

---

# A CRIATIVIDADE NAS ORGANIZAÇÕES: UM ESTUDO COMPARATIVO DAS ABORDAGENS SOCIOINTERACIONISTAS DE APOIO À GESTÃO EMPRESARIAL

---

ENSAIO

*Sonia Regina Hierro Parolin*

Mestre em Administração

Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS

E-mails: sparolin@opet.com.br; sparolin@bbs2.sul.com.br

## RESUMO

A preocupação multidisciplinar de estudar e compreender a criatividade alcança a área das organizações por sua emergência no contexto atual do mundo empresarial. Nessa perspectiva, o presente estudo faz uma comparação entre vários autores que pensam a criatividade segundo uma perspectiva sociointeracionista do processo criativo, que relaciona o perfil das pessoas que criam com o papel do ambiente organizacional, dos líderes e dos projetos em ambientes de estímulo à criatividade. Na seqüência, apresenta autores que discutem a criatividade como apoio à gestão empresarial e aponta experiências clássicas de empresas que estimulam a criatividade e a inovação, na mesma relação de condições estruturada pelos autores, evidenciando a relevância da criatividade para as organizações. Do estudo comparativo emergem generalizações fortemente calcadas nos aspectos relacionais que envolvem a manifestação da criatividade, e questionamentos sobre as habilidades e competências gerenciais capazes de promover um ambiente de estímulo à criatividade e à inovação. O estudo é limitado, principalmente, pela escassez de pesquisas científicas na área empresarial e contribui, de acordo com uma visão sistêmica, com sugestões de temáticas para novas pesquisas.

## ABSTRACT

*Multidisciplinary concern to study and understand creativity because of its emergence in the current context of the entrepreneurial world, directly influences organizations. From this perspective, various authors that cite creativity as a socially interactive process are compared. Creativity is viewed in relation to the knowledge of the type of people involved, the role of the organizational ambient, the function of the leaders and of the environments that stimulate projects of creativity. Next, the authors discuss creativity as a support to business management and point to classic experiences of companies that stimulate creativity and innovation, in the same set of conditions structured for the authors to show the relevancy of creativity for organizations. From this comparative study result generalizations, closely associated to the relationships involving manifestation of creativity and pointing towards questioning of the managerial abilities and qualifications, capable of producing an ambient that stimulates creativity and innovation. Considerations are restricted by the lack of scientific research in the business area, however a contribution is made in supplying a systemic view, and offering suggestions for subjects of new research.*

## 1. INTRODUÇÃO

O presente artigo trata da criatividade aplicada às organizações, mais especificamente àquelas que oferecem o *apport* teórico-prático de apoio à gestão empresarial.

Segundo a etimologia da palavra, criatividade está relacionada com o termo criar, do latim *creare*, que significa “dar existência, sair do nada, estabelecer relações até então não estabelecidas pelo universo do indivíduo, visando determinados fins” (PEREIRA *et al.*, 1999: 4).

Constata-se uma preocupação multidisciplinar no tratamento da temática criatividade. No caso das ciências humanas, a filosofia, a psicologia e a administração de empresas – como ciência aplicada –, têm fortalecido o interesse no desenvolvimento do assunto.

As teorias filosóficas do mundo antigo sustentam que o indivíduo criador é um ser inspirado pela divindade, pressuposto cujo ícone é Platão, que declarou “ser o artista, no momento da criação, agente de um poder superior, perdendo o controle de si mesmo” (KNELLER, 1978: 32). A criatividade como forma de loucura, pela aparente espontaneidade e irracionalidade, também remonta à Antiguidade e perdurou inquestionável durante o século XIX, sob a convicção de que “a criatividade seria como uma espécie de purgativo emocional que mantinha mentalmente são os homens” (KNELLER, 1978: 34).

As teorias, predominantemente da área da psicologia, possuem uma vasta quantidade de pesquisas seriamente empenhadas “na tentativa de medir os processos criativos que ocorrem em indivíduos normais e naqueles de talento invulgar” (GARDNER *apud* BODEN, 1999: 150). Como trabalho complementar à psicometria, o mesmo autor enfatiza que os esforços foram fortemente centrados na determinação das peculiaridades psicológicas dos indivíduos criativos. Mais recentemente, as pesquisas sobre criatividade têm abordado a centralidade das motivações intrínsecas comparadas às extrínsecas, focadas no aspecto da conduta do trabalho criativo, da psicologia do desenvolvimento e da ciência cognitiva, destacando

o papel das regras no processo do trabalho criativo (GARDNER *apud* BODDEN, 1999)<sup>1</sup>.

Nas artes, as pesquisas têm maior expressão na Teoria Combinatória, baseada na associação de idéias semelhantes e nas analogias mais distantes que resultam em combinações incomuns, facilmente percebidas nas pinturas, poemas, músicas, etc. A Teoria Combinatória não está preocupada em determinar como a combinação surgiu, mas sim com o resultado das combinações (BODEN *apud* BODEN, 1999).

Na área das organizações, as pesquisas são bem mais recentes e escassas. As existentes tentam enquadrar, na área organizacional, os resultados das investigações nas áreas das artes, psicologia, educação e história da ciência. Sobre esse aspecto, Bruno-Faria destaca as investigações de FORD e GIOIA (1995) sobre o impacto que o fato causa aos estudiosos da criatividade: “as pesquisas tendem a extrapolar os achados desses campos para o domínio organizacional, sem a devida percepção de que se tratam de processos e resultados fundamentalmente diferentes” (BRUNO-FARIA, 1996: 05). A autora, ao analisar as pesquisas sobre criatividade que enfocam o contexto das organizações, baseia-se em GEIS (1988), destacando três grandes áreas:

- características das pessoas altamente criativas;
- habilidades cognitivas do pensamento criativo;
- ambiente social favorável ou inibidor à expressão da criatividade.

BRUNO-FARIA (1996) destaca, ainda, as pesquisas de FERNALD (1989), que afirmam a necessidade de um gerenciamento das pessoas de forma que se promova a criatividade e a inovação, e de um direcionamento para o desenvolvimento de novas maneiras de trabalho, para que se possa melhor competir no mercado. Destaca ainda, entre outras, as pesquisas de RAUDSEPP (1988) sobre o papel da criatividade no aprimoramento da produtividade e da qualidade no trabalho.

---

<sup>1</sup> GARDNER (1999) cita pesquisas dos autores AMABILE (1983) e CSIKSZENTMIHALYI (1988a, 1988b, 1990) como referencial às pesquisas sobre motivação intrínseca, e de FELDMAN (com GOLDSMITH, 1990), como referencial à psicologia do desenvolvimento e ciência cognitiva.

Em recente pesquisa com 189 líderes formais de empresas da Região Metropolitana de Curitiba – PR – 59% deles eram diretores e gerentes, e os demais, coordenadores, supervisores, chefes de setores e líderes de equipes –, um dos objetivos era conceituar a criatividade segundo a opinião dos líderes. Foi constatado que (PAROLIN, 2001: 107-113):

- 97% dos líderes formais pesquisados concordaram em que o meio sociocultural influencia o comportamento das pessoas;
- 69% concordaram em que a cultura organizacional influencia a manifestação da criatividade nas organizações e 27% demonstraram dúvidas a respeito;
- 96% concordaram em que a criatividade pode melhorar a qualidade;
- 84% concordaram em que a criatividade está presente em todas as áreas de atuação do ser humano;
- 86% concordaram em que a inovação depende da criatividade;
- 77% concordaram em que as idéias criativas nem sempre são inéditas;
- 82% admitiram acreditar que a criatividade na empresa serve para minimizar o estresse individual e grupal;
- 55% admitiram acreditar que as decisões devem ser tomadas segundo a lógica financeira;
- 78% admitiram acreditar que “brincadeira não é coisa somente de criança” (ludicidade presente no processo criativo e nos ambientes de trabalho);
- 88% concordaram em que há lugar para atitudes inovadoras nas empresas.

O resultado da pesquisa apresentado acima contribui para desfazer a crença de que a criatividade está restrita a áreas de atuação do ser humano distantes do ambiente organizacional, e aponta para a emergência de discussões mais aprofundadas em torno dos seus mecanismos, dos meios para sua obtenção e condução, dos objetivos da organização e dos resultados potenciais a ser alcançados.

