso de realização. Iniciativas deste tipo proporcionam um grau de liberdade imenso para as crianças realizarem seus jogos sem cobranças, avaliações por notas, alterando a idéia do aluno “bom” ou “fraco”, simplesmente existem alunos com maiores potencialidades em uma determinada área e outras onde apresente alguma dificuldade. O lado positivo em tudo isto reside no entendimento por parte das crianças de que não existem barreiras intransponíveis e que terão capacidade de maximizar seus pontos fortes, e conseqüentemente, minimizar seus pontos fracos. Com isso a criança alcança a motivação intrínseca que independe da aprovação alheia



ou do julgamento de terceiros. O prazer em realizar a atividade já constitui a base de sua motivação.

A psicóloga Teresa Amabile, na obra de Goleman (1992), ressalta os principais assassinos da criatividade que são: a vigilância (observação constante que retrai a criatividade), a avaliação (tornando as crianças dependentes do julgamento de terceiros), as recompensas (que desfavorecem a motivação intrínseca) e o controle excessivo (privando a criança de realizar as suas próprias escolhas).

É importante salientar a importância do lado emocional infantil para o desenvolvimento da capacidade criativa. Por isso, a criança precisa sentir-se amada, respeitada e apoiada a dar sempre o melhor de si no seu cotidiano. O indivíduo que sofreu rejeição ou até mesmo abusos psicológicos durante a infância terá um conceito negativo de si mesmo, prejudicando-o no futuro a exercer de forma eficaz as suas potencialidades.

Por todos estes motivos, ressalta-se que o despertar da criatividade desde o período da infância é o elemento essencial para o desempenho criativo no futuro. Os artistas, pintores, músicos, escritores, enfim todas as pessoas comuns que de alguma forma exercem o potencial criativo, têm a infância como a sua principal fonte de inspiração.

Apesar da infância ser um período extremamente importante para a formação da personalidade do indivíduo, determinadas mudanças no comportamento poderão ser realizadas durante a vida adulta. O conhecimento das características da personalidade criativa é o caminho para a reformulação de determinados comportamentos e atitudes que facilitem o pleno exercício da criatividade.

#### • 4 – ESFORÇO CONJUNTO PARA O ALCANCE DA CRIATIVIDADE

Para fazer pleno uso do potencial criativo é necessário atentar para dois fatores essenciais: as características de personalidade e o ambiente de trabalho. As características de personalidade referem-se a atitude interior de cada um, como resultado da infância, da escola e posteriormente do ambiente de trabalho. Este por sua vez, deverá ser um ambiente aberto, dinâmico e flexível que proporcione às pessoas o desejo de criar.

De acordo com Pedrebon (1998), as principais características de personalidade criativa a destacar seriam: a perseverança (funciona como um poderoso estímulo, fazendo a pessoa ultrapassar os seus próprios limites, sem desanimar diante de possíveis obstáculos), a entrega (isto torna o indivíduo mais dedicado e comprometido), a autoconfiança (que deve ser estimulada desde a infância, tornando a pessoa mais segura, otimista, independente do julgamento de terceiros e mais corajosa ao expor suas idéias), o amor (capaz de gerar bom-humor, alegria, entusiasmo e prazer, tornando ato de criar mais fácil e espontâneo), a flexibilidade (torna a mente mais aberta, facilitando a adaptação às mudanças), a curiosidade (característica existente desde a infância e que deve ser estimulada no cotidiano, facilitando o aprendizado contínuo e o interesse pelo novo) e a sensibilidade (proporcionando o melhor aproveitamento da percepção e intuição)

A compreensão da importância destas características permite a autocrítica do indivíduo, tornando-o mais capaz de reconhecer suas potencialidades e vencer as suas barreiras, promovendo significativas mudanças em sua auto estima.

As características que favorecem o potencial criativo não devem ser encaradas como fatores determinísticos e decisivos na obtenção de mentes mais criativas. Afinal, existem pessoas flexíveis, curiosas e persistentes, mas que ao longo da vida desempenham de forma ineficaz a criatividade. Ao mesmo tempo, tais características poderão ser internalizadas e aprimoradas na personalidade de qualquer indivíduo. Para que isto ocorra, somente a humildade, o conhecimento de si mesmo e um ambiente propício, constituem meios eficazes na busca do aperfeiçoamento humano.



Entretanto, existem barreiras que a própria pessoa cria dentro de si, em forma de pensamentos negativos que inibem a criatividade. O indivíduo passa a acreditar que é incapaz e incompetente, impedindo-o de desenvolver todo o seu potencial. A razão deste sentimento de impotência e inferioridade reside no tipo de educação recebida, no ambiente familiar e até mesmo resultado de problemas psicológicos. Infelizmente estas barreiras são difíceis de serem quebradas, pois na maioria das vezes as causas dos bloqueios mentais são desenvolvidas ao longo de toda a vida.

De acordo com Pedrebon (1998), as principais características de uma personalidade não criativa, seriam: a acomodação, a apatia, a insegurança, o imediatismo, medo de cometer erros, o pessimismo, a falta de percepção, a timidez e a mente fechada.

Deve-se entender a essência destes bloqueios a fim de evitá-los ao máximo. Entretanto é muito difícil e desaconselhável a mudança repentina da personalidade. Por isso, é necessário buscar pela mudança de determinados padrões de comportamento, que irão proporcionar uma gradual mudança de atitude perante a vida, as pessoas e consigo mesmo. Gradualmente é possível evitar os elementos que prejudicam o desenvolvimento pleno do potencial criativo, moldando com o tempo a personalidade sem agredir o verdadeiro "eu" interior.

Para que o indivíduo tenha plena capacidade de exercer o seu potencial é necessário além do esforço individual (superando as limitações e promovendo o engajamento pessoal) um ambiente adequado, que possibilite a entrega total das pessoas em relação aos seus próprios objetivos e os da organização. Afinal, um ambiente rígido, burocrático, autoritário e tradicional irá conseqüentemente minar qualquer tentativa de inovação. O meio age sobre o indivíduo, por isso uma empresa resistente às inovações estará desperdiçando talentos.

Portanto, uma organização deverá criar condições que favoreçam o desenvolvimento do potencial criativo de seus funcionários. De acordo com Alencar (1996), isto acontecerá através da diminuição e flexibilização de normas, da descentralização do poder, da implantação de programas de recompensa (estimulando as iniciativas), da cultura organizacional voltada para a inovação, da liderança participativa (o líder desempenhando o papel de facilitador no sentido de promover o auto desenvolvimento dos funcionários,

valorizando a iniciativa e a participação), da atmosfera mais amigável e transparente (que facilitará a exposição de novas idéias), da melhoria na comunicação( democratizando o acesso às informações), da valorização do capital humano ( as pessoas irão sentir-se como parte do todo, estimulando uma participação mais efetiva, dinâmica e criativa) e da melhoria do ambiente físico ( escritórios convencionais dificilmente irão estimular a criatividade nas pessoas).

Para integrar melhor as pessoas, sintonizá-las com os objetivos organizacionais, se faz necessário a criação de um clima mais propício, administrado com amor. Deste modo, os funcionários se sentirão mais respeitados, felizes e aptos a assumir riscos. Um ambiente descontraído é vital para que o indivíduo dê tudo de si, sentido-se menos vulnerável a críticas e ao medo de perder o emprego. Um clima de terror, pressão e angústia, será capaz de minar até o mais criativo funcionário.

Para Alencar (1996), as principais barreiras encontradas no ambiente organizacional são: estilo de liderança autocrática (promovendo um clima de reserva e desconfiança); tarefas sem desafios; ambiente físico inadequado (extremamente formal); dificuldade no acesso de informações; cultura organizacional avessa às inovações (caraterizada pelo repúdio ao novo e a adversidade); estrutura organizacional muito rígida, burocrática com alta centralização do poder e a ausência de uma política de recompensas.

Portanto, a atitude interior das pessoas e um ambiente propício nas empresas irão possibilitar um esforço conjunto para o alcance da criatividade. Estes dois fatores em harmonia levarão a empresa a explorar de forma plena a sua capacidade de inovação em sintonia com a entrega total de seus principais parceiros: os funcionários. Deve-se compreender a importância deste esforço conjunto a fim de assegurar a perfeita continuidade do processo criativo sem os temíveis bloqueios criados pelo próprio indivíduo e pela organização. Ao vislumbrar todas as etapas que formam o processo criativo será possível compreender melhor a sua dinâmica, possibilitando o seu êxito e aplicabilidade no dia-a-dia de todas as pessoas. O processo criativo permite a desmitificação do ato de criar, concebendo-o de forma prática, direta, simples e ordenada, possibilitando ao indivíduo comum criar, através de um empenho natural e consciente no seu cotidiano.



## • 5 - O PROCESSO CRIATIVO

A criação complexa direcionada a resolução de problemas ou lançamento de um novo produto, deve ser encarada como resultado de um trabalho árduo. O ato criativo em seu vasto sentido não vem ao acaso, mas de todo um processo de criação, refletindo o esforço diário da pessoa em superar os seus próprios limites. Para que o processo criativo ocorra é necessário a utilização plena das capacidades perceptivas, intuitivas, emocionais e acima de tudo, a fé no potencial criativo.

A percepção permite ao indivíduo através dos seus sentidos (de olfato, visão, paladar, audição e tato), obter novas impressões do mundo exterior, concebendo novas realidades de forma a transcender o comum. As impressões acerca do mundo são captadas através do uso dos sentidos, representando o insumo necessário na hora de criar. A percepção mental que utiliza o raciocínio intuitivo vai além do singelo uso dos sentidos, refere-se a capacidade de enxergar fatos e realidades normalmente ocultos à maioria das pessoas, mas que existem e vão além das transparências. No campo das artes, o impressionismo destacou-se pelo uso da percepção do artista ao conceber uma pintura não como esta deveria ser, mas de acordo com os efeitos do olhar e das mudanças da luz diária, permitindo ao pintor o uso de seus sentidos. De acordo com Pedrebon (1998), a melhor utilidade da percepção mental para a criatividade reside no perfeito domínio da capacidade de associar diferentes campos de conhecimento, gerando fatos inovadores.

A intuição (do latim “intuitus”, visão) permite ao indivíduo enxergar diferentes possibilidades para um mesmo problema sem preocupar-se com o lógico, permitindo explorar de forma livre o subconsciente. O uso do subconsciente foi muito valorizado e defendido por pintores do Surrealismo (como por exemplo: Salvador Dalí e René Magritte), por isso era utilizada a livre associação dos sonhos para o alcance pleno da imaginação criativa. A intuição está ligada à percepção, de forma que o ato intuitivo além de usar o subconsciente (o sair de si) também capta impressões do ambiente com o objetivo de revelar o que as pessoas, coisas ou fatos podem ter de oculto e revelador. Para Ostrower (1978, p.66), intuição é: “um processo dinâmico e ativo, uma participação atuante no meio ambiente. É um sair de si e um captar em busca de conteúdos significativos.” As novas idéias podem surgir de forma

repentina, em momentos inesperados e de forma não lógica como resultado de “insights” (que são manifestações do inconsciente). De acordo com Pedrebon (1998) usando com mais frequência a intuição, haverá a melhoria de um canal por onde fluem as manifestações do inconsciente, possibilitando a descoberta de novas possibilidades impraticáveis para o raciocínio lógico, mas que representam uma importante contribuição para a criatividade.

