

ISSN 1677-9274

## **Criatividade no Ambiente Organizacional - Abordagem sob a Ótica da Relação entre o Indivíduo e seu Trabalho**



## **República Federativa do Brasil**

*Luiz Inácio Lula da Silva*

Presidente

## **Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento**

*Roberto Rodrigues*

Ministro

## **Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária - Embrapa**

### **Conselho de Administração**

*Luis Carlos Guedes Pinto*

Presidente

*Silvio Crestana*

Vice-Presidente

*Alexandre Kalil Pires*

*Hélio Tollini*

*Ernesto Paterniani*

*Marcelo Barbosa Saintive*

Membros

### **Diretoria-Executiva da Embrapa**

*Silvio Crestana*

Diretor-Presidente

*José Geraldo Eugênio de França*

*Kepler Euclides Filho*

*Tatiana Deane de Abreu Sá*

Diretores-Executivos

### **Embrapa Informática Agropecuária**

*Eduardo Delgado Assad*

Chefe-Geral

*José Ruy Porto de Carvalho*

Chefe-Adjunto de Administração

*Kleber Xavier Sampaio de Souza*

Chefe-Adjunto de Pesquisa e Desenvolvimento

*Deise Rocha Martins dos Santos Oliveira*

Supervisor da Área de Comunicação e Negócios



*Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária  
Embrapa Informática Agropecuária  
Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento*

*ISSN 1677-9274  
Dezembro, 2005*

## **Documentos 59**

# **Criatividade no Ambiente Organizacional - Abordagem sob a Ótica da Relação entre o Indivíduo e seu Trabalho**

Martha Bambini

Campinas, SP  
2005

**Embrapa Informática Agropecuária**  
**Área de Comunicação e Negócios (ACN)**

Av. André Tosello, 209  
Cidade Universitária "Zeferino Vaz" – Barão Geraldo  
Caixa Postal 6041  
13083-970 – Campinas, SP  
Telefone (19) 3789-5743 – Fax (19) 3289-9594  
URL: <http://www.cnptia.embrapa.br>  
e-mail: [sac@cnptia.embrapa.br](mailto:sac@cnptia.embrapa.br)

**Comitê de Publicações**

*Adriana Farah Gonzalez (secretária)*  
*Ivanilde Dispato*  
*Kleber Xavier Sampaio de Souza (presidente)*  
*Luciana Alvim Santos Romani*  
*Marcia Izabel Fugisawa Souza*  
*Renato Fileto*  
*Stanley Robson de Medeiros Oliveira*

**Suplentes**

*José Iguelmar Miranda*  
*Laurimar Gonçalves Vendrusculo*  
*Maria Goretti Gurgel Praxedis*  
*Silvio Roberto Medeiros Evangelista*

Supervisor editorial: *Ivanilde Dispato*  
Normalização bibliográfica: *Marcia Izabel Fugisawa Souza*  
Editoração eletrônica: *Área de Comunicação e Negócios (ACN)*

**1ª. edição on-line - 2005**

**Todos os direitos reservados.**

---

Bambini, Martha.

Criatividade no ambiente organizacional - abordagem sob a ótica da relação entre o indivíduo e seu trabalho / Martha Bambini. — Campinas : Embrapa Informática Agropecuária, 2005.

24 p. : il. — (Documentos / Embrapa Informática Agropecuária ; 59).

ISSN 1677-9274

1. Administração de pessoal - Criatividade. I. Título. II. Série.

CDD – 658.314 (2<sup>ª</sup> . ed.)

# **Autora**

**Martha Bambimi**

Especialização em Administração de Empresas,  
Técnico de Nível Superior da Embrapa Informática  
Agropecuária, Caixa Postal 6041- Barão Geraldo  
13083-970 - Campinas, SP  
Telefone: (19) 3789-5832  
*e-mail:* martha@cnptia.embrapa.br



# Apresentação

Nos dias atuais, reconhece-se que as pessoas são o capital intelectual e social de uma organização. Pode-se dizer, então, que suas competências, habilidades e atitudes garantem às instituições importantes vantagens competitivas.

As relações de trabalho modificaram-se ao longo do tempo. De meros cumpridores de ordens que realizavam tarefas repetitivas e fragmentadas, os indivíduos passaram a ter acesso a uma visão integradora e sistêmica, percebendo-se como parte importante de uma estrutura maior, a organização em que atuam. Uma maior autonomia lhes foi oferecida, possibilitando que gerenciem as atividades que executam e com elas estabeleçam uma relação de compromisso.