Nesse sentido, este artigo pretende contribuir como referencial de estudo sobre a criatividade

aplicada à Administração, sem pretender, entretanto, esgotar a temática em questão.

## 2. OBJETIVO

O presente estudo, embasado nas pesquisas já indicadas, tem como objetivos alinhar e comparar as abordagens sociointeracionistas, e oferecer o *apport* teórico para os modelos de gestão empresarial que buscam no estímulo à criatividade e à inovação um dos diferenciais intra-empresariais para a competitividade.

## 3. AS ABORDAGENS SOCIOINTERACIONISTAS DO PROCESSO CRIATIVO

As abordagens sociointeracionistas<sup>2</sup> da criatividade consideram que as condições para que o processo criativo ocorra incluem: a pessoa que cria, as relações interpessoais, o papel do ambiente organizacional e as relações da pessoa que cria com os líderes e com os projetos organizacionais.

Os pesquisadores apresentados a seguir dimensionam diferentemente os aspectos acima. O conjunto das propostas permite uma visão mais ampla do processo criativo nas organizações.

OSTROWER (1986) trata da criatividade com base numa perspectiva histórico-social, enquanto potencial inerente à condição humana e muito além do *homo faber*, impelido de forma consciente a compreender e formar a vida. Ao partir da premissa de que a criação é um processo consciente, a autora introduz a questão da alienação do homem de sua existência social, afirmando que:

---

<sup>2</sup> O termo sociointeracionista, também denominado socioconstrutivista, é usado para distinguir a corrente teórica de Vigotsky do construtivismo de Piaget, embora ambos sejam construtivistas em suas concepções do desenvolvimento intelectual, pois sustentam que a inteligência é construída a partir das relações recíprocas entre o homem e o meio. Os estudos de Vigotsky sobre a perspectiva sociointeracionista (perspectiva histórica) consideram os seguintes níveis: filogenético – refere-se à história evolucionária da espécie; sociogenético – refere-se à história dos grupos sociais (função da sociedade); ontogenético – refere-se ao desenvolvimento do indivíduo, desde a fecundação até a maturidade; e microgenético – refere-se ao desenvolvimento de aspectos específicos do repertório psicológico dos sujeitos, ou seja, à seqüência singular de processos e experiências vividas por cada sujeito específico (SOUZA FILHO, 1997).

O modo de sentir e de pensar os fenômenos, o próprio modo de sentir-se e pensar-se, de vivenciar as aspirações, os possíveis êxitos e eventuais insucessos, tudo se molda segundo idéias e hábitos particulares ao contexto social em que se desenvolve o indivíduo. Os valores culturais vigentes constituem o clima mental para seu agir. Criam as referências, discriminam as propostas, pois, conquanto os objetivos possam ser de caráter estritamente pessoal, neles se elaboram possibilidades culturais. Representando a individualidade subjetiva de cada um, a consciência representa a sua cultura (OSTROWER, 1986:16).

Além dos fatores socioculturais, a consciência de si mesmo impulsiona o homem a reconhecer sua ação simbólica na ação criativa, no contexto em que está inserido. Para a autora, “formar importa em transformar”, num processo dinâmico:

Criar é, basicamente, formar. É poder dar uma forma a algo novo. Em qualquer que seja o campo da atividade, trata-se, nesse ‘novo’, de coerências que se estabelecem para a mente humana, fenômenos relacionados de modo novo e compreendidos em termos novos. O ato criador abrange, portanto, a capacidade de compreender; e esta, por sua vez, a de relacionar, ordenar, configurar, significar (OSTROWER, 1986: 09).

Ao relacionar o ato de criar com o de formar, a autora conceitua a materialidade, não somente como fato meramente físico, mas fundamentalmente como linguagem simbólica, e afirma que é no trabalho que o homem elabora seu potencial criador, pois é ele que “traz em si necessidades que geram as possíveis soluções criativas” (OSTROWER, 1986: 31). Ou seja, é no pensar específico sobre um fazer concreto específico que esse potencial criador se manifesta, mesmo que o sentido de materialidade necessite de um contexto histórico que o caracterize enquanto finalidades e formas. Para a autora acima referida, o consciente racional nunca se desliga das atividades criadoras. Ao contrário, constitui um fator fundamental de elaboração. A criação deriva de uma atitude da pessoa e, nas profundezas da concentração, a intuição sustenta a tensão psíquica. Conceber o ato criativo desconsiderando o consciente na criação seria como desconsiderar uma das dimensões humanas.

Para Kneller, criatividade “consiste (...) grandemente em rearranjar o que sabemos, a fim de achar o que não sabemos” (KNELLER, 1978: 75). Ou melhor, de acordo com a Teoria Combinatória já citada, as idéias criadoras não precisam, necessariamente, ser novas; elas podem ser

criadoras também por conseguir olhar de maneira nova algo que antes era adequado a uma dada situação.

Segundo o autor, é possível conceber o pensamento criador como inovador, explorador, impaciente ante a convenção, atraído pelo desconhecido e pelo indeterminado, pelo risco e pela incerteza que traduz. Reúne um grupo de capacidades relacionadas, como a fluência, a originalidade e a flexibilidade. O pensamento não criador é cauteloso, metódico e conservador.

Ainda de acordo com Kneller, “um desinibido bambolear de quadris dificilmente seria dança criativa, nem o simples misturar de tintas numa tela, pintura criadora” (KNELLER, 1978: 14). Para fins deste estudo, é necessário explicitar um pouco mais o entendimento desse autor sobre a criatividade, pois ele trata do assunto de forma completa e consistente. Segundo ele, as definições de criatividade devem considerar quatro categorias: a pessoa que cria (fisiologia, temperamento, atitudes pessoais, hábitos e valores), os processos mentais (motivação, percepção, aprendizado, pensamento e comunicação), as influências ambientais e culturais, e o produto (teorias, invenções, pinturas, esculturas e poemas) (KNELLER, 1978: 15).

Às quatro categorias acima, o autor acrescenta os elementos: novidade, inteligência, solução de problemas e alcance da criatividade (o autor analisa as capacidades mentais de mudar, produzir idéias relevantes e inusitadas, ver além da situação imediata). Para dar ao leitor a noção exata do que entende por alcance da criatividade, cita os escritos de Harry Broudy, aqui transcritos:

Assim a invenção, o pensamento científico e a criação estética têm de comum uma facilidade em remanejar elementos de experiências prévias, desse modo obtendo novas configurações. Quando Sandburg escreve que ‘a rã rasteja com pequeninos pés de gato’, e uma criança chama os resíduos que a borracha deixa no papel de ‘poeira dos erros’, e um pintor mostra ao mesmo tempo os quatro lados de um paiol, e um escritor se refere a algo ‘tão implacável como um taxímetro’, e alguém converte um corredor numa roda, e um Newton vê analogia entre maçãs e planetas, existe manifesta atividade intelectual que parece de igual textura, apesar das diferenças de coloração (BROUDY, *apud* KNELLER, 1978: 25).

Ao considerar que o processo criativo ocorre em um período de tempo, é aceita amplamente a

existência de quatro fases reconhecíveis: preparação, incubação, iluminação e verificação. KNELLER (1978) considera-as como estádios, e acrescenta uma nova fase inicial à seqüência convencional. Os estádios nem sempre são distintos, mas são considerados interpenetrantes pelo autor: primeira apreensão (o primeiro *insight*), preparação, incubação, iluminação e verificação (KNELLER, 1978: 62-73). O último estádio pode durar alguns anos, pode contar com o julgamento de terceiros e pode conduzir a novas intuições, até mesmo de natureza diversa.

Quanto às qualidades, ou traços criadores, o autor indica: inteligência superior à média, maior sensibilidade ao seu meio, maior fluência de idéias sobre determinado assunto, flexibilidade, originalidade para produzir idéias raras (elaborar e seguir as próprias idéias), ceticismo, persistência diante de obstáculos, capacidade de explorar idéias como um “brinquedo” intelectual, ego altamente flexível, inconformismo voltado para novas experiências (o contrário do anticonformista, aquele indivíduo que aparenta criatividade para escarnecer da convenção), autoconfiança sem a megalomania como ilusão dos psicóticos (KNELLER, 1978: 78-85).

