



PROF. RICARDO DE BRAGA E QUEIROZ

www.professor-ricardoqueiroz.com.br

ARTIGO SOBRE CRIATIVIDADE

MBA EXECUTIVO GESTÃO EMPRESARIAL / MBA MASTER EM PESSOAS

FATORES INFUENCIADORES DA CRIATIVIDADE

De acordo com Motta (1995), a criatividade é uma característica que existe em todos os indivíduos e pode ser desenvolvida e transformada em novas habilidades individuais.

Vasconcellos (1990) compartilha deste fato e ressalta que o potencial criativo do indivíduo é muito pouco utilizado pela empresa por falta de mecanismos e estímulos adequados. Sendo assim, as pessoas consideradas pouco criativas, e até com desempenhos medíocres em suas empresas, desenvolvem atividades extra empresa em que dão vazão ao seu potencial criativo, como forma de satisfazer suas necessidades de expressão e autoafirmação. Dentro das organizações, torna-se comum o surgimento de críticas em defesa da ideia de que as pessoas, de uma maneira geral, não são criativas. Entretanto, segundo Vico Mañas (1993), a experiência de pesquisadores revela que as pessoas deixam de usar o seu lado criativo e adaptam-se à rotina pelo fato de não obterem um retorno das atividades que realizam e de desconhecerem os objetivos da organização em que atuam. Sendo assim, Motta (1995) observa que a existência de estímulos à criatividade torna-se crucial, uma vez que a complexidade e dimensão das organizações levam, normalmente, seus membros à conformidade e proteção das condições existentes, ao invés de buscar novidades. Neste sentido, ao analisar as razões que têm contribuído para o quase inexistente proveito do potencial criativo das pessoas dentro das organizações, Alencar (1996) destaca o tradicional e obsoleto sistema educacional, além de variáveis ligadas à organização e ao próprio indivíduo, que podem contribuir ou dificultar a promoção de mudanças. Em relação ao tradicional sistema educacional⁴, a autora observa que não existe um interesse da parte da escola em oferecer um ensino que se proponha a desenvolver a capacidade do aluno para pensar de uma maneira criativa e inovadora. Esse sistema de ensino dá um maior destaque à ignorância e incompetência do aluno, ao deixar de buscar o que cada um tem de melhor para desenvolver.

Quanto às variáveis ligadas à organização e ao próprio indivíduo, a autora refere-se, simplificadamente, ao processo de influência recíproca existente entre o indivíduo e o sistema organizacional, em que ambos influenciam e são influenciados continuamente. Esta influência

é verificada a partir da análise de fatores que afetam o grau de abertura à expressão da criatividade, ou seja, a cultura organizacional e o clima psicológico predominante na organização. A cultura organizacional envolve os sistemas de crenças, normas, sentimentos e valores compartilhados pelos membros da organização que são manifestados nas ações, em especial dos que assumem o comando da organização. Com relação ao clima psicológico predominante na organização, este envolve dimensões diversas, como o estímulo ao comportamento de correr riscos, o grau de liberdade para inovar e a extensão dos estímulos à expressão de opiniões. Kao (1998) aborda o fato de que a cultura predominante na organização pode sufocar a criatividade. Na maioria dos casos, torna-se necessário cultivar uma cultura criativa capaz de valorizar o talento e a coragem de assumir riscos, como também, promover atritos, trocas e debates. O autor destaca que a passagem para uma cultura criativa deve estar inserida nas estratégias e sistemas empresariais vivenciados no dia-a-dia. Como meio essencial de uma cultura criativa, Kao (1998) ressalta a comunicação. Nestes termos, a criatividade abrange o paradoxo da necessidade em manter uma comunicação aberta e livre de julgamentos sem abrir mão da necessidade de obter resultados definitivos e mensuráveis. Com isso, os gerentes devem priorizar o desenvolvimento de ideias, mantendo as possibilidades abertas, e evitar o fechamento prematuro. No que diz respeito ao clima psicológico, Alencar (1995) refere-se aos aspectos relacionados ao ambiente organizacional de trabalho. As organizações possuem um clima psicológico predominante que corresponde a um fator de fundamental importância para a promoção da criatividade e a geração de propostas inovadoras. Como características deste clima favorável, a pesquisa de VanGundy (1987) destaca:

CARACTERÍSTICAS DESTE CLIMA FAVORÁVEL

- 1. Autonomia:** refere-se ao grau de liberdade que se dá às pessoas para expor ideias e tomar iniciativas;
- 2. Sistema de recompensa por desempenho e competência:** refere-se à percepção da existência de um sistema justo e adequado, baseado na competência e no desempenho das pessoas;
- 3. Suporte à criatividade:** diz respeito à percepção das pessoas de que a organização apoia as novas ideias;
- 4. Aceitação das diferenças e interesse pela diversidade entre as pessoas:** refere-se ao espaço dado para a divergência de opiniões e propostas;

5. Envolvimento pessoal: refere-se ao reconhecimento das habilidades e esforços das pessoas;

6. Apoio da gerência: diz respeito ao apoio da alta administração da organização na configuração de um clima criativo.

Além de fatores favoráveis à expressão e desenvolvimento da criatividade, existem fatores desfavoráveis. Este fato é demonstrado através de pesquisas realizadas com o intuito de identificar tais fatores e suas influências sobre a criatividade. Uma destas pesquisas foi realizada por Faria e Alencar (1996). As pesquisadoras observaram que, embora as pessoas reconheçam a necessidade de incentivos à criatividade no ambiente de trabalho, nem sempre eles se encontram presentes nas organizações onde trabalham. Através da pesquisa, evidenciou-se um conjunto de fatores facilitadores e bloqueadores da criatividade, presente em diversas organizações. Os fatores facilitadores da criatividade são:

FACILITADORES DA CRIATIVIDADE

- 
- 1. Suporte organizacional da chefia e dos colegas de trabalho
 - 2. Estrutura organizacional
 - 3. Liberdade e autonomia
 - 4. Salário e benefícios
 - 5. Ambiente físico
 - 6. Comunicação e participação

FATORES BLOQUEADORES DA CRIATIVIDADE

- 
- 1. Estrutura organizacional
 - 2. Características da chefia
 - 3. Relações interpessoais
 - 4. Cultura organizacional
 - 5. Comunicação
 - 6. Falta de recursos tecnológicos e materiais
 - 7. Ambiente físico
 - 8. Características da tarefa
 - 9. Influências político-administrativas
 - 10. Volume de serviços
 - 11. Falta de treinamento
 - 12. Salários e benefícios

Dentre outros fatores, a pesquisa também identificou aspectos relacionados ao comprometimento da organização através dos níveis hierárquicos mais altos, além de características que viabilizem uma maior flexibilidade e dinamismo na organização.

Outra pesquisa identificou que um dos fatores indispensáveis para criar um clima propício à criatividade é a estrutura organizacional da empresa, uma vez que sua configuração pode facilitá-la ou bloqueá-la. Como importantes aspectos da estrutura, o autor destaca o nível de formalização, a unidade dirigida para a inovação, a departamentalização, a descentralização da autoridade, a integração de pesquisa e desenvolvimento na empresa e o sistema de comunicação. Para diagnosticar o nível de formalização em uma organização, existe um conjunto de fatores que devem ser analisados. Dentre eles, o tamanho da organização exerce uma forte influência quanto à necessidade de formalização. A natureza do fator humano é outro aspecto importante, pois na medida em que as pessoas demonstram competência, têm objetivos pessoais sintonizados com os objetivos organizacionais, e trabalham em um clima de cooperação, o nível de formalização tende a ser baixo. Um outro aspecto apontado é a natureza da atividade, considerando que as atividades rotineiras favorecem um nível de formalização mais alto, enquanto que as atividades criativas e inovadoras serão prejudicadas por níveis elevados de formalização. A criação de uma unidade dirigida para a inovação é um aspecto apontado como uma alternativa bastante usada pelas empresas para estimular a criação de novos produtos e serviços. A ideia é de que esta unidade seja separada das unidades de trabalho rotineiro, uma vez que estas unidades têm uma tendência a proteger o status quo e resistir às mudanças. Em relação à departamentalização, suas diversas formas podem comprometer o desempenho de unidades inovadoras. Desta forma, enquanto as atividades rotineiras tendem a empregar formas tradicionais de departamentalização, as unidades inovadoras estão organizadas por projetos ou utilizam a forma matricial, devido ao alto grau de integração interdisciplinar e a flexibilidade proporcionada por estas estruturas. É o caso de empresas que possuem uma unidade de P&D (pesquisa e desenvolvimento), em que a localização destas unidades pode facilitar o processo de inovação. No que diz respeito à descentralização da autoridade, enquanto as unidades de trabalho rotineiras, como as linhas de montagem, exigem um alto nível de centralização da autoridade para assegurar a coordenação, nas unidades de inovação ocorre o contrário, uma vez que uma autoridade muito centralizada bloqueia o surgimento de novas ideias. Portanto, um alto nível de descentralização não se aplica a toda organização. Na medida em que o processo de inovação (pesquisa, desenvolvimento, engenharia, fabricação e comercialização) se afasta da etapa da pesquisa e se aproxima das etapas finais, aumenta a necessidade de centralizar a autoridade.