A capacidade emocional refere-se a inteligência emocional do indivíduo tornando-o capaz de controlar melhor as suas emoções, envolvendo o autoconhecimento, a empatia, a automotivação e o autocontrole. Estes são elementos importantes para vencer os bloqueios mentais com coragem, superar as dificuldades com perseverança e lidar com os erros de forma serena e equilibrada. O conhecimento e o controle das emoções favorecem o processo de criação, no sentido em que a pessoa torna-se mais confiante em relação ao seu potencial criativo, levando-a a elaborar e executar um plano de ação, não desistindo na primeira crítica destrutiva ou dificuldade encontrada.

O processo criativo é subjetivo e peculiar a cada pessoa, por isso não é objetivo deste capítulo fornecer receitas de autores, mas entender as diferentes etapas do processo como interdependentes e indispensáveis para a viabilização da idéia. Ao encarar a criação de idéias como um ato exclusivamente intuitivo, a pessoa correrá o risco de ter idéias inaplicáveis, caras demais ou que não estejam sintonizadas com os objetivos organizacionais. O resultado disso será a rejeição da nova idéia, que por sua vez poderá acarretar decepções e frustrações demasiadamente nocivas a auto estima do indivíduo, podendo gerar futuros problemas em seu desempenho. Entretanto, concebendo um processo criativo de forma clara, objetiva, realista, ao mesmo tempo sem perder a espontaneidade, o indivíduo terá mais chances de ter a sua idéia valorizada e aceita. A grande vantagem do processo criativo está em desenvolver a idéia de uma forma sequenciada, tornando-a mais apta a ser viabilizada e melhor aplicável à rotina diária de uma pessoa.

#### ◦ 5.1- ETAPAS DO PROCESSO CRIATIVO

Para Mirshawka (1993), o processo criativo teria seis etapas, que são: o questionamento, a coleta de dados, a incubação, a elaboração e a comunicação.



O **questionamento** seria a fase do aparecimento de um problema ou qualquer outro fato que desperte o interesse e a curiosidade. Neste estágio está presente um certo grau de ansiedade, (o que é normal para qualquer pessoa ao se deparar com algo a que não está familiarizado), mas que deve ser aceito e enfrentado com coragem, para que seja possível seguir em frente.

A **coleta de dados** refere-se à busca variada de informações úteis e atuais em diferentes campos de conhecimento. Quanto mais informação a pessoa tiver, maiores serão as possibilidades de se encontrar a solução para o problema.

A **incubação** pode ser comparada ao período de gestação, que representa nove meses de intensa atividade produtiva apesar de permanecer oculta, mas que no final terá de dar a “luz”. Neste momento de incubação, há um período de concentração e meditação, ao mesmo tempo em que existe a consciência, a abertura e a assimilação.

A **iluminação** seria o momento certo, sendo comparável ao parto, no sentido em que a imaginação irá fluir de forma espontânea, saindo da escuridão. Com a iluminação a pessoa consegue enxergar algo que nunca havia percebido.

A **elaboração** é a etapa onde acontece a realização através do uso da técnica, da organização e da disciplina.

A **comunicação** é a etapa final e talvez a mais importante, porque é nesta hora que a pessoa estará diante de uma delicada tarefa: vender a idéia. Por isso é necessário saber comunicar as idéias de forma persuasiva, transparente e objetiva, caso contrário elas poderão não sair do papel.

Arthur Koestler (autor de O grito de Arquimedes), presente na obra de Mirshawka (1993), defende três fases distintas para a criação científica, que são: a fase **lógica** (apresentando a formulação do problema, a recomposição dos dados e também as primeiras tentativas de solução), a fase **intuitiva** (incluindo a incubação e a solução do problema ou iluminação) e a fase **crítica** (incluindo a elaboração do produto criado).

Alex Osborn (autor de *Imaginação Aplicada*), também presente na obra de Mirshwka (1993), defende sete diferentes estágios para resumir o processo criativo, que são: a **orientação** (que consiste na determinação do problema), a **preparação** (que consiste na coleta de dados), a **análise** (onde ocorre a separação do material relevante), a idealização (acumulação de idéias), a **incubação**, a **síntese** e finalmente a **avaliação**.

De acordo com Goleman (1992), o processo criativo consiste em 5 fases distintas, que são: a preparação, a incubação, o devaneio, a iluminação e finalmente a tradução.

Na fase de **preparação** é permitida a liberdade da imaginação, fugindo da mesmice e reunindo uma série de dados que serão úteis para a resolução de problemas.

Na **incubação** é possível dormir sobre o problema. Desta forma, a mente mergulha no inconsciente, sendo possível vislumbrar idéias isentas de censuras ou julgamentos, podendo combinar com outras novas de forma inusitada e surpreendente.

A fase de **devaneio** consiste em desligar-se do problema com atividades relaxantes por um período de tempo, com o objetivo de meditar sobre o problema. Deste modo, liberta-se a parte profunda da mente, que será capaz de produzir “insights” criativos.

A **iluminação** é momento repentino em que surge algo novo, uma resposta que jamais havia pensado anteriormente, mas que ainda não representa o ato criativo.

A fase de **tradução** procura transformar a iluminação em realidade, tornando-a útil e aplicável.

Para Galvão (1999), as etapas do processo criativo são: a familiarização com o problema, o questionamento, o tempo de digestão, a iluminação, a transpiração, o teste, o desenvolvimento e a concretização.

A **familiarização** com o problema é o estágio inicial, onde a pessoa irá obter os dados necessários para a resolução do problema através da observação.



O **questionamento** é a etapa onde procura-se compreender o verdadeiro sentido do problema, permitindo a reformulação do mesmo.

O **tempo de digestão** é uma etapa às vezes necessária, principalmente quando as etapas anteriores foram muito desgastantes, tende-se a entrar num processo de incubação.

A **iluminação** ou ideação nesta etapa normalmente são utilizadas técnicas geradoras de idéias, como por exemplo: “brainstorming” e o “método dos 6 chapéus”, objetivando encontrar diversas soluções.

Na etapa de **transpiração** verifica-se relevância de cada alternativa encontrada.

Durante o **teste de idéias** verifica-se o pensamento convergente, ou seja, a lógica é utilizada com a finalidade de se vislumbrar os pontos fracos das alternativas encontradas.

A etapa de **desenvolvimento** consiste em reformular as idéias transformando-as em soluções.

A **concretização** é uma etapa primordial e árdua, caracterizando a capacidade em concretizar as idéias, ou seja, transformá-las em prática.

De acordo com Wheeler (1999), o processo criativo é composto por quatro etapas, que são: a preparação, a reflexão, a “Zona É isso” e o teste.

Durante a primeira etapa a pessoa deverá preparar-se, coletando o maior número de informações possíveis sobre o problema.

A **reflexão** é a segunda etapa, onde ocorre um período de intervalo mental para o problema.

A terceira etapa é denominada pelo autor pelo termo: “**Zona é isso**”, seria uma espécie de iluminação, ou seja, a pessoa nesta etapa encontra a solução para o problema.

O **teste** é a última etapa, que consiste em avaliar a aplicabilidade da solução encontrada, mediante a análise dos custos e tecnologia necessária, testando a idéia para vê-la concretizada.

Para Duailibi e Simonsen Jr. (1990), o processo criativo é composto por 7 etapas distintas, dentre elas pode-se destacar : a identificação, a preparação, a incubação, o aquecimento, a iluminação, a elaboração e a verificação.

A etapa de **identificação** consiste em saber ao certo o tipo de problema a ser resolvido.

Durante a fase de **preparação** deve-se procurar por informações que contribuam para a resolução do problema.

Na **incubação** ocorre um mergulho no inconsciente, um período de descanso, onde a mente irá trabalhar sozinha.

Na fase de **aquecimento** ou “**warm-up**” é comum retornar-se ao problema com a sensação de que a solução está ao alcance, muito embora, ainda não possa ser totalmente compreendida.

Na etapa de **iluminação** determina-se o fim da angústia, quando a pessoa de forma repentina encontra uma solução que jamais havia pensado anteriormente. É o chamado “**insight**”, ou seja, a repentina compreensão das relações entre meios e fins.

A **elaboração** é uma etapa totalmente consciente e caracteriza-se pela formulação de um plano de ação para colocar as idéias em prática, ou seja, concretizá-las.

Na etapa de **verificação** é testada a validade de uma idéia, a fim de se evitar perdas de tempo e dinheiro.

Todos estes autores possuem em comum a opinião de que conceber uma idéia de valor vai além do amadorismo, ou seja, requer um período de esforço e dedicação na busca de soluções criativas para os problemas. A frase de Thomas Edson traduz muito bem esta

opinião: “ Gênio é composto de 10% de inspiração e 90% de transpiração”. Entretanto, todo o processo criativo será em vão, caso a pessoa não possua a capacidade de comunicá-la de forma eficaz, persuadindo outras pessoas a também acreditar, apoiar e contribuir para a sua aplicação na organização.

## **5.2- COMUNICAR UMA IDÉIA DE FORMA EFICAZ**

Uma idéia original e arrojada poderá não ser aplicada, não por falhas no processo criativo ou por falta de sintonia com os objetivos organizacionais, mas simplesmente porque o indivíduo não possuía a habilidade de comunicá-la de forma eficaz, de modo a persuadir as outras pessoas. Isto ocorre com mais freqüência do que se imagina, principalmente quando se desconhece a técnica de apresentação ou não se dedique tempo para a mesma.

Saber comunicar-se é um pré-requisito importantíssimo para o êxito da vida profissional e pessoal. Todos os dias têm-se a necessidade de interagir com as outras pessoas, seja no ambiente familiar ou no trabalho, por isso a comunicação é uma habilidade que pode e deve ser desenvolvida no dia-a-dia.

Uma boa apresentação dificilmente transformará uma péssima idéia em boa, entretanto, o inverso pode acontecer, por isso é necessário o máximo de preparação e empenho na hora de vender a idéia. Para comunicar uma idéia eficazmente é necessário desenvolver as habilidades de saber ouvir e falar. O grande empecilho na comunicação é o julgamento crítico no momento em que se está ouvindo uma nova idéia. Este julgamento, existente desde a infância, induz à rejeição precipitada de uma idéia por não se enquadrar com perspectivas e padrões já formulados, levando ao que se chama de miopia. Colocar-se no lugar do outro, ouvir de forma ativa e aberta é o caminho para superar esta barreira auditiva. Saber falar ao público exige conhecimento e domínio do assunto a ser apresentado, a fim de transmitir segurança e credibilidade. Além disso, é necessário conhecer bem as necessidades do público ouvinte para melhor satisfazê-las.

De acordo com Raudsepp (1973), a apresentação de uma idéia deve possuir um começo eficaz, criando um clima de maior receptividade e simpatia junto ao público. É necessário saber conquistar a simpatia dos superiores, colegas e subordinados, a fim de que a idéia além de aprovada seja também executada.