Quanto aos obstáculos culturais, o mesmo autor apresenta pesquisas realizadas nos estágios escolares, identificando os processos que, de forma não intencional, inibem o desenvolvimento da criatividade. Esses processos vão desde a inibição da fantasia da criança – premida pelos pais para que pense de forma mais realista – até os atos disciplinares, em detrimento da iniciativa e da espontaneidade, a pressão dos colegas e o excessivo realce à aquisição do conhecimento acumulado em vez de ao uso original desse repertório (KNELLER, 1978: 91-93).

Apesar de considerar o aspecto social relevante no processo criador, KNELLER (1978) detém-se na identificação da pessoa criativa, grandemente apoiado em pesquisas científicas realizadas por psicólogos consagrados na área, como Paul Torrance e J. P. Guilford. GUILFORD (*apud* KNELLER, 1978), pioneiro no estudo da psicologia da criatividade na década de 50, detém-se no estudo das diferentes capacidades conhecidas da mente, para identificar quais delas participam da criatividade, definida pelo pensamento divergente.

A relevância dos estudos sobre criatividade de GUILFORD (*apud* KNELLER, 1978) relaciona-se com os sólidos subsídios por eles fornecidos para a análise da complementaridade entre o pensamento convergente e o divergente. Para o autor, quanto mais o pensamento convergente municia o pensamento divergente de informações estruturadas, mais o pensamento criativo é capaz de produzir novas idéias. Na sua estrutura, uma das funções do pensamento divergente é a de resgatar do inconsciente respostas diferentes, originais, ousadas e até aparentemente ilógicas e fora do padrão de normalidade. A possibilidade de lograr êxito na imersão/emersão do pensamento divergente no inconsciente depende fortemente da barreira emocional e de bloqueios mentais, como crenças e valores, interpostos entre o consciente e o inconsciente.

A capacidade do pensamento divergente ou criativo de romper as barreiras interpostas entre o consciente e o inconsciente permite que o processo de incubação de idéias se invista de elementos completamente inesperados. Pode-se afirmar que um dos papéis do inconsciente é o de encharcar o pensamento divergente, qual uma esponja mergulhada em elemento fluido.

Tanto a complementaridade entre o pensamento convergente e o divergente quanto o caráter interpenetrante das fases da criação propostas por KNELLER (1978) são concebidos de forma que facilitem o estudo da criatividade, pois é o que se percebe no ato criativo em si.

Nos estudos de BONO (1995) sobre o pensamento criativo há semelhanças com a conceituação de Guilford do pensamento convergente e divergente. O autor classifica o pensamento vertical como aquele voltado para a identificação do processo racional, e o pensamento lateral como aquele que é próprio à maneira mais criativa de usar a mente. Ambos são complementares e não exclusivos.

BONO (1995), movido pela tentativa de examinar como idéias simples só são óbvias depois de terem sido concebidas, busca formular conceitos sobre o pensamento lateral, baseados em observações – sustentadas pelo conhecimento adquirido pelo autor sobre o funcionamento do cérebro – sobre como as pessoas resolvem problemas (BONO, 1995: 5-6). As principais distinções entre os pensamentos vertical e lateral

propostos pelo autor podem ser organizadas da seguinte forma:

**QUADRO 01- Distinções entre o pensamento vertical e o pensamento lateral formulados por Bono**

PENSAMENTO VERTICAL	PENSAMENTO LATERAL
<ul style="list-style-type: none"> <li>• modo óbvio de encarar as situações e necessita de uma estrutura conceitual básica aceita;</li> <li>• direciona o pensamento de acordo com o processo convencional de resolver problemas, obtendo alta probabilidade de acertos;</li> <li>• lógica assume o controle da mente;</li> <li>• idéias dominantes, adequadas e polarizantes;</li> <li>• classifica as coisas para controlar a imprecisão;</li> <li>• contexto rigidamente definido (estar certo a cada passo).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• modo específico de pensar, estimulado pela atitude e pelo hábito mental (pensamento criativo);</li> <li>• estimula a flexibilidade da mente para modos alternativos de resolver problemas, com baixa probabilidade de acertos se comparado ao convencional;</li> <li>• lógica está a serviço da mente;</li> <li>• idéias novas, promovidas pelo aguçamento da percepção e dos sentidos;</li> <li>• fluidez dinâmica que se alimenta do potencial ilimitado do caos;</li> <li>• exige talento e originalidade.</li> </ul>

Para BONO (1995), o pensamento lateral está voltado para a pesquisa de novas idéias, de maior simplicidade e eficiência, e para a fluidez, que permite a troca de uma idéia por outra melhor. O pensamento vertical apresenta limites enquanto método gerador de novas idéias. No entanto, Bono considera que a contribuição do pensamento racional é fundamental na organização mental para a estruturação da nova idéia, após sua geração. A complementaridade, ou caráter não exclusivo, entre o pensamento vertical e o lateral proposta pelo autor é claramente explicitada quando ele afirma que “a rigidez confinadora de um símbolo é uma forma de envolvimento que decididamente impede a livre contração e expansão de uma idéia, movimento que pode ser necessário para o seu desenvolvimento. (...). É muito mais frutífero alternar-se entre períodos de fluidez criativa e períodos de rigidez de desenvolvimento” (BONO, 1995: 80).

A não-exclusão tanto do pensamento vertical quanto do lateral e a constatação da necessária alternância entre os períodos de fluidez criativa e de rigidez de desenvolvimento vêm ao encontro do que KNELLER (1978) apresenta sobre o caráter interpenetrante das fases de criação.

Vale ressaltar que, tanto em KNELLER (1978) quanto em BONO (1995), é possível perceber que a investigação sobre os elementos que compõem o processo criativo detém-se na identificação da

personalidade criativa confrontada com o produto advindo desse processo. KNELLER (1978) frisa que é possível abranger cientificamente apenas os aspectos que podem ser medidos e observados, ou seja, o produto. Bono, ao questionar a maneira pela qual se encara um problema, torna-se mais crítico, afirmando que “o número de vezes que se apele para o pensamento lateral é uma questão de temperamento” (BONO, 1995: 70). Para o autor, a ausência de um aparente problema pode ser o maior problema, pois é possível que a lógica das idéias dominantes esteja sobrepunhando a necessária dose de pensamento lateral, capaz de imprimir um novo caráter aos problemas: o de degrau para uma melhoria. Assim, o autor levanta a seguinte questão: “Quando é que adequação, complacência e ausência de problemas são apenas outros nomes para inadequação e falta de imaginação?” (BONO, 1995: 71).

O autor lança, a partir dessa e de outras questões, a discussão sobre as condições habitualmente impostas para que novas idéias sejam aceitas, tais como: provar sua adequação, não questionar as idéias dominantes convencionais, comparar a idéia nova com a antiga. Todas elas, segundo o autor, são falaciosas pelo caráter inútil e inibidor à resolução dos problemas, pois inúmeras vezes a solução está além dos limites que as condições habituais impõem e surge num lampejo de percepção. Frequentemente, uma nova idéia “surge quando

novas informações, reunidas através da observação ou da experiência, forcem uma reavaliação das velhas idéias” (BONO, 1995: 15). Além da rejeição às novas idéias pelo contexto lógico das idéias dominantes, uma das razões que o autor encontra para essa resistência é a de que:

A relutância em aceitar idéias novas não passa de uma relutância em investir dinheiro em idéias novas, uma relutância em arriscar grandes somas de dinheiro em algo que não pode ser efetivamente julgado enquanto não estiver ocorrendo. O uso do pensamento lateral, no entanto, não se limita ao desenvolvimento de novos produtos, mas se estende a todos os campos em que novos modos de encarar as coisas podem ser úteis. As novas idéias não significam apenas gastar dinheiro, na maioria das vezes significam economizar dinheiro (BONO, 1995: 117).