A integração entre P&D e as demais áreas pode aumentar a vantagem competitiva da empresa, uma vez que a inovação somente acontecerá se os resultados de P&D forem absorvidos efetivamente pela produção e levados ao mercado. Por último, a comunicação é um aspecto que favorece a criatividade e a inovação, quando a empresa cria uma estrutura que permita uma comunicação horizontal e diagonal mais livre. Observa-se que em sua abordagem sobre a criatividade, Vasconcellos (1990) enfatiza sua importância e consideração a determinadas unidades, ditas inovadoras, como departamentos de pesquisa e desenvolvimento ou unidades do nível estratégico. Entretanto, percebe-se que outros autores como Alencar (1996) e Kao (1997) enfatizam a importância em promover a criatividade em todas as unidades da empresa, desde os níveis operacionais até a alta gerência. Inclusive, Motta (1995) considera que as habilidades criativas devem ser desenvolvidas em todos os membros da organização e não restringidas a grupos de pensadores sofisticados. De acordo com Vasconcellos (1990), além da estrutura organizacional, há um conjunto de instrumentos administrativos que facilitam a criatividade na empresa e que envolvem:

INSTRUMENTOS ADMINISTRATIVOS

- 1.** Proporcionar um apoio positivo aos funcionários que desenvolvem ações criativas
- 2.** Utilizar técnicas de estímulo à criatividade como o brainstorming, que é uma das mais conhecidas para estimular boas ideias. Contudo, a eficácia das técnicas depende do clima e da cultura organizacional da empresa
- 3.** Promover a aproximação do pesquisador/administrador, mostrando que não deve haver ênfase em atitudes imediatistas da administração superior, que podem dificultar o processo criativo através de um discurso incoerente que destaca os saltos tecnológicos, mas exige sempre soluções a curto prazo
- 4.** Reconhecer e selecionar as pessoas com potencial criativo
- 5.** Criar uma “central de ideias” com a finalidade de registrar ideias geradas nas diversas unidades da empresa
- 6.** Formar Círculos de Controle da Qualidade (CCQ) para identificar e solucionar problemas que não são monopólios de determinados cargos ou funções, com o objetivo de melhorar a qualidade, aumentar a produtividade e reduzir custos
- 7.** Projetar um layout adequado, envolvendo instalações, disposição e localização das salas que facilitem a comunicação e a integração
- 8.** Promover a interdisciplinaridade, envolvendo em projetos indivíduos de diferentes formações, possibilitando uma maior diversificação e produção de ideias.

Em relação aos fatores bloqueadores da criatividade, Vasconcellos (1990) classifica-os sob três grandes grupos, ou seja, o nível individual, o nível grupal e o nível organizacional. No nível individual, fatores como o hábito, conformismo, insegurança e baixa curiosidade tendem a viciar o comportamento do indivíduo e a reduzir seu potencial criativo. No nível grupal, fatores como uma “cultura de castigo” a ideias novas, tolerância ao fracasso e características da chefia e liderança tendem a bloquear o potencial criativo do grupo. No nível organizacional, há a presença de fatores como uma estrutura organizacional inadequada ao processo criativo, um layout mal planejado e, ainda, a existência de um clima organizacional negativo. Como indicadores de um clima organizacional negativo, o autor destaca a exagerada carga de trabalho, a pressão do tempo, o estilo administrativo inadequado, a estrutura organizacional e o sistema de recompensa inadequado.

Uma outra pesquisa apresentada por Burnside (1990) foi realizada por Amabile e pelo Centro de Liderança Criativa (Center for Creative Leadership – CCL). Esta pesquisa identificou os fatores facilitadores e bloqueadores da criatividade. Os **fatores facilitadores** são:

1. **Colaboradores**: trabalho em time, espontaneidade para ajudar um ao outro, comprometimento no trabalho, confiança nos companheiros de trabalho
2. **Recursos**: acesso a recursos apropriados, incluindo vantagens, equipamentos, informação, capital e pessoas
3. **Desafio**: proveniente da importância do trabalho e da natureza excitante da tarefa
4. **Liberdade**: na decisão de como realizar a tarefa. Um senso de controle sobre o trabalho e ideias
5. **Supervisão**: um gerente que dá suporte aos subordinados, comunica efetivamente e estabelece objetivos claros
6. **Suporte à criatividade**: encorajamento e apoio para a criatividade proveniente da alta gerência e criação de mecanismos para o desenvolvimento de ideias criativas na organização
7. **Reconhecimento**: a existência de recompensas e reconhecimento pela criatividade na organização
8. **União e cooperação**: uma visão compartilhada dentro da organização.