O objetivo deste documento é discutir a temática da criatividade e os estímulos e barreiras que uma organização pode oferecer à sua expressão, considerando o ambiente instável da sociedade atual, a chamada sociedade da informação.

O trabalho constitui-se em uma coletânea de conceitos e conseqüentes inferências sobre este tema, expressando uma reflexão sobre oportunidades que podem ser oferecidas ao indivíduo, habilitando-o a evidenciar seu potencial criativo no ambiente de trabalho.

Uma postura institucional estimulante e receptiva às novas idéias, incentiva uma profícua cultura de empreendedorismo, podendo levar a um futuro empresarial repleto de inovações.

O documento apresenta uma visão sobre um elemento essencial à toda a inovação organizacional: a expressão criativa.

*Eduardo Delgado Assad*  
Chefe-Geral





# Sumário

<b>Introdução.....</b>	<b>9</b>
<b>Contexto Empresarial Atual: Caracterizando a Sociedade da Informação.....</b>	<b>11</b>
<b>Relações de Trabalho Emergentes: Recriar-se Sempre....</b>	<b>12</b>
<b>Novas Relações de Trabalho: Autonomia, Estratégia e Crítica.....</b>	<b>14</b>
<b>Caracterizando a Criatividade.....</b>	<b>16</b>
Processo Criativo.....	18
<b>Criatividade na Organização: Barreiras e Estímulos.....</b>	<b>19</b>
<b>Discussão.....</b>	<b>21</b>
<b>Considerações Finais.....</b>	<b>23</b>
<b>Referências Bibliográficas.....</b>	<b>24</b>



# Criatividade no Ambiente Organizacional - Abordagem sob a Ótica da Relação entre o Indivíduo e seu Trabalho

---

*Martha Bambini*

## Introdução

Este documento inicia-se pela discussão das novas relações estabelecidas entre o indivíduo e seu trabalho no âmbito das organizações empresariais, contextualizando-as no cenário atual de negócios.

Caracterizando-se pela ampla utilização das tecnologias de informação e de comunicação, a sociedade atual redimensiona tempo e espaço, à medida que possibilita comunicação em tempo real entre sujeitos remotamente localizados.

Esta ampla conectividade, independente de tempo e espaço, viabiliza movimentações financeiras entre países com rapidez jamais vista. A informação, por sua vez, nunca esteve tão acessível ao indivíduo – em grande volume e relativo baixo custo – é bem verdade que em muitos casos, com qualidade e exatidão discutíveis.

Em nossos dias, a certeza da mudança é o que há de mais seguro, na chamada sociedade da informação. A compressão das dimensões tempo e espaço impulsiona a concretização e continuidade de negócios. As organizações respaldam-se justamente neste fato para promover freqüentes redirecionamentos de estratégias de gestão e de negócios para agir e reagir aos avanços de uma dinâmica sociedade, em constante mutação.

Pode-se dizer, então, que as relações do indivíduo no trabalho hoje são marcadas pela certeza de que não há certeza. De que um dia nunca será igual ao outro.

Considerando a evolução das relações homem-trabalho no período entre os séculos XIX e XXI, verifica-se a alternância de uma sociedade industrial, regulatória, gerencial e estável, para uma economia globalizada, um ambiente inovador e instável, calcado em uso intensivo de tecnologia e de conhecimento.

Em face deste novo ambiente, a criatividade aparece como um atributo diferencial na relação homem-trabalho na sociedade da informação.

É evidente que nos primórdios da Administração Científica, quando prevaleciam a adaptação do trabalhador à tarefa, as medidas de tempos e o estabelecimento de métodos e manuais – em uma demonstração clara de foco em eficiência – pouco espaço havia para que o trabalhador manifestasse suas idéias para solucionar criativamente os problemas encontrados no trabalho. Não havia ambiente; não havia motivação, nem intrínseca nem extrínseca.

Já com a evolução dos paradigmas de gestão de empresas e de pessoas, o indivíduo passou a ser considerado não apenas mais um dos recursos a ser utilizado pela empresa na obtenção de seus resultados mas sim uma vantagem competitiva.

As pessoas são hoje consideradas o capital intelectual e social de uma organização. As características emocionais, relacionais e intelectuais dos indivíduos no trabalho são atributos valorizados pelas organizações.