A afirmação acima, relativa ao contexto de gestão da criatividade nas empresas, dá ensejo à discussão sobre como as organizações encaram o surgimento das novas idéias. Ainda sobre o pensamento criativo, o autor usa de vigilante cautela na aplicação do termo. Deixa clara sua opção de usá-lo somente para artistas, percebida na afirmação de que “no mundo da arte, pode parecer que o pensamento lateral se processa o tempo todo, sob o nome mais satisfatório de pensamento criativo” (BONO, 1995: 112). Prefere utilizar o termo “novas idéias” para a ideação de modo geral, e “pensamento criativo” para a atividade artística.

A estrutura de concepção dos fatores que compõem o pensamento divergente de GUILFORD (*apud* KNELLER, 1978) assemelha-se à de concepção das Múltiplas Inteligências, pesquisadas pela equipe de Howard Gardner. Este, para conceituar como as descobertas criativas ocorrem, parte de um conjunto de estudos de caso de sete personalidades criativas que viveram por volta de 1900, cada uma em num domínio diferente, como exemplos exponenciais em cada uma das inteligências. A pesquisa do autor tem como objetivo principal extrair generalizações que possam prevalecer em indivíduos altamente criativos, através do estudo de padrões que caracterizam a maioria deles (GARDNER, *apud* BODEN, 1999).

Para ele, um indivíduo é considerado criativo “se regularmente resolve problemas ou elabora produtos em algum domínio, de uma maneira que é inicialmente vista como nova, mas acaba sendo

reconhecida como adequada àquele domínio” (GARDNER, 1995: 53).

Em suas pesquisas sobre a descoberta criativa, Gardner se refere a uma estrutura de três elementos centrais para o ato criativo: um ser humano que cria, um objeto ou projeto no qual o indivíduo está trabalhando, e os outros indivíduos que habitam o mundo do indivíduo criativo, numa relação da dimensão afetiva com o apoio cognitivo (GARDNER, 1996: 9). A mesma estrutura é encontrada em KAO (1997), que afirma que a criatividade, bem como o espírito empreendedor, é proveniente da inter-relação de três elementos: a pessoa, a tarefa e o contexto organizacional.

Para AMABILE (1999: 110), “para ser criativa, uma idéia também deve ser adequada, ou seja, útil e executável. De alguma forma deve influenciar a maneira como os negócios são realizados”. Segundo a autora, existem três componentes da criatividade: perícia (*expertise*), motivação intrínseca e raciocínio criativo (AMABILE, 1999: 116).

Especificamente sobre o papel da motivação intrínseca, MOSCOVI (1997: 77) considera que a “motivação humana é constante, infinita, flutuante e complexa”. Apresenta a hierarquia das necessidades básicas elaborada por MASLOW (1954), na qual as necessidades fisiológicas são primordiais, seguidas das necessidades de segurança, afetivo-sociais, de estima e, no topo da pirâmide, a necessidade de auto-realização. Nessa perspectiva a concepção de Maslow é vista, pela autora, como motivação de deficiência. A autora também apresenta o esquema abrangente de motivação elaborado por HARRISON (1972, *apud* MOSCOVICI, 1997), cuja maior contribuição está relacionada ao estudo e à interpretação das peculiaridades do aparecimento e da satisfação das necessidades ao longo da vida do ser humano.

A idéia de atividade criativa como atividade compensadora reforça tanto a concepção de OSTROWER (1986) sobre a relação da criatividade com o trabalho, quanto a de GARDNER (1996) sobre idéias e projetos, reafirmando o entendimento da atividade criativa como compensação afetiva, de fator psicologicamente equilibrante.

Uma concepção semelhante é encontrada em IZQUIERDO (1996), que infere que a descoberta científica é um ato criativo semelhante à descoberta artística. Com um conhecimento profundo das

necessidades humanas, adquirido com base em suas pesquisas sobre o funcionamento do sistema nervoso no exercício da imaginação presente nos profissionais da medicina, o autor faz um paralelo entre as capacidades do cérebro humano de amar, imaginar e criar, e uma máquina. Para ele, a criação é o conjunto do amor com a imaginação. Ao introduzir o amor no ato criativo, como energia pulsante do desejo, e a imaginação, como atributo da vida, o autor, fazendo uso de toda a liberdade acadêmica, sugere que o amor, a imaginação e a criação são uma única coisa.

Essa possibilidade de IZQUIERDO (1996) transitar livre e prazerosamente pelos conceitos do ato criativo permite uma associação com o pensamento de Gardner, que afirma que “cada descoberta criativa requer uma interseção do infantil e do maduro; o espírito específico moderno deste século foi a incorporação da sensibilidade da criança pequena.” (GARDNER, 1996: 9)

O puro prazer com a atividade em si é apresentado por CSIKSZENTMIHALYI (1992), ao se referir ao estado afetivo de fluxo, ou experiência de fluxo, que caracteriza a atividade autotélica. Este estado de fluxo apresenta uma intensa concentração, capaz de levar pessoas a perderem a noção do tempo cronológico, a consciência de si, e permanecerem de tal maneira absortas que não há atenção excedente para situações ou problemas alheios ao ato criativo. A esse estado de espírito o autor denomina *flow*, que pode ocorrer ao acaso, por alguma feliz coincidência entre as condições internas e as externas. Pode ocorrer, também, como resultante de uma atividade estruturada, da habilidade da pessoa em fazê-lo acontecer, ou da concomitância dessas duas possibilidades.

Em Bono, esse relaxamento da vigilância sobre si mesmo é considerado, em relação ao jogo, uma das técnicas para estimular o surgimento casual de fenômenos e idéias que não seriam normalmente procurados. Apesar de não tratar especificamente do prazer contido no jogo, o autor é enfático ao afirmar que “a própria inutilidade do jogo é o seu maior trunfo (...). Os pensadores verticais têm vergonha de jogar, mas a única coisa vergonhosa é a incapacidade de jogar” (BONO, 1995: 89).

De certa forma, considerando que a imersão no jogo pressupõe um relaxamento do pensamento racional, o estado de *flow* (fluxo) apresentado por CSIKSZENTMIHALYI (1992), o prazer extraído

das atividades, apresentado por IZQUIERDO (1996) e AMABILE (1999), o prazer de brincar com as idéias, presente em KNELLER (1978), a sensibilidade infantil apresentada por GARDNER (1999), o trunfo do jogo para o surgimento de nova idéias, em BONO (1995), são compatíveis com a visão de CAMERON (1998: 35) a esse respeito, pois este afirma que “as idéias surgem quando o pensamento e a atividade racionais são seguidos por um período de descanso”. Para a autora, o coração é que dá origem aos impulsos criativos e é na liberdade presente no divertimento infantil que o indivíduo poderá recuperar os dons criativos trancados dentro do seu ser.

A autora trata os leitores como “artistas” e conceitua criatividade como “um ato da alma, uma expansão e extensão da força divina, não apenas uma ‘viagem do ego’ que nos satisfaz” (CAMERON, 1998: 40). Concebe a criatividade de forma indistinguível da espiritualidade, em que a inspiração e o alinhamento do pensamento em possibilidades mais positivas assumem um caráter preponderante para a autêntica arte através do eu, valorizando o processo de crescimento espiritual, renovação e cura muito mais que o produto daí proveniente (CAMERON, 1998).

A espiritualidade contida nos estudos e técnicas de CAMERON (1998) soma-se aos estudos sobre as condições da criatividade, que tem como uma de suas bases a motivação intrínseca. Se em OSTROWER (1986) é possível encontrar a percepção consciente do processo de criação, em CAMERON (1998) a sensibilidade pode ser vista como o nutriente para o aguçamento da percepção de si mesmo.

### **3.1. A criatividade como apoio à gestão empresarial**

É possível considerar que a indissociabilidade entre o consciente racional e as atividades criativas, em face da necessidade, na atualidade, de se repensar a função do trabalho, seja um dos fatores que impulsionam KAO (1997) a afirmar que a humanidade se encontra na Era da Criatividade. Para sustentar essa convicção, o autor apresenta um arrazoado que permite que se considere a natureza do trabalho, a atual situação de desemprego e subemprego, as mudanças ocorridas desde a sociedade agrícola à sociedade informatizada, como fatores cruciais de repressão da criatividade.