Raudsepp afirma que as idéias devem ser expostas com clareza, objetividade, mediante uma linguagem simples e direta ,em busca do entendimento de todos os ouvintes. A simplicidade e a humildade do orador geram confiança e credibilidade junto à platéia; em contrapartida, uma postura arrogante é capaz de gerar um clima de desconfiança.

Por vezes é necessário adotar um tratamento bilateral, incluindo os argumentos negativos que poderão surgir ao longo da apresentação. Desta forma, reunindo argumentos prós e contras, estar-se-á adotando uma atitude proativa diante das possíveis críticas, realizando uma melhor análise para a descoberta de falhas e contribuindo para o sucesso da apresentação.

Caso a idéia esteja sofrendo dificuldade para ser aceita, o ideal é dar uma pausa para debate (deixando um relatório para que seja examinado com mais calma e tempo) ou oferecê-la para um teste piloto, que além de menores custos permite vislumbrar de forma concreta e mais consistente o real valor desta idéia. O mais importante é não se desmotivar ou até mesmo desistir na primeira dificuldade ou rejeição. Afinal, o verdadeiro vencedor é aquele que utiliza seus erros e fracassos para obter seus futuros acertos e sucessos. O processo criativo procura sintonizar a pessoa para o esforço diário de criar idéias inovadoras e arrojadas, mas acima de tudo transmite à pessoa o entusiasmo e o prazer de simplesmente criar algo que eleve a sua forma de encarar a vida. O entusiasmo e o prazer no ato criativo devem ser sempre cultivados, independente da idéia ter sido aceita ou não.

## 6 – TÉCNICAS PARA DESENVOLVER A CRIATIVIDADE

Como foi dito anteriormente neste trabalho, a criatividade pode ser desenvolvida por todos os indivíduos sem distinção. Para isto é necessário dentre outras coisas: o engajamento pessoal, o estímulo às características de personalidade criativa, o desbloqueio mental, um ambiente propício e acima de tudo a fé no potencial criativo. As técnicas têm como objetivo desenvolver a criatividade, gerando o maior número possível de idéias. Além de fazer com que a pessoa se sinta estimulada a usar o pensamento lateral, fazendo com que seja capaz de enxergar sob diferentes perspectivas, realizar associações inusitadas, ser capaz de colocar-se no lugar de terceiros, saber lidar com a diversidade, fugir da “mesmice” e conceber soluções inovadoras. Como exemplo de técnicas para desenvolver a criatividade pode-se citar o “brainstorm” e o método do “uso dos 6 chapéus”.

### 6.1. MÉTODO DO “BRAINSTORM”

O “brainstorm” foi desenvolvido por Alex Osborn (publicitário americano), como uma técnica de grupo na qual os participantes expostos a um problema começam a sugerir soluções sem julgamentos ou censuras. O objetivo é inicialmente gerar o maior número de idéias possível, através do pensamento linear ou divergente, desbloqueando a mente, sem preocupar-se com a lógica. Somente após a análise, a combinação de idéias e a seleção das melhores alternativas, chega-se ao pensamento convergente (lógico). De acordo com Pedrebon (1998), o “brainstorm” ocorre através de uma reunião informal, com um número ideal de 12 até 30 pessoas, de nível homogêneo, liderada por uma pessoa experiente em “dinâmica de grupo”, com um clima de bom humor e informalidade, garantindo resultados satisfatórios.

De acordo com Motta (1997), o ambiente para a realização do “brainstorm” deve contar com um clima agradável, livre e sem tensões. O grupo deve ser pequeno o suficiente para se obter liberdade e grande o suficiente para se obter um grande e diverso volume de idéias. Um grupo heterogêneo será capaz de gerar a diversidade de idéias, além de fornecer diferentes perspectivas para o mesmo problema. A definição do problema deverá ser feita de forma clara e objetiva, evitando a ambigüidade e a subjetividade. Deve-se estabelecer uma liderança encorajadora sem autoridade hierárquica direta sobre os participantes, que estimule a oferta de idéias inovadoras, atípicas e até mesmo estranhas, porque o objetivo é estimular ao



máximo a espontaneidade dos participantes, completamente livres de observações ou comentários negativos. Lançado o desafio aos participantes de gerarem um grande número de idéias, posteriormente, ocorre a seleção das melhores soluções criativas.

O “brainwriting” seria uma espécie de variação do “brainstorm”, permitindo a cada participante tomado individualmente, redigir as suas próprias idéias antes de expô-las ao restante do grupo. Com a utilização desta técnica a pessoa será capaz de superar a sua dificuldade em gerar soluções inovadoras enquanto as outras pessoas estão se comunicando.

De acordo com Duailibi e Simonsen Jr. (1990), o “reverse brainstorm” seria um “brainstorm” ao contrário, ou seja, uma reunião de grupo com o objetivo de encontrar os defeitos, as falhas das idéias encontradas. A grande vantagem desta técnica consiste em vislumbrar os pontos fracos a tempo de reformulá-los e transformá-los em pontos fortes. Isto somente é possível a partir do momento em que se adota uma visão desapassionada, realista, colocando-se no lugar de terceiros e deste modo, encarando a idéia sob novas perspectivas. Da mesma forma que o “brainstorm” não permite a censura das soluções encontradas, o “reverse brainstorm” não permite a defesa contra os defeitos encontrados.

Entretanto, para Pedrebon (1998), o “brainstorm” é apenas um dos recursos disponíveis para desbloquear a mente para a busca de soluções inovadoras. Na realidade, esta técnica possui limitações devido a exigências de tempo de uma equipe inteira. O seu uso é mais comum em agências de publicidade, onde se verifica uma forma simplificada de “brainstorm” com a criação em duplas.

Ainda de acordo com Duailibi e Simonsen Jr. (1990, p.50), o “synecticos” significa: “associação de idéias aparentemente irrelevantes”, foi desenvolvido por Bill Gordon. O objetivo do “synecticos” é encontrar qualidade, por isso tem menor liberdade de criação. É exatamente neste aspecto que se diferencia do “brainstorm” e do “reverse brainstorm”. Os participantes devem possuir conhecimentos complementares uns dos outros e conhecer com profundidade cada um dos aspectos do problema. Esta técnica também é muito comum nas agências de publicidade.

## 6.2. MÉTODO DOS SEIS CHAPÉUS

De acordo com Bono (1994), o método do uso dos seis chapéus é uma técnica que permite a profunda exploração do problema, etapa por etapa. São ao todo seis chapéus de diferentes cores e significados, dentre eles pode-se citar:

O **chapéu branco** (este é o chapéu da informação) permite que as pessoas concentrem-se nos dados disponíveis e na busca por informações adicionais que faltam. O debate será aberto para decidir entre as várias opções.

O **chapéu vermelho** (este chapéu representa as emoções, os sentimentos, a intuição) tem como objetivo fazer com que as pessoas manifestem livremente os seus sentimentos, sem a necessidade de explicá-los.

O **chapéu preto** (este chapéu representa o juízo crítico, ou seja, a precaução e avaliação dos riscos a assumir) tem como vantagem detectar falhas, evitando perda de tempo e dinheiro. Entretanto, se usado em excesso poderá prejudicar a livre criação.

O **chapéu amarelo** (este chapéu representa a lógica positiva) permite sintonizar a idéia com o plano real, vislumbrando seus benefícios e valor.

O **chapéu verde** (este chapéu representa a energia, o crescimento, enfim, a criatividade.) estimula as pessoas a buscar por novas possibilidades e a desenvolver idéias inovadoras.

O **chapéu azul** (este último chapéu representa a serenidade, o controle e a conduta de pensamento.) tem como característica, concentrar-se no pensamento propriamente dito, no problema e nas soluções alternativas para o mesmo. É utilizado para promover a organização e o controle do processo de pensamento, tornando-o mais produtivo. Por este motivo, o chapéu azul é peculiar aos líderes, que se preocupam em obter resultados satisfatórios.

Apesar de ser uma técnica de simples aplicação, o método dos 6 chapéus tem demonstrado ser muito eficiente ao gerar uma postura mais positiva nas pessoas,



sensibilizando-as quanto à importância do uso da criatividade. Ao encarar esta técnica como um jogo, as pessoas estarão mais dispostas a fornecer soluções criativas sem o medo de parecerem ridículas ou inconvenientes. Uma pessoa com tendências críticas não irá sentir-se ofendida ao ser sugerido o uso do chapéu verde, da mesma forma que uma outra pessoa muito empolgada com a idéia, terá que em determinado momento experimentar o chapéu preto. Ou seja, não existe um papel definido, as pessoas serão incentivadas a reavaliar suas posições constantemente, enxergando o mesmo problema sob diversas perspectivas. Além disso, terão a consciência de que mais importante do que defender o seu ponto de vista, mostrar que tem razão ou vencer uma discussão; é procurar trabalhar em equipe de forma cooperativa, buscando através de um clima estimulante novas informações, dar sugestões, vislumbrar benefícios, encontrar falhas, expor emoções e obter resultados satisfatórios.

### **6.3. OUTROS MÉTODOS DE DESENVOLVIMENTO DA CRIATIVIDADE**

Existe ainda o psicodrama, que de acordo com Mirshawka (1993) é um método extremamente útil para resolução de conflitos e solução de problemas. O psicodrama, criado por Jakob Moreno, é considerado uma variação do sociodrama, sendo também denominado por “role-playing”. Tem como objetivo liberar emoções, impulsionando a criatividade através de representações teatrais improvisadas.

Outro método a ser destacado é o morfológico, desenvolvido por Fritz Zwicky. De acordo com Mirshawka (1993), o método tem como objetivo produzir uma grande quantidade de idéias em pouco tempo. A análise morfológica consiste em vislumbrar as dimensões essenciais de um determinado problema, examinando os relacionamentos entre elas.

De acordo com Pedrebon (1998), a abordagem das aberturas ( que constituiu a base para o curso de José Pedrebon realizado em 1990 na ESPM, cujo título era: Aberturas para a criatividade) objetiva tornar uma pessoa mais criativa a partir de sua postura mais aberta e dinâmica em relação ao ambiente. Esta postura aberta caracteriza-se por uma maior flexibilidade, articulação, comunicabilidade, inquietude ( comum a pessoas questionadoras) e leveza (bom humor); estas não são características determinísticas, mas possibilitam desenvolver melhor o potencial criativo. O objetivo das aberturas é exercer de forma eficaz o



potencial criativo, sem tentar mudar a personalidade, a partir de um treinamento para o desenvolvimento pessoal. A abordagem das aberturas proposta pelo autor visualiza três diferentes ângulos: a emoção, os sentidos e a abertura da mente.

A **abertura das emoções** consiste em fazer com que a pessoa seja mais flexível em relação a seus valores e julgamentos condicionados desde a infância, tornando-a capaz de : colocar-se no lugar do outro, procurando sentir o que o outro sente para melhor compreendê-lo e ajudá-lo; enxergar sob diferentes perspectivas e visualizar novas possibilidades. Ou seja, praticar esta abertura é estar receptivo em relação a fatos novos e inusitados, que fogem da visão particular e condicionada do certo ou errado, do útil ou inútil, do verdadeiro ou falso. Deste modo, aprende-se a trabalhar melhor com a diversidade, vislumbrando excelentes oportunidades.