Os fatores bloqueadores da criatividade são:

1. **Tempo insuficiente**: pouco tempo para fazer o trabalho necessário
2. **Status quo**: a relutância dos gerentes e colaboradores para mudar seus modos tradicionais de fazer as coisas

3. **Problemas políticos:** falta de cooperação entre as áreas da organização e preocupação das pessoas com a proteção do seu território
4. **Pressão de avaliação:** percepção de avaliação ou sistemas de feedback inadequados, ou ambiente focalizado na crítica e avaliação externa

De um modo geral, pode-se observar que as pesquisas apresentadas acima identificam fatores influenciadores similares e complementares dentro das organizações. Entretanto, conforme afirma Alencar (1996), existem fatores de natureza extra organizacional que também afetam o indivíduo e a organização, tais como a competição entre outras empresas do mesmo setor, o espírito da época, as oportunidades de aprimoramento profissional do momento, o grau de reconhecimento às produções criativas, e os valores compartilhados pelos indivíduos de uma sociedade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALENCAR, E. A gerência da criatividade. São Paulo: Makron Books, 1996.
- ALENCAR, E. Desenvolvendo a criatividade nas organizações: o desafio da inovação. RAE, São Paulo, v.35, n.6, p. 6-11, nov/dez. 1995.
- BONO, E. Criatividade levada a sério: como gerar idéias produtivas através do pensamento lateral. São Paulo: Pioneira, 1994.
- BURNSIDE, R. M. Improving corporate climates for creativity. In: WEST, M.; FARR, J. (Eds.). Innovation and creativity at work: psychological and organizational strategies. England: John Wiley & Sons Ltd, 1990.
- EVANS, R.; RUSSEL, P. O empresário criativo. São Paulo: Ed. Cultrix, 1989.
- FARIA, M.; ALENCAR, E. Estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho. RAE, São Paulo, v.31, n.2, p. 50-61, abril/jun. 1996.
- FILHO, J. et al. Inovações nas organizações: uma tipologia tentativa. In: Encontro Anual da ANPAD – Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 1990, Florianópolis. Anais. Florianópolis: ANPAD, 1990, v.6, p. 205-219. FISCHER, M. Intuição: estratégias e exercícios para auxiliar na tomada de decisões. São Paulo: Nobel, 1989.
- HALL, R. Organizações: Estrutura e processos. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1984.
- KAO, J. Jamming: a arte e a disciplina da criatividade na empresa. Rio de Janeiro: Campus, 1997. KAO, J. Criatividade: a arte e a disciplina. HSM Management, São Paulo. n.6, p.76-82, jan/fev. 1998.

- LACOMBE, F.; HEILBORN, G. Administração: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2003.
- MONTANA, P.; CHARNOV, B. Administração. São Paulo: Saraiva, 2003.
- MOSQUERA, J. Psicologia da arte. Porto Alegre: Sulina, 1973 Rio Grande, 11(1): 17-26, 2007.
- MOTTA, P. Gerência de idéias novas: Como despertar a criatividade e vencer a impotência do desejo motivacional?, jun. 1989.
- MOTTA, P. Gestão contemporânea: a ciência e arte de ser dirigente. Rio de Janeiro: Record, 1995.
- OSTROWER, M. Criatividade e processos de criação. Petrópolis: Vozes, 1994.
- VANGUNDY, A . Organization creativity and innovation. In: ISAKSEN, S. G. (ed.). Frontiers of creativity research. Buffalo: Bearly, 1987.
- VASCONCELLOS, E. La empresa innovadora. In: BID-SECAD-CINDA. Gestión tecnologica en la empresa. Santiago: [s.ed.], 1990.
- VICO MAÑAS, Antônio. Gestão da tecnologia e da inovação. São Paulo: Érica, 1993.

FONTE: ESTIMULANDO A CRIATIVIDADE DAS PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES ROSINILDA LAVADOURO DA SILVA*
LAURA DIONÍSIA DO MONTE RODRIGUES