Algumas considerações acerca da necessidade da criatividade estão associadas à obtenção de inovações, como segue:

- superior desempenho financeiro a longo prazo é associado com inovação;
- os clientes crescentemente estão exigindo inovação;
- os competidores estão cada vez mais hábeis e melhor capacitados a copiar inovações passadas;
- novas tecnologias habilitam inovações;
- antigos processos já não são válidos na atualidade (PLSEK, 1997:11).

O anseio de criar é um dos desejos básicos do ser humano, pois “(...) fundamentalmente, trabalhamos para criar e só por decorrência é que trabalhamos para comer. Essa criatividade que pode existir nos relacionamentos, nas comunicações, nos serviços, nas artes, ou em produtos úteis está muito perto de constituir o significado central das nossas vidas” (HARMAN e HORMANN, 1997: 31).

Essa afirmação é contrária ao paradigma da modernidade, que presta um desserviço ao anseio criativo ao apregoar que a motivação do ser humano para o trabalho é preferencialmente econômica<sup>3</sup>.

A concepção do *homo economicus* difundida com a Revolução Industrial e modelo do *Scientific Management* apregoado pelos Estados Unidos está fundamentada na “máxima estandarização dos produtos, especialização das tarefas, divisão das atribuições e sincronização do tempo” (DE MASI, 1999: 51). O modelo europeu, na mesma época, percorria um caminho inverso, o de busca e prática de modalidades originais para organizar o trabalho criativo desenvolvido de forma coletiva.

Com a era pós-industrial, os princípios da especialização das tarefas vão cedendo lugar à:

busca de novos critérios organizacionais capazes de valorizar a flexibilidade das tecnologias, a

disponibilidade das informações, a criatividade das pessoas, maximizando não tanto as vantagens do trabalho executivo – cada vez mais delegado às máquinas –, quanto, de preferência, as vantagens do trabalho idealizador, do qual o homem conserva intato o monopólio (DE MASI, 1999: 51).

Para sustentar a proposta de reversão desse quadro, Harman e Hormann citam John Naisbitt e Daniel Bell, que afirmam ser o momento de substituir a “teoria do valor do trabalho”, de Marx, por uma nova “teoria do valor do conhecimento” (HARMAN e HORMANN, 1997: 33). Ou seja, propõem a revisão das desigualdades na distribuição de renda de acordo com a produtividade, por meio da plena participação no trabalho, que envolve aprendizagem e renovação constantes.

Alencar vê a criatividade “como 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 ponto no tempo” (ALENCAR, 1996: 15).

Para que a criatividade ocorra, ALENCAR (1996) propõe um modelo composto de cinco componentes, construído com base na sua experiência de coordenação de seminários e *workshops* (oficinas) de criatividade para estudantes universitários, professores, gerentes e outros profissionais de diversas áreas. Os componentes são: redução dos bloqueios, traços de personalidade (motivação), habilidades de pensamento, clima psicológico, domínio de técnicas e repertório cognitivo. Além desses componentes, a autora destaca o inegável caráter histórico-social da criatividade, aproximando-se das concepções de OSTROWER (1986) sobre a simbologia dos fatores socioculturais presentes na ação criadora.

Stoner e Freeman tratam da criatividade e da inovação na administração num contexto de mudança, abordando temas recorrentes como a resistência às mudanças e os interesses pessoais, o desenvolvimento organizacional e a ética. Os autores definem:

Criatividade como a geração de uma nova idéia, e inovação como a transformação de uma nova idéia em uma nova empresa (Apple Computer), em um novo produto (o walkman da Sony), em um novo serviço (as entregas imediatas da Federal Express), em um novo processo (fila única de espera para múltiplos serviços num banco ou num parque de diversões), ou em um novo método de produção (projeto e fabricação

---

<sup>3</sup> Sobre a chamada era pós-moderna, GARDNER (1996) afirma que sua característica definidora é “um deliberado obscurecimento dos gêneros; uma ignorância desafiadora dos arranjos e precedentes históricos; um desafio a qualquer tentativa de ser realmente sério; uma fácil mudança de estilos, superfícies e identidades; uma renúncia à tentativa de encontrar significado ou estrutura por baixo do caos superficial; e um ‘vale tudo’ nos mundos da criação e da interpretação” (GARDNER, 1996: 323).

auxiliados por computador) (STONER e FREEMAN, 1999: 311).

A mudança para viabilizar o aproveitamento de oportunidades e o desenvolvimento da inovação deve estar acompanhada de uma atitude voltada para o aproveitamento desta, a fim de gerar mudanças comportamentais e em processos administrativos e produtivos, resultando em benefícios para a organização. Nesse sentido, o comportamento criativo é o “fator-chave na resposta às mudanças e abre espaço para que a organização promova inovações” (RODRIGUES e SILVA, 1998: 64).

Da mesma maneira como há ferramentas que trazem a teoria da administração da qualidade e da produtividade para a aplicação prática, também há as que dirigem os pensamentos aos empenhos criativos e os direcionam para a superação de desafios específicos da administração estratégica, considerando toda a fisiologia do ato criativo (PLSEK, 1997: 185).

Como é possível observar, no contexto das organizações a criatividade amplia muito mais o leque de definições, bem como o das inter-relações provenientes da relação capital-trabalho. Além desses aspectos, no âmbito das organizações a criatividade é associada a conceitos como inovação, empreendedorismo e mudança (BRUNO-FARIA, 1996).

Alencar, ao apresentar seus estudos sobre o perfil de uma organização criativa, enfatiza a importância fundamental do ambiente de trabalho na vida do indivíduo, ambiente que substitui, em grande parte, o papel vital da família, da vizinhança e da igreja na vida das pessoas. Na configuração da atualidade, “o local de trabalho passou a ter um significado especial, em que as necessidades de envolvimento, apoio, apreço e reconhecimento social devem ser satisfeitas, havendo espaço para a pessoa crescer e amadurecer” (ALENCAR, 1996: 90). Sobre esse aspecto, a autora cita as observações de SROUR (1994: 41 *apud* ALENCAR, 1996: 90), que afirma que “querer obter dos funcionários comportamento criativo em ambiente politicamente fechado, sem o oxigênio libertário da polêmica e das críticas, sem o cultivo das diferenças ou o reconhecimento da sua legitimidade, é sonhar acordado”.

Seguindo na sua análise sobre a estreita relação entre a criatividade do indivíduo e a prática da

inovação no ambiente de trabalho, que influencia a motivação intrínseca do indivíduo na realização de tarefas, Alencar aponta as pesquisas realizadas por Hill e Amabile, pelo destaque que vêm obtendo na série de estudos sobre ambientes organizacionais e seus efeitos na criatividade pessoal. Para esses autores, segundo destaque de Alencar,

Se as pessoas percebem que estão trabalhando em um ambiente onde os objetivos dos projetos são claros, desafiadores e interessantes, onde têm autonomia em decidir como trabalham em direção a essas metas, onde as novas idéias são recebidas com encorajamento e entusiasmo, onde elas não são pressionadas com prazos impossíveis ou limitações de recursos, onde outros estão dispostos a cooperar no alcance dos objetivos, onde os melhores esforços são reconhecidos, certamente trabalharão em níveis mais altos de motivação intrínseca e produzirão idéias criativas (HILL e AMABILE, 1993: 425 *apud* ALENCAR, 1996: 91)

Para De Masi, o clima organizacional encorajador de soluções criativas coletivas ou cooperativas necessita, por um lado, das habilidades intelectuais e de um forte envolvimento emotivo, aliados ao senso de união das pessoas por pertencerem a um mesmo grupo; por outro lado, necessita ser sincrônico, hábil na concentração de energias, de forma que calibre a dimensão do grupo em relação à tarefa (DE MASI, 1999: 21-20).

MOSCOVICI (1997: 155) prefere apresentar as características dos “solucionadores criativos”: inteligência acima da média, exposição a experiências diversificadas, interesse por idéias e suas combinações, habilidade de jogar com idéias, capacidade de fazer associações remotas, receptividade a metáforas e analogias, preferência pelo novo e pelo complexo e independência no julgamento. Para a autora, esses elementos sofrem influências das condições sociais, das personalidades dos indivíduos e do ambiente que, desejavelmente, não ofereçam pressão ou ameaça psicológica que limitem a liberdade ou a coragem das pessoas de se expressarem sem medo de censuras ou retaliações.