A **abertura dos sentidos** pode ser entendida como a melhoria da percepção através da maior interação do indivíduo com o ambiente. É muito importante captar valiosas informações que irão constituir a matéria-prima das criações, através do pleno uso dos sentidos de olfato, visão, paladar, tato e audição. Para isto é necessário o cultivo da curiosidade inata (infantil), o uso da curiosidade volitiva (turista) e a manutenção permanente de um aprendizado contínuo. As informações úteis poderão ser descobertas através de uma conversa com um amigo, de uma leitura, de uma viagem ou de uma peça de teatro, por isso é importante prestar atenção no mundo ao seu redor e procurar fugir da rotina.

A **abertura da mente** consiste em estimular a prática do pensamento divergente, livrando-o temporariamente dos condicionamentos e limitações oriundos do pensamento lógico. Por isso, a prática desta abertura é uma espécie de articulação entre o pensar com liberdade e o pensar com objetividade. Através deste desapego temporário em relação à lógica, é possível criar novas alternativas de soluções de forma repentina e inusitada, valorizando o uso da intuição. A prática das aberturas tem como objetivo tornar o indivíduo mais seguro a exercer o seu potencial criativo.

Todas as técnicas descritas têm aplicação nas etapas do processo criativo; como exemplo pode-se citar o "brainstorm", que é aplicável na etapa de iluminação, tal como a abertura dos sentidos, que também é extremamente útil para vislumbrar novas alternativas. O método dos 6 chapéus é aplicável em diversas etapas do processo criativo, tais como: a

preparação ( através do chapéu branco, que busca por informações), a iluminação ( através do chapéu verde da criatividade, que estimula a pessoa a ter idéias inovadoras), a transpiração ( através do chapéu amarelo, que permite sintonizar a idéia com a realidade), a avaliação ( através do chapéu preto, que permite detectar falhas e pontos negativos na idéia encontrada) e a finalização (através do chapéu azul, que pede resumos, conclusões e decisões). De acordo com Bono (1994, p.200):

**“há ocasiões nas quais uma seqüência simples de chapéus pode ser usada quase diretamente como procedimento criativo. Nesses casos a seqüência pode ser: chapéu branco ( a base de informações. O que temos? ), chapéu verde ( alternativas, sugestões e idéias), chapéu amarelo ( exequibilidade, benefícios e valores das idéias), chapéu preto ( dificuldades, perigos, problemas e pontos que exigem cautela), chapéu vermelho ( intuição e sentimentos a respeito das idéias) e chapéu azul ( conclusão)”.**

#### • 6.4. LIDERANÇA PARA DESENVOLVER A CRIATIVIDADE

O papel do líder atual vai muito além das funções gerenciais de controle, organização, planejamento ou direção. Atualmente o líder precisa estar consciente do seu papel de facilitador da criatividade e das técnicas que a desenvolvam (“brainstorm”, método dos 6 chapéus etc.), estimulando-as na rotina diária de seus funcionários através de um ambiente propício. Este ambiente propício pode ser gerado a partir de uma liderança criativa, que apoie iniciativas e forneça um espaço adequado para jogos e técnicas que estimulem a criatividade.

De acordo com Terra (2000), os líderes podem ajudar a quebrar as barreiras inibidoras da criatividade, procurando dentre outras coisas: evitar a postura autoritária que inibe iniciativas; estimular o funcionário ao aprendizado contínuo; dividir experiências; desenvolver a flexibilidade intelectual; criar condições para um aprendizado autogerador; gerar oportunidades para que todos exercitem a criatividade; abordar os problemas como um todo; ouvir sugestões e críticas; e fazer com que todos aceitem e superem os seus próprios fracassos.



Isto teoricamente parece simples, entretanto na prática é muito difícil para alguns desvencilhar-se de uma posição de “status” e poder, encarando o subordinado como parceiro, que deve ser ouvido, motivado e acima de tudo respeitado.

Sem esses ingredientes básicos, torna-se difícil obter uma pessoa engajada a dar o melhor de si e com disposição para assumir riscos a partir de uma postura inovadora. Por isso, é muito importante para o líder internalizar outras características indo além das conhecidas competências conceituais, técnicas e humanas. O líder deve no seu dia-a-dia interagir melhor com todos aqueles que compõem uma organização, procurando vivenciar diferentes realidades que o levarão a adotar de forma natural e gradativa as seguintes características: a **empatia**, que é a capacidade de colocar-se no lugar dos outros (compreendendo que cada funcionário é antes de tudo um ser humano completo com necessidades complexas e muitas vezes subjetivas); a **intuição** para resolver problemas inusitados a curto espaço de tempo; a **capacidade de administrar com amor** para fluir esperança, bom humor e entusiasmo em suas equipes de trabalho (obtendo funcionários motivados e dispostos a assumir riscos); a **postura ética** que consequentemente produzirá um clima mais transparente e harmonioso (garantindo a credibilidade do líder); a **sensibilidade** para compreender as pessoas em sua essência, livrando-se de visões estereotipadas e aprendendo a lidar com a diversidade; o **controle emocional** para lidar com fracassos e driblar os conflitos organizacionais; a **humildade** para delegar responsabilidades e ouvir sugestões, trocando o poder autocrático pelo poder da empatia (gerando o comprometimento de seus funcionários-parceiros por resultados mais satisfatórios e duradouros).

Assumir esta postura é muito mais do que adequar-se às mudanças, é procurar exercer a cidadania, procurando obter o bem-estar de todos que fazem parte da organização, valorizando e estimulando a participação, a dignidade, a criatividade e enfim, a felicidade. Desta forma, conscientizando-se da importância de satisfazer os interesses coletivos e de tentar transformar a organização em uma verdadeira comunidade, onde os funcionários se sintam como fazendo parte de um todo interdependente.

De acordo com Matos (1998), as lideranças precisam estar sintonizadas com as transformações do ambiente externo, caso contrário as empresas estarão sujeitas à obsolescência. Por isso, o líder deve adotar as seguintes posturas: a **abertura ao novo** (procurando adequar-se às transformações, buscando a inovação), a **postura de aprendiz**

(caracterizando-se pelo aprendizado contínuo), o **líder de equipes** (partindo do pressuposto de que não haverá um grande líder sem uma grande equipe), a **postura de negociador** (saber negociar é fundamental para obter participação e cooperação espontâneas), a **postura de estimulador da delegação** (ao delegar responsabilidade é possível obter a co-responsabilização e maior comprometimento), **avaliador de desempenhos** (o líder deve fornecer “feedbacks” a sua equipe, mantendo-a bem informada), a **postura ética** (resulta o compromisso com o bem comum, com a qualidade e com os valores de uma política empresarial saudável, garantindo a credibilidade do líder) e a **postura proativa** (que procura garantir a perpetuidade da organização através da inovação, ou seja de estar sempre à frente da concorrência).

O autor Matos (1998) procura sintetizar as funções fundamentais de um líder em seis, que são: **função educativa/cultural** (o líder funciona como um intérprete das políticas e estratégias empresariais, promovendo a renovação contínua da cultura organizacional), **função estratégica** (o líder exerce o papel de orientador de objetivos e metas, tornando-os claros à equipe), **função integradora** (consiste em formar equipes integradas e harmônicas), **função instrutora** (o líder é um facilitador para o autodesenvolvimento da equipe), **função inovadora** (o líder assume o papel de estimulador da criatividade, sintonizando a empresa com as inovações) e por último, a **função estratégica da Qualidade Total** (o líder assume o papel de sustentador da satisfação do cliente e da imagem da empresa).

De acordo com Figueiredo (1999), o líder global deve saber combinar a razão e a emoção, refletindo a firmeza de atitudes e a compreensão. Os líderes globais são pessoas abertas, que sabem liderar equipes, transmitir conhecimentos e perpetuar idéias. A intuição é muito valorizada no líder moderno, consiste em captar informações de forma não lógica para vislumbrar novas oportunidades. O líder deve captar e manter novos talentos para a empresa, procurando transmitir entusiasmo e energia criativa. Os líderes não podem conviver com o isolamento, é necessário interagir com o ambiente externo e com as pessoas na busca de melhores soluções para os seus problemas.

De acordo com Pedrebon (1998), a liderança criativa decorre da autoconfiança do líder que estará disposto a abrir espaço para o autodesenvolvimento da equipe, sem que isto lhe represente uma ameaça. Além disto, também decorre da generosidade, ou seja da grandeza de caráter de sentir-se feliz com o sucesso alheio.

Em resumo, para existir uma equipe motivada a exercer de forma plena o seu potencial criativo é imprescindível a atuação de um líder em sintonia com a criatividade, que funcione como um agente responsável pela aprendizagem e criatividade, que constituem fatores relevantes para o desenvolvimento do potencial humano nas organizações.



## **7 – A CRIATIVIDADE E O CAPITAL HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES**

Como foi visto nos capítulos anteriores, a criatividade é essencial para se obter um capital humano mais aberto, dinâmico, participativo e disposto a assumir riscos e desafios. Tudo isso é muito importante para as empresas, que poderão obter ganhos quantitativos e qualitativos a partir de um trabalho mais comprometido de seus funcionários-parceiros. Entretanto, os funcionários também terão muito a ganhar tornando-se mais criativos, principalmente quando o mercado de trabalho é cada vez mais competitivo e incerto.

### **7.1 – A INFLUÊNCIA DA CRIATIVIDADE NO DESENVOLVIMENTO DO CAPITAL HUMANO**

As pessoas que realizam um trabalho criativo serão capazes de gerar novas maneiras de se fazer as mesmas coisas, fugindo da mesmice e agregando valor ao seu trabalho. Através da criatividade, além de conseguir destacar-se dos demais, o funcionário terá condições de contribuir para o sucesso da empresa de uma forma mais efetiva.

O trabalho rotineiro e repetitivo não contribui para o desenvolvimento do funcionário, ao contrário, torna-o mecânico, artificial, sem singularidade e desprovido de alma. Ao realizar as tarefas sempre da mesma forma, a pessoa estará cada vez mais se limitando a fazer o que todos normalmente já fazem do modo como sempre foi feito, e o que se ganha com isto?. Certamente obtém-se pessoas limitadas, resistentes às mudanças, condicionadas, despreparadas para enfrentar situações inesperadas, desmotivadas e até mesmo infelizes. A inércia do ambiente de trabalho será capaz de afugentar os melhores talentos para as empresas concorrentes.

O trabalho criativo será capaz de integrar melhor o indivíduo à organização, a partir de uma atuação mais singular, participativa e comprometida com os objetivos organizacionais. A pessoa ao realizar um trabalho diferenciado com qualidade superior, irá sentir-se mais realizada e valorizada, proporcionando melhoras significativas em sua auto estima. O trabalho é um modo de realização humana, por isso deve ser encarado como uma oportunidade de crescimento e não como uma mera obrigação e até mesmo um fardo. Encarando o trabalho de forma criativa, a pessoa sempre conseguirá extrair prazer no que faz e dificilmente irá sentir-se cansada ou saturada.