Neste ambiente dinâmico e veloz, a capacidade criativa evidenciou-se como uma importante competência requerida aos candidatos a postos de trabalho por seus potenciais empregadores.

A criatividade passou a ser, no século XXI, uma condição necessária para a sobrevivência do trabalhador no mercado de trabalho e também para a sobrevivência das organizações em face de uma intensa competição.

Mas, seriam as condições impostas pela sociedade da informação propícias ao profícuo desenvolvimento da criatividade? Quais são as características que se espera encontrar nos profissionais criativos? Quais são as barreiras encontradas para o desenvolvimento da criatividade nas organizações? Como estimular uma atuação criativa dos indivíduos no trabalho?

Este documento discute a produção criativa do profissional no âmbito das emergentes relações entre o indivíduo e seu trabalho. Estas relações, nas quais prega-se a crítica, a autonomia, a estratégia e a criatividade, são contextualizadas no cenário empresarial da sociedade da informação. Também fazem parte dos itens deste trabalho, a descrição de teorias envolvendo o processo criativo, as barreiras e os estímulos à sua expressão na empresa bem como o desenvolvimento da atitude criativa no ambiente de trabalho.

## **Contexto Empresarial Atual: Caracterizando a Sociedade da Informação**

A constituição da sociedade da informação, tal qual é conhecida, ocorreu através de um processo maior, chamado de globalização, impulsionado na década de 90.

Caracterizado pela integração e pela interdependência, o processo de globalização teve como base os grandes avanços no campo das comunicações, distinguindo-se por ativa internacionalização de práticas de negócios. O globo terrestre dividiu-se em blocos econômicos e políticos como a União Européia, o Nafta e o Mercosul que se caracterizam por uma desregulamentação nas práticas comerciais e fronteiriças, influenciando também aspectos políticos, sociais e culturais.

Com os recursos oferecidos pela tecnologia de informação e acesso irrestrito a eficientes meios de transporte, intensificaram-se os intercâmbios de caráter cultural, econômico e social.

A evolução da tecnologia de informação e de comunicação permitiu o barateamento das despesas relativas às atividades mercantis, favorecendo o comércio internacional. Este foi impulsionado pela redução ou eliminação de barreiras alfandegárias entre países pertencendo a um mesmo bloco econômico.

A difusão e a relativa facilidade no estudo de idiomas permitiu que indivíduos de diferentes nações estivessem aptos a comunicar-se entre si, indiscriminadamente, fossem eles executivos, estudantes, empresários ou mesmo turistas.

Acabou-se por criar uma grande aldeia global, expressão cunhada por McLuhan (Federman, 2003). Esta chamada "aldeia" caracteriza-se pela comunicação, em questão de segundos, de fatos, dados e informações para todo o planeta. Fábricas se instalam em vários países, produzindo um mesmo modelo de produto que é vendido para outra quantidade de países, e se afirmam como empresas transnacionais, oferecendo produtos globais. O mercado consumidor, globalizado, tornou possível que indivíduos de muitos países pudessem consumir os mesmos produtos, freqüentar as mesmas lojas e restaurantes, escutar as mesmas músicas e intérpretes, assistir aos mesmos programas de televisão, ler os mesmos livros. Hoje, um título literário pode ser lançado em mais de cinquenta países simultaneamente.

Da mesma forma em que se verifica um amplo processo de consumo em massa, existe maior conscientização a respeito de muitas questões sociais, políticas, empresariais, econômicas e científicas por intermédio da transmissão de informações, que podem ou não vir a constituir-se em conhecimento. Este pode ser definido por um conjunto de informações relativas ao passado, ao presente ou ao futuro, integradas e alicerçadas por um sentido que modifica a percepção do indivíduo. Estas informações são hoje disseminadas por programas de educação

formal, oferecidos por escolas, universidades ou empresas, por intercâmbios entre instituições de pesquisas, por grupos organizados ou informais de indivíduos e, evidentemente, pelos meios de comunicação de massa. As tecnologias de comunicação e informação de que hoje se dispõe quebraram muitos paradigmas no que se refere à organização da sociedade, e inseridas neste contexto, às organizações empresariais.