Com relação ao clima organizacional encorajador do desenvolvimento da criatividade, Rodrigues e Silva apresentam a pesquisa de VANGUNDY (1987), que identifica seis características de um clima favorável, reproduzidas a seguir:

- a) autonomia: refere-se ao grau de liberdade que se dá às pessoas para expor idéias e tomar iniciativas;
- b) 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;
- c) suporte à criatividade: diz respeito à percepção das pessoas de que a organização apóia as novas idéias;
- d) aceitação das diferenças e interesse pela diversidade entre as pessoas: refere-se ao espaço dado para a divergência de opiniões e propostas;
- e) envolvimento pessoal: refere-se ao reconhecimento das habilidades e esforços das pessoas; e
- f) apoio da gerência: diz respeito ao apoio da alta administração da organização na configuração de um clima criativo (RODRIGUES e SILVA, 1998: 66).

As pesquisas apontadas permitem observar que a concepção de gestão de pessoas nas organizações é decisiva para que a criatividade ocorra. Tanto os fatores facilitadores e bloqueadores quanto as seis características de um clima favorável à criatividade, e também as observações de HILL e AMABILE (1993) sobre como surge a motivação intrínseca e a produção de idéias criativas têm íntima relação com o papel do líder na organização e com as condições que a empresa oferta aos seus colaboradores para que o potencial criativo se desenvolva e atenda aos objetivos individuais e organizacionais.

Esse conjunto de elementos que compõem as condições para uma organização que pretenda ser criativa deve estar focado no empenho e na capacidade de aprendizagem das pessoas, em todos os níveis (PEREIRA *et al.*, 1999). O desenvolvimento da capacidade de aprendizagem na organização, desde a superação dos bloqueios individuais, do estímulo da gerência, à crença na emergência da criatividade, “pode provocar uma maior capacidade de resposta que desencadeará um processo contínuo de aprendizagem organizacional” (PEREIRA *et al.*, 1999: 05).

A relação da aprendizagem na organização com a importância do ambiente para a expansão da criatividade torna a liderança empresarial responsável pela qualidade do ambiente de trabalho e pela transmissão de uma visão orientadora. Assim, ao tratarem especificamente do papel dos gerentes,

HARMAN e HORMANN (1997: 38) afirmam que o gerenciamento é “muito mais uma questão de encorajar o outro para que se desenvolva e use muito mais sua própria capacidade de criação”.

As discussões acerca do papel do líder na organização e do ambiente de trabalho devem considerar que, se o indivíduo aprender a pensar criticamente, enfrentar situações novas sem pânico e de forma mais livre ou criativa, confiar em si e nos outros, descobrir e desenvolver suas potencialidades, no sentido de tornar-se mais autêntico e produtivo, poderá estar melhor preparado para enfrentar as mudanças (MOSCOVICI, 1997).

A relação entre o papel do ambiente organizacional e o processo de gestão permite, ainda, resgatar a reflexão de Scherkenbach sobre o medo no local de trabalho, nos seus estudos e observações sobre os Quatorze Pontos do Dr. Deming. Para o autor, o medo está em toda parte e se manifesta de variadas formas, razão pela qual:

(...) a eliminação ou minimização do medo deve ser uma das primeiras das quatorze obrigações que a alta gerência precisa começar a implementar, porque ela afeta nove dos demais pontos. Sem uma atmosfera de respeito mútuo, um sistema de gerenciamento com base estatística jamais funcionará, como aliás nenhum outro (SCHERKENBACH, 1990: 75).

Além de tratar do medo, o autor ainda faz referência ao desafio de envolver todos na inovação e derrubar as barreiras entre departamentos, de forma “que cada um saiba que tem algo a contribuir e que podem fazer isso em um ambiente de respeito mútuo” (SCHERKENBACH, 1990: 82).

Kao apresenta um importante *riff* relacionado ao ambiente organizacional favorável ao surgimento da criatividade. Para ele, os gerentes devem “criar ambientes eficazes em relação aos custos e sustentáveis para o trabalho produtivo. Eles são agentes integradores – o flexível tecido conjuntivo – que conectam as crenças às metas, à cultura, à estratégia; e o desempenho à recompensa. Energizam as pessoas, possibilitando o trabalho criativo.” (KAO, 1997: 117).

Várias concepções sobre a criatividade foram apresentadas e estão sintetizadas no Quadro 2 a seguir, que aponta os principais aspectos que as caracterizam como abordagens sociointeracionistas de apoio à gestão empresarial, relacionando-as sob a

forma de eixos estruturais, que são: a pessoa que organiza, a relação com líderes e projetos. cria, as relações interpessoais, o papel do ambiente

**Quadro 02: Comparação entre as abordagens sociointeracionistas de apoio à gestão empresarial**

Proposta	Base conceitual da criatividade	Condições para que o processo criativo ocorra			
		Pessoa que cria	Relações Interpessoais	Papel do ambiente organizacional	Relações com líderes e projetos
Alencar	Perspectiva histórico-social. Instiga a inovação.	Motivação ativada a partir da auto-realização. Presença do consciente racional e de traços da personalidade.	Redução dos bloqueios.	Clima psicológico favorável.	Relevância dos recursos materiais. Atenção às variáveis que diferenciam os empregados.
Amabile	Perspectiva sociointeracionista. Influencia a realização dos negócios	Motivação intrínseca influenciada pelo ambiente organizacional. Exige <i>expertise</i> e raciocínio criativo.	---	Condições ofertadas pela empresa são cruciais.	Idéia deve ser útil, adequada e executável. Os objetivos devem ser claros, desafiadores e interessantes.
Cameron	Perspectiva fenomenológica e sociointeracionista.	Motivação intrínseca ativada pelo caráter espiritual. Ato da alma. Caráter lúdico e curativo.	Apoio do grupo para o alcance da liberdade e do divertimento infantil. Grupos vistos como “espelhos confiantes”.	Relação espiritual com a natureza.	---
De Bono	Forte influência do contexto de idéias dominantes. Complementaridade do pensamento vertical e lateral.	Relaxamento da vigilância. Valorização do caráter lúdico presente no jogo. Pensamento lateral como hábito mental.	Forte influência do contexto das idéias dominantes.	Forte influência do contexto das idéias dominantes.	Criatividade avaliada pelo produto. Atinge P&D, O&M, análise de valor e P.O.
De Masi	Perspectiva histórico-social. Mobilização de equipes ligadas a trabalhos idealizadores.	Habilidades intelectuais com forte envolvimento emotivo.	Ênfase à união do grupo e à cooperação voltada para o alcance de soluções coletivas.	Clima organizacional encorajador às soluções criativas.	Comportamento sincrônico do líder com o grupo. Habilidade em concentrar energias do grupo.