A criatividade influi no desenvolvimento humano, porque sintoniza a pessoa à renovação contínua como ser humano e profissional. Sendo capaz de fazer com que a pessoa desperte o interesse pelo novo, busque superar os seus próprios limites e a gerir o seu autodesenvolvimento. O autodesenvolvimento deve vir do próprio indivíduo a partir do interesse em adquirir novos conhecimentos, desenvolver diversas habilidades e ser polivalente. A criatividade também é uma busca individual que pode vir a ser estimulada pela organização, mas deverá partir primeiramente do próprio indivíduo como forma de superação pessoal e profissional. Dentre os ganhos pessoais e profissionais, pode-se destacar: a capacidade de superar dificuldades, maior facilidade no trabalho em equipe, melhoria do projeto de crescimento pessoal, melhoria na auto-estima e conseqüente felicidade pessoal.

As pessoas criativas conseguem **superar melhor as dificuldades**, vislumbrando novas oportunidades para a sua vida profissional. Portanto, são pessoas que não se restringem a tarefas rotineiras e repetitivas, ao contrário, procuram no seu dia-a-dia realizar suas tarefas de forma diferenciada, obtendo melhores desempenhos e reconhecimento. Por serem criativas, normalmente costumam realizar seu trabalho com bom-humor, porque conseguem extrair prazer das pequenas coisas que as rodeiam. Além disso, possuem a capacidade de ver as dificuldades sob uma ótica mais positiva, afinal todo ser humano em determinado momento terá problemas, não há como fugir deles. A grande diferença está na forma como tais problemas serão enfrentados.

As pessoas criativas também estão mais aptas ao trabalho em equipe, porque procuram compreender perspectivas diferentes de suas realidades, possuem iniciativa para fornecer sugestões inovadoras e são mais abertas às críticas. De acordo com Pedrebon (1998), as empresas estão valorizando cada vez mais o funcionário com habilidade para trabalhar em equipe, o que representaria um avanço na interdisciplinaridade e na complementação de especializações, a partir de uma maior interação entre os indivíduos.

Um indivíduo criativo normalmente consegue obter uma **melhoria em seu projeto de crescimento pessoal**, porque procura reavaliar constantemente a sua postura, no sentido de relacionar-se melhor com si mesmo e com os outros, enfrentar situações inusitadas com serenidade e direcionar sua potencialidade criativa na obtenção de ganhos pessoais e profissionais. Portanto, é uma pessoa que almeja crescer como profissional e ser humano,

R14242863



interagindo melhor com o seu ambiente, compartilhando de forma mais espontânea os seus sentimentos e conhecimentos e aprendendo a lidar com a diversidade ( que proporciona a interação de novos conhecimentos e experiências). Tem ainda, uma atitude mais positiva perante a vida, alcança o autoconhecimento e conseqüentemente uma **melhoria em sua auto estima** e, principalmente busca tornar-se um ser humano completo, pleno e **feliz**.

De acordo com Pedrebon (1998), externando o seu potencial criativo desde as atividades mais simples até as mais complexas, será possível adotar a criatividade como um estilo de vida. Para o autor, exercer a criatividade no dia-a-dia de forma a descobrir oportunidades favoráveis possibilita uma melhoria na qualidade de vida e conseqüentemente torna a pessoa mais feliz e integrada com o mundo. Acrescenta ainda esse o autor, que descobrir oportunidades também envolve coisas muito simples e presentes no cotidiano, tais como: inventar um novo argumento em uma negociação, criar uma nova técnica para realizar um trabalho enfadonho, encontrar um novo rumo para a carreira, aproveitar melhor o tempo livre, encontrar um trajeto mais rápido para o trabalho e descobrir como fazer uma tarefa rotineira com mais eficiência.

Do ponto de vista organizacional, pode-se relatar diversos exemplos de criatividade individual, extraídos da obra de Goleman (1992), que geraram e desenvolveram grandes negócios, tais como: o de Anita Roddick, presidente da Body Shop International, de Yvon Chouinard, empresário do ramo de artigos esportivos e Oystein Skalleberg, fundador da Skaltek.

A “Body Shop” é uma empresa britânica do ramo de cosméticos, que possui uma atuação dentro de princípios éticos, ressaltando a transparência para com os seus clientes e a consciência ecológica. Tudo isto é reflexo da administração criativa de Anita Roddick, sempre aberta às novas idéias e sugestões. O resultado de tudo isso, segundo Goleman (1992), está na taxa anual de crescimento de 50% e a atuação da “Body Shop” em aproximadamente quarenta países.

Yvon Chouinard fundou uma inovadora empresa do ramo de artigos esportivos, a partir de uma paixão que cultivou desde a juventude: o alpinismo. A necessidade de fabricar os seus próprios “pitons” (prego que escaladores cravam nas rochas) com um material mais resistente dos modelos já existentes no mercado gerou a empresa Patagonia. A preocupação



constante de Yvon de conceber produtos inovadores em relação à concorrência possibilitou à empresa um diferencial competitivo com produtos únicos e de qualidade.

A Skaltek é uma empresa que desenha, fabrica e vende máquinas usadas nas indústrias de fios e cabos. Entretanto, sua principal característica consiste na criatividade de seus funcionários. O reflexo disso está na postura inovadora de seu fundador Oystein Skalleberg, que nunca suportou o distanciamento e a desconfiança entre as pessoas. Através de um trabalho que prioriza a participação e a confiança, a Skaltek vende produtos sob encomenda para o mundo inteiro.

Um outro exemplo, presente na obra de Pedrebon (1998), refere-se a um fabricante do creme dental colgate, que trabalha com máquinas automáticas, cujo funcionamento consistia em processar todos os insumos e soltar o produto já finalizado. Entretanto, esta máquina tinha o defeito de soltar um tubo pronto e cheio de ar, em vez de creme dental. Para solucionar o problema, um trabalhador sugeriu que na saída fosse colocado um ventilador para soprar os tubos vazios. Este caso ilustra um exemplo de criatividade de uma forma bem simples e espontânea, mas que foi capaz de solucionar um problema que afligia os técnicos. O autor também refere-se à sopa de letrinhas, como exemplo de um produto que obteve uma vantagem extra a partir de uma idéia criativa. Neste caso os custos continuaram os mesmos ( em relação à embalagem, matéria-prima, comercialização e distribuição), mas houve um acréscimo na qualidade da sopa ao se adicionar o valor lúdico para as crianças.

Um outro exemplo, seria de uma empresa de cosméticos que preocupada com o baixo consumo de cremes, realizava inúmeras reuniões entre executivos para propor soluções. De repente um funcionário interrompeu a reunião, com a seguinte idéia: “por que não aumentar o tamanho dos orifícios dos frascos de cremes?”. A idéia foi aceita e os resultados foram satisfatórios. Este exemplo vem ilustrar que a criatividade pode gerar soluções extremamente simples de forma inusitada, que poderão ser facilmente aplicadas.

Esses exemplos refletem a importância de se ter nas organizações profissionais que atuem criativamente, de forma a gerar novos produtos e serviços, aderir mais facilmente às novidades, solucionar os problemas organizacionais, vislumbrar novas oportunidades,

buscar o aprendizado contínuo, enfrentar sem bloqueios as situações inusitadas e os novos desafios.

## **7.2. A RELEVÂNCIA DO CAPITAL HUMANO CRIATIVO PARA O SUCESSO DA ORGANIZAÇÃO**

A realidade atual exige muito mais de uma organização, em outras palavras, exige uma empresa competitiva, que obrigatoriamente deverá obter: alta produtividade, baixo custo, alta tecnologia, qualidade dos produtos e excelência no atendimento. Entretanto sem o fator humano será difícil ou quase impossível alcançar a singularidade neste cenário marcado por intensas e profundas mudanças. Do que adianta uma empresa com alta tecnologia, se os funcionários não estiverem aptos a operá-la? Não adiantará absolutamente nada, o resultado será um investimento mal empregado, gerando resultados insatisfatórios. Da mesma forma, será muito difícil obter excelência no atendimento se os funcionários sentem-se desmotivados e mal-humorados, isto com certeza irá transparecer no contato deles com os clientes. Funcionários descomprometidos com os objetivos organizacionais não irão preocupar-se em atingir altos índices de produtividade e talvez façam “operação tartaruga”.

O capital humano (bem intangível ou não físico, compreendendo o conjunto de conhecimentos, habilidades e capacidades inovadoras inerentes aos indivíduos que atuam em uma organização), desenvolvido pela criatividade representaria um precioso requisito para o sucesso organizacional. Afinal, é impossível obter uma organização competitiva e em sintonia com o futuro, caso não exista na mesma o interesse em alocar recursos para a educação, de forma a direcionar os seus funcionários à autoaprendizagem e à criatividade. O conhecimento humano deve ser direcionado na busca de soluções inovadoras para os problemas organizacionais.

De acordo com Figueiredo (1999), a empresa moderna necessita de profissionais com conhecimento e inteligência emocional em equilíbrio, ou seja profissionais capazes de lidar com adversidades, sem perder o controle emocional para não se desviar do caminho do sucesso. Segundo o autor, as empresas irão concorrer entre si pelo melhor ativo humano. Deste modo, os profissionais diferenciados estarão sempre a receber as melhores ofertas, enquanto as organizações não poderão mais sobreviver com funcionários despreparados, que tenham medo de enfrentar o novo e que sejam resistentes às novidades.



Para Figueiredo (1999), existem diversos exemplos de organizações que valorizam o seu ativo humano, tais como: a Microsoft (onde o ativo humano obtém parte das ações da empresa, afinal o conhecimento destes ao criar novos softwares é considerado a propriedade-chave da Microsoft) e do grupo Pão de Açúcar (Valentim dos Santos Diniz, fundador do grupo, durante as suas visitas às lojas da empresa, procura manter contato direto com os funcionários, apertando-lhes as mãos. Essa atitude tem como objetivo fazer com que todos vistam *o coração da empresa*, porque esses funcionários tratam diretamente com os clientes.) Esses dois exemplos partem do pressuposto de que é muito importante motivar o funcionário a dar sempre o melhor de si, não só através do incentivo financeiro, mas principalmente a partir do respeito e valorização dos seus conhecimentos e de seus anseios em criar algo novo.

A criatividade aplicada à realidade da organização envolve a resolução de problemas e a descoberta de novas oportunidades, gerando inovações. Entretanto, para que isto ocorra, a criatividade precisa estar sustentada por uma série de conhecimentos e habilidades. Uma idéia para ser bem aproveitada pela empresa deverá estar apoiada em um projeto detalhado, com destaque para os seguintes aspectos: o prazo para execução; o capital necessário; os recursos humanos e materiais disponíveis; os reais benefícios; e as conseqüências da aplicação do projeto. De acordo com Simonsen e Duailibi (1990), a criatividade aplicada à realidade de uma empresa não deve estar associada ao inconveniente ou ao inusitado, mas direcionada na busca da solução de problemas objetivos, o que não significa uma busca de originalidade.

Ainda de acordo com Simonsen e Duailibi (1990), uma empresa não criativa, que não procura desenvolver os seus produtos, sua estrutura, seus sistemas e que não esteja atenta a novas descobertas perderá o seu lugar no mercado.

### **7.3. O POTENCIAL HUMANO CRIATIVO GERANDO A INOVAÇÃO**

A criatividade resulta em um processo multifacetado, traduzido por etapas sequenciadas e interdependentes, que poderá trazer à tona inúmeras idéias. Entretanto, tais idéias poderão ser ou não aproveitadas pela organização. Para serem aceitas elas deverão atender aos objetivos organizacionais. Afinal, uma idéia original, mas geradora de altíssimos custos e estimativas de lucro um tanto “nebulosas”, será difícil de vir a ser aprovada. A



criatividade com o objetivo de gerar soluções inovadoras precisa estar em perfeita sintonia com a realidade organizacional. Em uma fria avaliação de custo-benefício, não há espaço para sonhos inatingíveis, especulações vagas, idéias “malucas” ou “papos cabeça”. O fator tempo é importantíssimo; gastar tempo, dinheiro e energia com idéias mal elaboradas, poderá ser uma experiência desastrosa. Entretanto, é válido ressaltar que tal atitude tem por objetivo direcionar esforços a uma idéia de valor, sem que isto represente uma atitude de censura ou pré-julgamento. Afinal, o mais importante é direcionar o potencial criativo a ganhos efetivos, ao mesmo tempo, sem que isto prejudique a espontaneidade, a livre iniciativa e a imaginação das pessoas.

A criatividade empresarial através de idéias arrojadas e sintonizadas com a realidade será capaz de gerar a inovação. Em outras palavras, a inovação é a concretização da criatividade, quando a mesma transforma-se em ação, gerando resultados satisfatórios. A inovação sintoniza a organização com os novos tempos, com a ação proativa, com a alta tecnologia e com o capital humano criativo. A inovação gera a singularidade para garantir a sobrevivência em um ambiente extremamente turbulento gerado por intensas mudanças. As empresas líderes de mercado e mais duradouras geralmente são também consideradas inovadoras.

De acordo com Jay R. Galbraith, presente na obra de Starkey (1997, p.190): “ A inovação está em alta. Idéias novas, possíveis e vendáveis estão sendo procuradas e promovidas como nunca, no esforço para restaurar a liderança dos Estados Unidos na área de tecnologia, no crescimento da produtividade e na energia de competir no mercado mundial”.

É importante salientar a diferença entre invenção e inovação. Ainda segundo Jay Galbraith, citado em Starkey (1997, p.191), “A invenção é a criação de uma idéia nova. Inovação é o processo de aplicação de uma idéia nova para criar um produto ou processo novo”.

Michael Tushman e David Nadler, autores presentes na obra de Starkey (1997; p. 168), resumem a inovação empresarial da seguinte forma:

**“A inovação é a criação de qualquer produto, serviço ou processo que seja novo para uma unidade de negócios. Embora a**

**inovação seja, de modo geral, associada a importantes avanços em produtos ou processos, a vasta maioria das inovações de sucesso é baseada no efeito cumulativo de mudanças incrementais de produtos e processos ou na combinação criativa de técnicas, idéias ou métodos existentes. Inovação não é apenas P&D; igualmente importantes são as áreas de marketing, vendas e produção. A inovação eficaz exige a fusão das necessidades do mercado com a viabilidade tecnológica e a capacidade de fabricação”.**

Ainda segundo esses autores, existem a inovação de produto e inovação de processo. Estas poderão ocorrer em três graus distintos, resultando três níveis de inovação: incremental, sintética e descontínua.

A inovação de produto em nível **incremental** proporciona novas versões ou características adicionais aos antigos produtos. A **sintética**, por sua vez, proporciona produtos totalmente novos, resultantes da combinação criativa de idéias com auxílio de tecnologia já existente. A inovação de produto **descontínua** envolve a aplicação de idéias totalmente novas com o auxílio de novos tipos de tecnologia. Por isso, a partir do momento em que a inovação passa de incremental para descontínua aumentam os riscos e também as incertezas.

A inovação de processo envolve a mudança com que os produtos e serviços são feitos e também entregues. As vantagens das inovações **incrementais** de processo consistem em aperfeiçoamentos que geram custos menores e qualidade superior. As inovações **sintéticas** resultam em aumentos demasiados em relação ao porte, volume ou capacidade de processos de produção já conhecidos. Já as inovações descontínuas de processo resultam em formas completamente novas de produzir produtos e serviços (pode-se citar como exemplo a utilização de robôs nas montadoras de automóveis). Essas inovações substanciais possuem a grande vantagem de gerar melhoria na qualidade a menores custos; entretanto, pelo seu grau de sofisticação exige-se um pessoal qualificado, polivalente, de postura inovadora, apto na resolução de problemas e com preparo para atuar bem em uma equipe.

O exemplo da empresa 3M, extraído da obra de Terra (2000), ilustra o caso de uma empresa de sucesso e reconhecida pela sua postura inovadora, que fornece espaço para que os funcionários desenvolvam as suas idéias. O caráter inovador da 3M tem como suporte vários mecanismos de estímulo à inovação, dentre eles: regra dos 15% (procura estimular os técnicos a utilizarem 15% de seu tempo no desenvolvimento de novos projetos), regra dos



25% (refere-se à meta de obter 25% de suas receitas oriundas de produtos com menos de cinco anos de idade) e premiações (que poderão ser ou não monetárias destinadas a funcionários que contribuíram com idéias inovadoras). Através desses mecanismos a 3M proporciona aos seus funcionários um ambiente propício à criatividade, gerando uma cultura organizacional inovadora. Parece bastante lógico que empresas inovadoras como a 3M ou a Microsoft reflitam o trabalho criativo, gerado por profissionais de visão inovadora e “antenados” com o aprimoramento contínuo de suas competências. O caráter inovador dessas empresas torna mais explícita a importância do capital humano criativo para o sucesso organizacional.

Para enfatizar a relevância do potencial humano, desenvolvido pela criatividade, no alcance do sucesso organizacional, destaca-se a atuação inovadora de importantes profissionais que geraram sucesso para as empresas em que atuam. Estes profissionais, presentes na matéria da revista *Você S.A* (Junho-2000), além de relatarem suas experiências também expressam suas opiniões acerca de inovação. Dentre eles pode-se destacar: Art Fry (cientista corporativo da 3M), Frederick W. Smith (principal executivo da FedEx Co.), Stephanie Kwolek (química de Wilmington, Delaware) e Douglas Engelbart (inventor e fundador do Bootstrap Institute Fremont, Califórnia).

Art Fry teve a idéia do “Post-it” (espécie de pequenos adesivos para anotação de recados) que no início não foi muito bem entendida. Mesmo assim, Art não se deu por vencido e encarou o projeto, distribuindo amostras do novo produto às pessoas para que elas o conhecessem melhor. Todo este esforço não foi em vão, o “Post it” comemorou em abril 20 anos de existência. Fry acredita que para inovar é preciso a coragem de assumir riscos e trabalhar de forma árdua.

Smith teve a idéia de realizar um serviço de entregas em menos de 24 horas. Em 1971 fundou Federal Express (empresa de sucesso, avaliada em 17 bilhões de dólares), que atualmente é responsável pela entrega de aproximadamente 5 milhões de encomendas em todo o mundo. Na opinião de Smith, a habilidade de pensar além dos paradigmas convencionais; o exame de problemas rotineiros a partir de uma ótica diferente e a habilidade para reconhecer assuntos importantes, mantendo o foco em seus objetivos, constituem fatores que possibilitam a inovação.



Kwolek descobriu um material (Kevlar) 5 vezes mais resistente que o aço, sendo utilizado em pneus radiais, cabos de fibra óptica, pontes suspensas, foguetes e coletes à prova de bala. Na opinião de Kwolek, para inovar é preciso ter conhecimentos na área, ter desejo em criar algo novo e útil, manter a mente aberta às novidades, ser perseverante e, principalmente, possuir a habilidade de ver as coisas sob uma ótica diferente.

Engelbart é conhecido por ter inventado o “mouse” em 1963; entretanto, somente após 20 anos, as pessoas começaram a utilizá-lo. A razão desse atraso está na dificuldade das pessoas aderirem às novidades, principalmente aquelas capazes de alterarem de forma radical o que já existe. Para este inventor, naturalmente, a maior dificuldade não está em inovar, mas fazer com que as pessoas adotem a inovação.

Esses profissionais refletem a importância de se adotar uma postura comprometida e criativa diante do trabalho e também da vida. Um objetivo definido, a perseverança, o prazer em criar algo significativo, a disponibilidade para aprender sempre, a determinação de superar os próprios limites, a coragem de enfrentar desafios sem desanimar ou desistir; enfim, são todos esses fatores que somados aos estímulos organizacionais irão possibilitar aos indivíduos gerarem sucesso a partir de uma singular atuação. É importante salientar que todos, de uma forma geral, desde aqueles que ocupam os níveis hierárquicos mais baixos até os mais elevados, podem contribuir de forma mais criativa na resolução de problemas, gerando mais possibilidades de sucesso profissional e também pessoal.

## **8 – AVALIAÇÃO EMPÍRICA DA CRIATIVIDADE NO CONTEXTO DAS ORGANIZAÇÕES**

Realizou-se uma pesquisa com profissionais de diversas áreas, dentre as quais ressaltam educação, jornalismo e arquitetura. O principal objetivo da pesquisa está em demonstrar as diferentes perspectivas sobre a criatividade. Procurando ressaltar a visão pessoal de cada profissional a respeito da importância da criatividade para o indivíduo e organização diante do contexto global, aplicando-a no dia-a-dia do ser humano comum.

Na área de jornalismo é apresentada a entrevista de Aleteia Patrícia Pires Abreu Gray, formada em Comunicação Social com habilitação em Jornalismo Impresso pela UFC. Atualmente é subeditora da área de Política do jornal “O Povo”.

Na área de educação é apresentada a entrevista de Marcos Teodorico, graduado em educação física e com mestrado em educação. Seu trabalho é voltado para a questão da ludicidade humana, ressaltando a importância dos jogos tradicionais dentro de um espaço chamado “brinquedoteca”. É autor de vários livros na área de jogos cooperativos, dentre os quais podem-se citar: “Uma proposta lúdica para a paz” ( atualmente publicado na Colômbia), “Brinquedoteca: O lúdico em diferentes contextos” e “Manual de jogos cooperativos” (o livro trata de animação turística e será publicado no próximo ano). Também atua na Universidade Gama Filho e possui uma empresa: a Oficina de Educação, que realiza projetos envolvendo jogos cooperativos e animação turística para diversas empresas.

Na área de arquitetura é apresentada a entrevista de Airton Costa Júnior, formado em arquitetura e urbanismo pela Universidade Federal do Ceará, em 1992. Possui curso de extensão em computação gráfica pela escola de imagens da Universidade Federal de Pernambuco. As suas primeiras experiências profissionais se deram na área de conservação e restauro (restauração do teatro José de Alencar; formação de grupos de restauração em Goiana – PE). Atualmente desenvolve projetos residenciais, comerciais e de arquitetura de interiores em escritório próprio.