Proposta	Base conceitual da criatividade	Condições para que o processo criativo ocorra			
		Pessoa que cria	Relações Interpessoais	Papel do ambiente organizacional	Relações com líderes e projetos
Gardner	Perspectiva fenomenológica e sociointeracionista. Capacidade associativo-sinérgica.	Compensação afetiva, psiquicamente equilibrante, com apoio cognitivo. Interseção do infantil com o maduro.	Relação afetiva de apoio cognitivo.	Relação afetiva de apoio cognitivo.	Relação de idéias com projetos.
Guilford	Complementaridade entre o pensamento convergente e o divergente.	Dependência dos bloqueios e barreiras emocionais.	Dependência dos bloqueios e barreiras emocionais.	Dependência dos bloqueios e barreiras emocionais.	----
Kneller	Perspectiva sociocultural. Processo combinatório voltado para a inovação e a exploração.	Fisiologia, temperamento, atitudes pessoais, hábitos, valores e processos mentais. Caráter lúdico.	Podem oferecer obstáculos não intencionais de ordem cultural. Relações de prazer ao “brincar”.	Forte influência ambiental e cultural.	Criatividade avaliada pelo produto.
Kao	Perspectiva fenomenológica e sociointeracionista. Valoriza o contexto organizacional.	Ênfase aos processos, práticas e percepções. Precondição da “mente de iniciante”.	Cumplicidade, empatia e ética.	Lugares e espaços que facilitem a criatividade. Atmosfera aberta a constante improvisação.	Questiona a natureza do trabalho. Gerentes devem buscar equilíbrio na destruição criativa.
Moscovici	Perspectiva fenomenológica e sociointeracionista. Solucionadores criativos críticos, autênticos e produtivos. Promove o desenvolvimento organizacional.	Inteligência acima da média. Exposição à experiências diversificadas.	As personalidades influenciam o indivíduo criativo. Clima de confiança no grupo.	Influências das condições sociais não devem oferecer pressão de ameaça psicológica.	Líderes devem promover a criticidade, confiança, enfrentamento das mudanças, ambiente de autenticidade.
Ostrower	Perspectiva histórico-social. Ênfase na materialidade do processo criativo e na capacidade de transformação. Antever problemas e soluções.	Percepção consciente do processo de criação. A intuição ocorre nas profundezas da concentração. Motivação intrínseca embasada nas potencialidades existentes (de si para si).	Relações afetivas.	O ato criador transforma o meio social.	Os processos criativos surgem dentro dos processos de trabalho.

# A CRIATIVIDADE NAS ORGANIZAÇÕES: UM ESTUDO COMPARATIVO DAS ABORDAGENS SOCIOINTERACIONISTAS DE APOIO À GESTÃO EMPRESARIAL

ENSAIO

Para confrontar as abordagens apresentadas com a realidade da prática empresarial focada nos processos inovadores de gestão, foram elencadas 3 empresas reconhecidas internacionalmente pelo incentivo à criatividade e à inovação.

Assim sendo, o Quadro 3 apresenta uma leitura das experiências de empresas que empreendem esforços direcionados às constantes inovações e que, para o continuado alcance desse fim, adotam na sua estratégia de ação, de forma implícita ou explícita, o cultivo à criatividade na organização. Nessas empresas, percebe-se que os estímulos à criatividade ocorrem de forma sistêmica, abrangendo: as características individuais, as características do trabalho e a visão do contexto

sociocultural, relacionadas às estratégias da organização. Para um melhor entendimento da relação entre os conceitos expostos neste estudo, organizados no Quadro 2, e os pressupostos apresentados pelos exemplos clássicos das empresas comprometidas com a criatividade e a inovação, o Quadro 3 propõe uma análise dos parâmetros comuns apresentados pelos autores, e que constituem o suporte organizacional para o estímulo do processo criativo, e de sua relevância para as organizações.

Cabe ressaltar que as experiências da 3M, da DuPont e da Pfizer Incorporation apresentam modelos de gestão e de organização do trabalho semelhantes.

**Quadro 3: Comparação entre os suportes organizacionais nas empresas para o estímulo do processo criativo e sua relevância para as organizações**

Empresa	Condições em que o processo criativo ocorre				Relevância para a organização
	Pessoa que cria	Relações Interpessoais	Papel do ambiente organiz.	Relações com líderes e projetos	
<b>3 M</b>	Pessoal técnico com habilidades multidisciplinares e de comunicação.	Conversa interdepartamental, auxílio mútuo, cooperação e compartilhamento de informações. Equipe multidisciplinar.	A empresa deve criar ambiente desafiador. Pessoal técnico tem 15% do tempo destinado à novas pesquisas.	Gerentes utilizam-se de sistemas de recompensas. Devem retirar obstáculos, incentivar, oferecer “licença criativa”. Investimento em P & D.	30% das vendas são provenientes de produtos com menos de 4 anos. Elo entre criatividade pessoal e desempenho da empresa. Inovação como estratégia essencial.
<b>DuPont</b>	Pessoal técnico se sente motivado pelos desafios do trabalho.	Equipe multidisciplinar em comitês. Compartilham conhecimentos, transferem tecnologia. Contatos pessoais visando à sinergia.	A empresa está voltada para a manutenção de ambiente que oriente e focalize a pesquisa, a exploração de idéias e a sensação de liberdade.	Sistemas de prêmios, recompensas. Controle sobre descobertas e pesquisas para manter coerência com os objetivos da empresa. Investimento em P & D.	75% da receita de alguns projetos devem ser provenientes de novos produtos. Desafio permanente ao <i>status quo</i> . Foco na inovação para o sucesso contínuo.

Empresa	Condições em que o processo criativo ocorre				Relevância para a organização
	Pessoa que cria	Relações Interpessoais	Papel do ambiente organiz.	Relações com líderes e projetos	
<b>Pfizer Incorp.</b>	Pessoal técnico apresenta suas idéias. Pessoal mais independente e motivado pela procura da melhoria da condição humana. Exercício da melhor atitude criativa e inovadora.	Equipe sintonizada e motivada ao aperfeiçoamento contínuo.	Ambiente geral focado em estimular, organizar e orientar o desenvolvimento criativo.	Sistema de prêmios e promoções. Gerentes veteranos em esforços de equipe, eficazes comunicadores e hábeis estimuladores. Baixa rotatividade nas gerências. Aplicação de 17% em P&D.	Mudança criativa no aproveitamento das ocorrências. Gerenciamento da inovação e da quebra de paradigmas em pesquisa básica.

Fonte: KANTER *et al.*, 1998.

#### 4. CONCLUSÕES

O objetivo proposto neste estudo – alinhar e comparar as abordagens sociointeracionistas de apoio à gestão empresarial – vem oferecer um apoio teórico para aquelas organizações que buscam no estímulo à criatividade e à inovação um dos diferenciais intra-empresariais para a competitividade.

Enquanto dimensão humana, a criatividade é uma das expressões da capacidade inesgotável do homem de se transformar e transformar o seu meio sociocultural. Enquanto criatividade empresarial, a manifestação da criatividade está circunscrita aos objetivos organizacionais e deve ser direcionada para o alcance desse fim, intimamente relacionado à estratégia de inovação como condição para a sobrevivência da empresa.

No entanto, como foi tratado anteriormente, para uma organização manter-se competitiva no mercado atual, necessita de plano institucional claro e pessoal motivado a pensar estrategicamente, a ter idéias inovadoras, e esse perfil se talha com o buril da criatividade (KAO, 1997).

O confronto entre os Quadros 2 e 3 permite algumas generalizações sobre as condições para que o processo criativo ocorra nas organizações, numa abordagem sociointeracionista e dialética da

concepção de trabalho da gestão empresarial na atualidade. Assim, é possível considerar que:

- a perspectiva sociointeracionista do processo criativo, evidenciada na maioria dos autores adotados neste estudo, oferece a fundamentação para que as organizações focadas na inovação e na competitividade considerem a alta relevância das habilidades interpessoais direcionadas para o alcance do desempenho almejado;
- o consciente não se afasta do processo criativo e, se um funcionário for adequadamente envolvido para se comprometer com resultados, estará canalizando a sua capacidade criativa para esse fim;
- a pessoa motivada ao trabalho estará direcionando esforços e habilidades para o alcance dos objetivos, e a gerência deve saber mobilizar condições para que isso ocorra e para reduzir os fatores impeditivos;
- o esforço (energia pulsante), o empenho (persistência na atividade) e o desempenho (resultado alcançado) são alguns dos componentes comportamentais apresentados pela pessoa motivada ao trabalho;
- para que o pensamento criativo (pensamento divergente ou lateral) invista livremente no inconsciente e, ao mesmo tempo, se municie das informações ofertadas pelo pensamento

racional (pensamento convergente ou vertical), as barreiras emocionais e relacionais devem ser afastadas ou minimizadas, com o fim de se obter também o trabalho em equipe multidisciplinar;

- o processo criativo exige equilíbrio entre as doses de ludicidade durante os estágios de incubação e as doses de racionalidade nos estágios de verificação, considerando-se que há um período em que a produtividade não aparece;
- o processo de auto-realização é a mola propulsora da imersão no processo criativo, pelo sentimento de descoberta e liberdade que apresenta, e depende muito mais dos processos internos que externos;
- sistemas de prêmios e recompensas podem servir de estímulos externos ao desempenho criativo nas organizações, como alternativas de aceleração dos *insights* individuais e coletivos, como forma de garantir um processo contínuo e duradouro, e como compensação ao empenho dos colaboradores diante dos resultados alcançados;
- o clima organizacional, traduzido nas condições ambientais ofertadas e nas inter-relações de colaboradores, líderes e gerentes, é componente básico no encorajamento à expressão da criatividade e deve manifestar segurança e confiança;
- o pessoal da área técnica recebe maior suporte organizacional para a expressão da criatividade em razão do investimento em P&D, como estratégia de inovação permanente, e esse suporte poderá estender-se a outras áreas da organização, até mesmo àquelas que se relacionam com as rotinas sustentadoras do cotidiano;
- as empresas comprometidas com a inovação devem manter o elo entre a criatividade individual, a auto-realização e o desempenho da empresa;
- a nova relação capital-trabalho inclui uma revisão do sentido do próprio trabalho criativo, que deve ser considerado como elemento transformador pela inerente condição da materialidade que o compõe.