### **8.1. ENTREVISTA COM ALETEIA PATRÍCIA PIRES ABREU GRAY (SUBEDITORA DA ÁREA DE POLÍTICA DO JORNAL “O POVO”).**

**1) Qual a importância da criatividade para o cenário atual diante da globalização?**

“A maioria das pessoas tendem a ficar muito parecidas no trabalho, possuindo os mesmos conhecimentos e agindo de forma muito parecida. A criatividade seria o diferencial positivo para que estas pessoas atuassem de forma mais dinâmica”.

**2) De que forma as pessoas e/ou as organizações, na sua opinião, estão sintonizadas com a criatividade, conscientes de sua importância?**

“Na minha opinião, não há uma conscientização racional sobre a criatividade. Na realidade as pessoas a utilizam de forma intuitiva”.

**3) O que é criatividade para você?**

“Na minha opinião, a criatividade seria a capacidade de fazer as coisas diferente do modo convencional. Ser criativo, não significa por si só ser mais competente. É importante que a pessoa saiba direcionar a sua criatividade no alcance de resultados concretos e positivos”.

**4) Na sua opinião, quais seriam os fatores capazes de proporcionar a melhoria do potencial criativo em uma pessoa?**

“Os fatores seriam o tempo para o aprendizado, a felicidade pessoal, as condições favoráveis de trabalho e o esforço próprio”.

**5) Na sua opinião, como deveria ser o seu ambiente de trabalho para motivar a manifestação e o desenvolvimento da criatividade?**

“O ambiente de trabalho deve ser calmo, com condições físicas adequadas, ou seja, sem muito barulho e iluminação adequada. Além disso, deve contar com pessoas com tempo para “dar asas” à criatividade.”



**6) Quais os exemplos práticos de criatividade no seu dia-a-dia como jornalista?**

“Os exemplos mais simples seriam: escrever as palavras certas e mais adequadas para os títulos e textos, e contornar situações difíceis”.

**7) De que forma uma jornalista desenvolve uma idéia? Quais seriam as etapas do processo criativo na rotina de um profissional de jornalismo?**

“Primeiro temos que ter a ferramenta básica: a informação. Segundo temos que descobrir o que interessa à sociedade, ao leitor. Terceiro, temos que trabalhar a informação de modo que seja bem aproveitada.”

**8) Em que situação de sua vida pessoal e/ou profissional a criatividade o ajudou a progredir, a melhorar?**

“A criatividade ajudou-me a dar boas idéias para os meus chefes e com isso obtive reconhecimento”.

**8.2. ENTREVISTA COM MARCOS TEODORICO (“EXPERT” EM JOGOS E ANIMAÇÃO LÚDICA)**

**1) Qual a importância da criatividade para o cenário atual diante da globalização?**

“A globalização exige seres humanos diferenciados e renovados. Existem três áreas importantes: a era da informação, a era da informática e a era do entretenimento. Na era do entretenimento, o ser humano terá a necessidade de se reencontrar com o ser lúdico, buscando um ser humano mais feliz e integrado com o ambiente. Do ponto de vista social é importante o fenômeno da globalização, para que desperte no ser humano a necessidade de se compartilhar novos conhecimentos, emoções e experiências. A criatividade é o caminho para que o ser humano possa renovar-se e diferenciar-se dos demais. O homem lúdico é antes de tudo um ser criativo”.

**2) De que forma as pessoas e/ou organizações, na sua opinião, estão sintonizadas com a criatividade, conscientes de sua importância?**

“Na minha empresa, a Oficina de Educação, os funcionários são vistos como parceiros e estimulados a realizarem seus trabalhos de uma forma mais criativa. São colaboradores que podem lançar mão de diversas ferramentas existentes dentro de cada um deles, pois na minha opinião, existe um potencial incrível dentro de nós que precisa ser estimulado. Por isso, é preciso dar liberdade ao colaborador de exercer toda a sua criatividade, abrindo um espaço para conversas, discussões e críticas. No geral, acredito que a imagem da organização está mudando para melhor, o reflexo disto está na busca de um ser humano mais criativo”.

### **3) O que é criatividade para você?**

“ Criatividade é fazer as coisas de uma forma diferente, usando a potencialidade humana da melhor forma possível. Na minha opinião, a criatividade torna o ser humano mais cooperativo e disposto a compartilhar suas experiências e emoções. A criatividade agregada a outros valores será capaz de gerar inúmeras contribuições significativas no desenvolvimento do ser humano, seja este dentro das organizações ou em sua vida pessoal.”

### **4) Quais seriam os elementos facilitadores da criatividade?**

“A esperança, a humildade, a felicidade, o equilíbrio emocional e a visão aberta (livre de preconceitos e estereótipos). Estes elementos funcionam como suporte para tornar uma pessoa mais criativa.”

### **5) Numa empresa qual deveria ser o ambiente para estimular a criatividade?**

“Seria um ambiente mais participativo, harmônico e tranquilo, que permita uma maior interação entre os indivíduos. O próprio ambiente físico (iluminação, “designer” etc.) é capaz de gerar manifestações criativas no trabalho. Na Oficina de Educação, por exemplo, existe um museu da criança, destacando a ludicidade num ambiente bastante agradável. Tudo isso vem a contribuir para um ambiente capaz de favorecer a criatividade.”

### **6) Quais os exemplos práticos de criatividade no seu dia-a-dia?**

“Trabalhar sob pressão exige da minha parte muito mais esforço e criatividade. No meu dia-a-dia estou sempre realizando projetos envolvendo a espontaneidade e a criatividade

voltada à questão da criança. Todo o meu universo de trabalho é voltado para a questão do jogo, do brinquedo.”

**7) Em que situação de sua vida pessoal e/ou profissional a criatividade o ajudou a progredir, a melhorar?**

“Em São Paulo no ano de 1996, tive um sonho de realizar um projeto para a Casa do Menino Jesus, que cuida de meninos portadores de câncer. Resolvi montar a primeira brinquedoteca em Fortaleza como voluntário. Deste projeto nasceu um espaço onde as crianças usam o brinquedo da melhor forma possível, funcionando como ludoterapia. Com este projeto tive a oportunidade de realizar palestras e de ser contratado por diversas empresas privadas para realizar trabalhos semelhantes”.

**8.3. ENTREVISTA COM AIRTON COSTA JÚNIOR (ARQUITETO E URBANISTA )**

**1) Qual a importância da criatividade para o cenário atual diante da globalização?**

“A crescente velocidade com que as informações chegam até as pessoas, estimula e facilita o processo criativo.”

**2) De que forma as pessoas e/ou organizações, na sua opinião, estão sintonizadas com a criatividade, conscientes de sua importância?**

“Da forma mais evidente possível : as pessoas pagam por boas idéias. Hoje existem profissionais especializados em criar para atender as mais variadas necessidades do ser humano. Desde aconselhamentos sobre a roupa que se veste ( Assessoria de moda, por exemplo) até a melhor forma de trabalhar, de morar, etc.”

**3) O que é criatividade para você?**

“Criatividade é, principalmente, a habilidade de se resolver os problemas e desafios que nos são apresentados no nosso dia-a-dia, seja profissional ou pessoal. No campo profissional,



a solução desses problemas é mais fácil quando utilizamos a nossa experiência com casos anteriores aliada à nossa própria cultura, maneiras e hábitos de viver.”

**4) Na sua opinião, quais seriam os fatores capazes de proporcionar a melhoria do potencial criativo em uma pessoa?**

“A curiosidade, para mim, é o principal fator gerador da criatividade. A curiosidade faz com que as pessoas entendam o funcionamento e/ou execução de tudo que faz parte de nossas vidas. Qualidades subjetivas como intuição, sensibilidade e imaginação, também tornam as pessoas mais criativas.”

**5) Na sua opinião, como deveria ser o seu ambiente de trabalho para motivar a manifestação e o desenvolvimento da criatividade?**

“Um ambiente personalizado, onde as tarefas do profissional sejam facilitadas pela boa configuração espacial, localização de mobiliário e disponibilidade de equipamentos, propicia a produtividade e, até mesmo, uma maior qualidade de vida. Além de organizado, limpo, bem iluminado e essencialmente confortável, o lugar de trabalhar tem que fazer o usuário sentir-se bem.”

**6) Quais os exemplos práticos de criatividade no seu dia-a-dia como arquiteto?**

“Um exemplo típico de criatividade, e talvez o mais importante, é a solução de uma edificação (seja ela de qualquer finalidade, residencial, comercial etc.). Temos que criar meios de resolver os seguintes problemas :

- ✓ atender as necessidades do cliente
- ✓ entender as limitações estruturais da engenharia ( localização, implantação, ventilação, etc.)
- ✓ resolver problemas de fluxos de pessoas e veículos
- ✓ conhecer e saber empregar os diversos materiais e tecnologias envolvidos no processo de execução da obra.
- ✓ definir espaços agradáveis e funcionais etc.

Além de tudo isso descrito acima, é preciso fazer com que o resultado final tenha um valor estético.”

**7) De que forma um arquiteto desenvolve uma idéia? Quais seriam as etapas do processo criativo na rotina de um profissional de arquitetura?**

“A partir de um primeiro contato com o cliente, faz-se um programa de necessidades, que nada mais é do que uma lista de desejos e limitações. Em seguida, em esboços primários (“ croquis” ), começam a se materializar as primeiras idéias. É um processo demorado e “ doloroso”, mas sempre desafiador. Depois de muita conversa com o cliente surge o que chamamos de estudo preliminar. Nessa etapa a idéia já está completamente concebida, mas ainda sofre alterações.”

**8) Em que situação de sua vida pessoal e/ou profissional a criatividade o ajudou a progredir, a melhorar?**

“Em tudo. Dependo dela para resolver todos os problemas e desafios da vida. Além do mais, para um arquiteto, a criatividade é a matéria-prima, o seu objeto de trabalho. Estou sempre instigado a criar. É como se a toda hora estivesse tentando responder a grandes indagações...”

## 9 - CONCLUSÕES

Por todos os fatos expostos neste trabalho, acerca da criatividade e suas conseqüências para empresas e indivíduos, é indiscutível a sua importância para o cenário atual. Entretanto, é importante que a criatividade seja encarada com seriedade pelas empresas, para que gerem resultados de fato positivos e duradouros. Adotar uma postura inovadora, implica em mudanças profundas que atingem uma organização como um todo, gerando alterações no tipo de liderança, na comunicação entre as pessoas, no treinamento de funcionários, nas exigências de contratação de novos funcionários, no uso de novas tecnologias, alterações em processos e produtos etc.

A empresa deve buscar a inovação para otimizar atividades, promovendo novos e melhores produtos e serviços, a partir da alocação de recursos para a aprendizagem e a criatividade, valorizando o seu capital humano. Além disso, deve saber aproveitar as idéias no momento certo para a situação adequada, de acordo com a realidade da empresa. É importante prevenir-se contra receitas prontas ou modismos, afinal cada organização tem as suas próprias peculiaridades. Por isso, é preciso adotar uma postura crítica e avaliadora, não no sentido de bloquear qualquer iniciativa criativa, mas equilibrando a sensibilidade com a razão para direcionar a idéia a ganhos efetivos. Para isto, é necessário analisar bem o contexto antes de implantar uma inovação, tendo a perfeita dimensão das conseqüências da mesma para o futuro das organizações e das pessoas que nelas trabalham.

Um país como o Brasil, tão marcado por problemas estruturais básicos (principalmente no que se refere à educação), poderá se distanciar ainda mais dos países mais desenvolvidos neste novo cenário. A solução estaria em maiores investimentos na educação para impulsionar o desenvolvimento econômico. De acordo com a reportagem de André Lahóz da revista Exame (Abril – 2000), na nova economia, a educação é um insumo extremamente importante. Os exemplos de países como Estados Unidos e Japão confirmam que a educação é um motor de crescimento econômico. Na opinião de Gary Becker (prêmio Nobel de Economia), os países mais ricos combinam o uso do capital físico com o humano, para crescerem mais economicamente. De acordo com Terra (2000), a tendência é que setores baseados no conhecimento terão um impacto cada vez maior na economia, por este motivo o capital humano melhor desenvolvido (através da aprendizagem e criatividade)



somado ao capital físico, representam fatores essenciais para estimular o progresso econômico.

Adequar-se a essas mudanças é um permanente desafio às empresas brasileiras. Para Terra (2000), as empresas nacionais dispostas a competir internacionalmente precisam aumentar investimentos em qualificação profissional e em P E D; implementar novas práticas gerenciais, geradoras de ambientes organizacionais direcionados à inovação de produtos e processos. Sem essas medidas, as empresas brasileiras inevitavelmente ficarão para trás.

Os resultados da pesquisa de campo atestam que os nossos profissionais estão conscientes da importância de se ter uma atuação diferenciada, principalmente diante desse novo cenário econômico. Arquitetos, jornalistas, consultores em educação; representam profissionais que utilizam a criatividade como matéria-prima para as suas realizações no campo pessoal e profissional.

Através dessa pequena amostra, pode-se atentar que os profissionais encaram a criatividade como forma de superarem as dificuldades do dia-a-dia, seja na resolução de problemas ou na capacidade de fazer as coisas de forma diferente.

A maioria dos entrevistados ressaltou a felicidade pessoal como fator essencial para a melhoria do potencial criativo. Outros fatores também foram lembrados, tais como: a intuição, a curiosidade, o esforço próprio, o aprendizado, o ambiente de trabalho, a sensibilidade, a imaginação, a humildade, a visão aberta e o equilíbrio emocional.

É importante salientar que os entrevistados, através da criatividade, foram capazes de se destacarem melhor em suas atividades. O reflexo disso está no bonito trabalho de Marcos ao desenvolver atividades lúdicas para crianças portadoras de câncer, nos projetos de estilo arrojado do arquiteto Airton e nas matérias jornalísticas de Patrícia. Essa pequena amostra de profissionais criativos nos leva a acreditar que a criatividade não é privilégio de grandes artistas, ao contrário, está presente no cotidiano de todos os profissionais dispostos a se destacarem em suas atividades.

## 10. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALENCAR, Eunice Soriano de. A Gerência da Criatividade. São Paulo: Editora Makron, 1996.

BONO, Edward de. Criatividade Levada a Sério: Como Gerar Idéias Produtivas através do Pensamento Lateral. São Paulo: Editora Pioneira, 1994.

CRUZ, Tadeu. Sistemas, Organizações e Métodos : Estudo Integrado das Novas Tecnologias de Informação. São Paulo: Editora Atlas, 1997.

DUAILIBI, Roberto e SIMONSEN, Harry Jr. Criatividade e Marketing. São Paulo: Editora McGraw-Hill, 1990.

FIGUEIREDO, José Carlos. O Ativo Humano na Era da Globalização. São Paulo: Negócio Editora, 1999.

GALVÃO, Marcelo Marques. Criativamente. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 1999. 2<sup>o</sup> Edição.

GOLEMAN, Daniel; KAUFMAN, Paul e RAY, Michael. O Espírito Criativo. São Paulo: Editora Cultrix, 1992.

MATOS, Francisco Gomes de. Empresa Feliz. São Paulo: Editora Makron Books, 1998. 5<sup>o</sup> Edição

MIRSHAWKA, Victor e MIRSHAWKA, Victor Jr. Qualidade da Criatividade: A Vez do Brasil. São Paulo: Editora Makron, 1993.

MOTTA, Paulo Roberto. Transformação Organizacional : A teoria e a Prática de Inovar. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 1997.

NACHMANOVITCH, Stephen. Ser Criativo : O Poder da Improvisação na Vida e na Arte. São Paulo: Editora Summus, 1993.

OSTROWER, Fayga. Criatividade e Processos de Criação. Petrópolis: Editora Vozes, 1978. 2º Edição.

PEDREBON, José. Criatividade – Abrindo o lado Inovador da Mente. São Paulo: Editora Atlas S.A, 1998. 2º Edição.

RAUDSEPP, Eugene. A arte de Apresentar Idéias Novas. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1973.

STARKEY, Ken. Como as Organizações Aprendem: Relatos do Sucesso das Grandes Empresas. São Paulo : Editora Futura, 1997.

TERRA, José Cláudio C. Gestão do Conhecimento- O Grande Desafio Empresarial. São Paulo : Negócio Editora, 2000.

WHEELER, Jim. Como ter Idéias Inovadoras. São Paulo :Editora Market Books, 1999.

Revista EXAME ( Abril – 2000),p.173. Reportagem de André Lahóz. Editora Abril

Revista VOCE S.A ( Junho – 2000), p. 38. Matéria de Capa. Editora Abril.



## ANEXOS

## ANEXO A

### AUTO – AVALIAÇÃO DO POTENCIAL DE CRIATIVIDADE

Este teste de avaliação foi retirado da obra de Pedrebon (1998, p. 109). O objetivo desse teste consiste em tornar a pessoa mais consciente de suas limitações ( para que possa melhor superá-las) e também de seus pontos fortes ( para que adquira mais autoconfiança). Segundo o autor a partir do autoconhecimento a pessoa poderá obter uma melhoria em sua auto – estima, ou seja, uma maior confiança em seu potencial, possibilitando desenvolver com mais facilidade a criatividade. Esse teste de auto – avaliação envolve 30 tópicos onde a pessoa atribuirá notas a si mesma de 0 ( para o tópico totalmente falso) até 10 ( para o tópico totalmente adequado). Também poderão ser atribuídas notas intermediárias de 1 à 9 para as verdades parciais. O escore final é obtido através da soma das notas das questões ímpares, depois, a partir desse subtotal diminua a soma das notas das questões pares.

Para o autor o escore varia muito de acordo com o tipo de público. As médias a seguir foram retiradas por Pedrebon ( 1998, p.108 ) a partir de seus cursos de criatividade:

✓ “média entre alunos de cursos de graduação em comunicação e marketing, entre 18 e 20 anos – 40 pontos positivos”.

✓ “média entre alunos de cursos de pós – graduação em comunicação e marketing, entre 25 e 30 anos – 30 pontos positivos.

✓ ”média entre alunos de cursos livres, com escolaridade variada e idade entre 20 e 35 anos – 10 pontos positivos.

✓ ” média entre alunos de cursos livres, com escolaridade variada e idade superior a 40 anos – 10 pontos **negativos**”.

A partir deste questionário que explora as características individuais, a pessoa poderá ter um melhor nível de consciência para afugentar os seus bloqueios mentais inibidores da criatividade, ao mesmo tempo, poderá privilegiar características que otimizem o

processo criativo. Por ser um teste muito simples, é importante salientar que a demonstração do teste acima não tem a pretensão de medir se uma pessoa é ou não criativa. O objetivo está em fazer com que a pessoa obtenha um escore individual que vislumbre as suas características de personalidade.

**nota**

1. *Curiosidade é minha característica; quero saber de tudo.*
2. *Tenho convicções firmes, sei bem o que quero.*
3. *Geralmente tenho uma “saída” diferente para os diversos problemas*
4. *Não gosto de provar comidas diferentes*
5. *Acho fácil mudar de opinião no meio de uma discussão*
6. *Prefiro dramas à comédia*
7. *Gosto de ir à lugares diferentes*
8. *Não tenho interesse por assuntos incomuns*
9. *Adoro brincadeiras e piadas*
10. *Começo muita coisa e não termino*
11. *Nunca sinto aversão por tipos diferentes*
12. *Nunca resolvo as coisas sem pensar e ponderar bem*
13. *Gosto de poesia, pinturas, paisagens*
14. *Sei que sou uma pessoa imperfeita e isso me incomoda*
15. *Não acredito piamente em nada*
16. *Tenho medo do ridículo, do perigo*
17. *Não gosto de um “hobby” exclusivo, gosto de muitas coisas*
18. *Minhas soluções são sempre lógicas*
19. *Gosto de Música de vanguarda*
20. *Não gosto de conversar com pessoas que pensem diferente*
21. *Não sou sempre o que quero*
22. *Não dou respostas na hora; elas me ocorrem depois*
23. *Aprecio-me de forma incondicional do jeito que sou*
24. *Tenho facilidade para acreditar no que leio ou ouço*
25. *Sou de entender as coisas de forma rápida*
26. *Não gosto de quadros modernos, prefiro os acadêmicos*
27. *Sempre levo adiante as minhas idéias e projetos*



28. *Interesso-me apenas por 1 esporte*  
29. *Tenho palpites e costumo segui-los*  
30. *Acho importante corresponder às expectativas dos outros*

*ESCORE : .....*

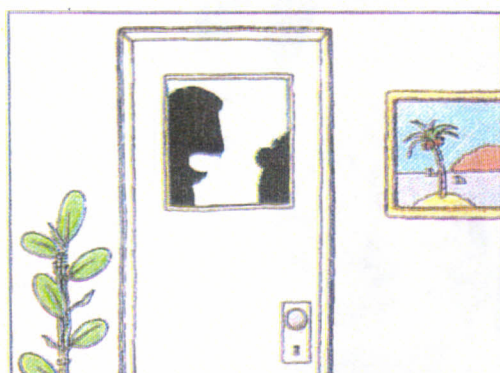
## O Homem Que Odiava o Chefe Mas Amava o Emprego

Aqueles que trabalham em circunstâncias sombrias podem tirar inspiração desta fábula sobre o ambiente de trabalho moderno.



① *Era uma vez um homem que amava o emprego e os colegas. Vivia muito bem.*

② *Só havia uma coisa errada: seu chefe.*



③ *O chefe, com efeito, tornava sua vida tão desgraçada que só lhe restava uma coisa a fazer: deixar o emprego.*

O Espírito Criativo





④ Procurou então um agente de empregos para encontrar nova colocação. Mas estava muito triste porque, na verdade, queria permanecer onde estava.



⑤ No auge do desespero, porém, teve uma idéia criativa. Por que não pensara naquilo antes? Voltou ao agente de empregos e forneceu-lhe o nome e o currículo do chefe.

⑥ O agente encontrou para seu chefe um emprego melhor, que o homem se apressou a agarrar.



⑦ Nosso herói continuou onde estava e acabou promovido ao cargo do antigo chefe.