Tais considerações, e muitas outras, podem ser desdobradas do estudo comparativo entre os conceitos e as experiências apresentadas. A partir delas, surge uma nova questão que deve, por si só, inquietar os gestores, e está sujeita a múltiplas respostas: o que move o quê?

Uma resposta diz respeito à Abordagem Contingencial: a relação “se-depende” entre os fatos (STONER; FREEMAN, 1999). Se a empresa está comprometida com estratégias de inovação, ela não só depende de indivíduos criativos, como também necessita mantê-los na organização. Para tanto, precisa integrar, no cotidiano, estratégias que viabilizem sua expressão, e contar com a habilidade dos gerentes em lidar com a valência das recompensas (intrínsecas ou extrínsecas) para a manutenção da motivação.

Cabe destacar que as abordagens apresentadas são fortemente baseadas nos aspectos relacionais que envolvem a manifestação da criatividade. Esta tendência aponta para o questionamento sobre as habilidades e competências gerenciais capazes de promover um ambiente de estímulo à criatividade e à inovação. Para ratificar essa tendência, foram apresentadas três experiências clássicas de empresas que investem em criatividade e inovação, com base no mesmo modelo sociointeracionista de suporte organizacional (condições) para que o processo criativo ocorra.

## 5. LIMITAÇÕES DO ESTUDO

A principal limitação do estudo relaciona-se com a escassez de contribuições científicas sobre a criatividade aplicada à gestão empresarial. Em face da importância do tema, surgem inúmeros “manuais” que pretendem “ensinar” como desenvolver e manter a criatividade nas organizações sem, contudo, embasá-la adequadamente e possibilitar que haja a desmistificação do assunto.

Como revisão bibliográfica – e não como pesquisa empírica –, este estudo não se propôs à comprovação das relações causais apresentadas sobre o tema.



## 6. RECOMENDAÇÕES DO ESTUDO

Várias outras temáticas no contexto da gestão se inter-relacionam de forma sistêmica e merecem investigações criteriosas para que possam, realmente, contribuir para os novos processos de gestão:

- a visão dos funcionários sobre o estímulo à manifestação da criatividade em empresas que investem em inovação;
- a importância da criatividade nos processos decisórios;
- o estabelecimento da cultura da criatividade na empresa de forma não reducionista do potencial criativo;
- a influência da ética na manifestação da criatividade;
- o impacto dos prêmios e bonificações nas equipes, quando utilizados como estímulo à manifestação da criatividade;
- o papel da criatividade na gestão da qualidade e da produtividade;
- o impacto da criatividade na manutenção do emprego.

Segundo LEVITT (1986: 49), “é certamente mais fácil converter a criatividade em inovação no setor de publicidade, que numa empresa que opera com processos elaborados de produção, longos canais de distribuição e uma situação administrativa complexa”. O desafio não é pequeno, mas é um imperativo para os novos modelos de gestão que objetivam a competitividade.

## 7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALENCAR, E. S. de. *A gerência da criatividade*. São Paulo: Makron Books, 1996.
- AMABILE, T. M. Como não matar a criatividade. *HSM Management*. v. 12, jan.-fev. 1999.
- BODEN, M. A. (Org.) *Dimensões da Criatividade*. Tradução: Pedro Theobald. Porto Alegre: Artes Médicas, 1999.
- BONO, E. de. *O Pensamento lateral na administração*. São Paulo: Saraiva, 1995.

- BRUNO-FARIA, M. de F. *Estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho de uma instituição bancária*. Dissertação (Mestrado em Psicologia). Brasília: Universidade de Brasília, 1996.
- CAMERON, J. *Criatividade: a mina de ouro. Seja criativo e conquiste o seu espaço*. Tradução: Maria Clara de B. W. Fernandes. Rio de Janeiro: Ediouro, 1998.
- CSIKSZENTMIHALYI, M. *A psicologia da felicidade*. Rio de Janeiro: Saraiva, 1992.
- DE MASI, D. (Org.). *A emoção e a regra: os grupos criativos da Europa de 1850 a 1950*. Tradução: Elia Ferreira Edel. 2. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1999.
- GARDNER, H. *Inteligências múltiplas: a teoria na prática*. Tradução: Maria Adriana Veronese. Porto Alegre: Artes Médicas, 1995.
- \_\_\_\_\_. *Mentes que criam*. Tradução: Maria Adriana Veronese. Porto Alegre: Artes Médicas, 1996.
- HARMAN, W.; HORMANN, J. *O Trabalho criativo*. São Paulo: Cultrix, 1997.
- IZQUIERDO, I. As bases da criação serão sempre imponderáveis. (Dossiê) *Jornal Zero Hora*, Porto Alegre: RBS Interativa S.A., 1996. Caderno Cultura.
- KANTER, R.; KAO, J.; WIERSEMA, F. *Pensamento inovador na 3M, DuPont, GE, Pfizer e Rubbermaid: acesso instantâneo às estratégias de ponta da atualidade*. Tradução: June Camargo. São Paulo: Negócio Editora, 1998.
- KAO, J. *Jamming – a arte e a disciplina da criatividade na empresa*. Tradução: Ana Beatriz Rodrigues e Priscilla Martins Celeste. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KNELLER, G. F. *Arte e ciência da criatividade*. Tradução: De J. Reis. 5. ed. São Paulo: IBRASA, 1978.
- LEVITT, T. *Criatividade não é suficiente*. Coleção Harvard de Administração. São Paulo: Nova Cultural, 1986. p. 29-49.
- MOSCOVICI, F. *Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo*. 7. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1997.

- OSTROWER, F. *Criatividade e processos de criação*. 5. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1986.
- PAROLIN, S. R. H. *A perspectiva dos líderes diante da gestão da criatividade em empresas da região metropolitana de Curitiba-PR*. Dissertação (Mestrado em Administração). Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2001.
- PEREIRA, B.; MUSSI, C.; KNABBEN, A. Se sua empresa tiver um diferencial competitivo, então comece a recriá-lo: a influência da criatividade para o sucesso estratégico organizacional. In: XXII ENANPAD, 22º, *Anais...* Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999. CD-ROM.
- PLSEK, P. E. *Creativity, innovation, and quality*. Milwaukee, Wisconsin: ASQC Quality Press, 1997.
- RODRIGUES, L. D. do M.; SILVA, R. L. da. Mas afinal, como influenciar a criatividade nas organizações? *Caderno de Pesquisas em Administração*. São Paulo: PPGA/FEA/USP, v. 1, n.º 7, 2º trim. 1998.
- SCHERKENBACH, W. W. *O caminho de Deming para a qualidade e produtividade: rotas e mapas*. Tradução: Maria Clara Forbes Kneese. Rio de Janeiro: Qualitymark: 1990.
- SOUZA FILHO, E. B. de. *O desenho como linguagem pedagógica: um estudo de caso sobre seu significado na formação de professores de desenho na Unama, Belém*. Dissertação (Mestrado em Educação). Belém: Universidade da Amazônia, 1997.
- STONER, J.; FREEMAN, E. *Administração*. Editora Prentice-Hall do Brasil Ltda., 1999.