Mesmo considerando a ampla disseminação dos meios de comunicação em massa, que possibilitaria que todos pudessem comunicar-se como se vivessem em uma grande aldeia, o que se verifica hoje é que nem todos os indivíduos têm pleno acesso às informações por estes transmitidas. Em países com reduzidos índices de desenvolvimento econômico e tecnológico, verifica-se um processo de exclusão inerente à globalização. Formou-se uma massa populacional que não usufrui de modernas tecnologias por motivos financeiros ou culturais. Também por estas razões, estes indivíduos são impedidos de consumir produtos lançados globalmente bem como de realizar intercâmbios com outras nações, justamente porque o acesso aos meios de comunicação e de transporte e às tecnologias de informação não está ao seu alcance, representando um ponto de ruptura ao mundo globalizado.

Por sua vez, os países mais desenvolvidos econômica e tecnologicamente, que impulsionaram este movimento global, proporcionam ampla distribuição dos recursos tecnológicos, educacionais e informativos entre suas populações.

A globalização tornou-se uma via sem retorno. Ao invés de uma luta infrutífera contra esta realidade surge a possibilidade de uma ação global responsável e consciente, intra e extra-organizações.

## **Relações de Trabalho Emergentes: Recriar-se Sempre**

O cenário globalizado das organizações é inegavelmente marcado pela compressão das dimensões tempo e espaço imposta pela sociedade da informação. Novas relações entre o indivíduo e o trabalho foram conseqüentemente estabelecidas.

O amplo acesso a computadores pessoais no ambiente organizacional, a exigência de sua utilização pelos trabalhadores e a conexão destes em rede ressaltaram a urgência do tempo na realização das tarefas, fossem elas rotineiras ou estratégicas. Trabalha-se hoje à velocidade de processamento da máquina.

A rápida velocidade e o caráter transitório das informações veiculadas não deixam tempo para a reflexão. Há casos em que o acontecimento e a veiculação são simultâneos. É o que ocorre em alguns trabalhos jornalísticos como a alimentação de conteúdos de *sites* na *internet*. Este tipo de prática, de veiculação de

informações em tempo real, que já existia na mídia televisiva e no rádio, sofreu uma aceleração imposta pelo contexto competitivo verificado em um ambiente caracterizado hoje pela interatividade e pela conexão dos indivíduos em rede.

Em épocas anteriores, valorizava-se o tempo dispensado na reflexão e preparação de uma obra, especialmente em literatura e filosofia. Hoje, o caráter comercial e efêmero dos conteúdos enfatiza a superficialidade em detrimento da reflexão e da crítica.

A interligação em rede tornou a localização entre colegas de trabalho irrelevante para o desenvolvimento de suas atividades e projetos. Apoiando-se também em tecnologias de comunicação como telefone e satélites, é possível realizar reuniões e treinamentos à distância, propiciando as trocas de informação necessárias aos trabalhos.

Existem porém algumas imperfeições nas relações de trabalho à distância. Estudos de Nandhakumar (1999) evidenciam a dificuldade existente no estabelecimento do sentimento de confiança nas relações virtuais de trabalho, de longa duração. Um dos argumentos apresentados por este autor é de que a confiança baseia-se na crença em uma realidade seja ela subjetivamente oferecida pelo indivíduo ou pelo sistema organizacional. Com a globalização e as interações de trabalho redefinidas através de indefinidos intervalos de tempo e espaço, a confiança passa a firmar-se nas capacidades abstratas, características das instituições modernas, evidenciadas pelo desempenho organizacional e pelos resultados obtidos na relação entre indivíduo e organização ou entre várias organizações.

A ausência de contato físico e de vida social compartilhada desestimula contatos informais, mesmo que ainda continuem virtuais, entre uma equipe dispersa geograficamente. Os trabalhadores, conectados em rede, quando em atividades de longa duração, optam pela socialização em contatos face a face. Estes contatos tornam-se oportunidades para conhecer pessoalmente os colegas de trabalho e com eles trocar experiências, em ambiente profissional ou mesmo informal.

Os resultados da pesquisa de Nandhakumar (1999) mostraram que o contato pessoal é importante para estabelecer relações de confiança, sem um vínculo exclusivo às capacidades abstratas da organização, consideradas impessoais, não provendo satisfação emocional.

Segundo os estudos deste autor, as relações hierárquicas também sofrem alterações com as interações *on-line*. A participação de gerentes sênior nas reuniões dos *times* virtuais fez com que os participantes de nível júnior pudessem reforçar seu relacionamento com personalidades da alta administração e legitimar suas ações através da relação de autoridade. Com o uso das ferramentas de trabalho virtual, os gerentes sênior, por outro lado, estenderam sua autoridade, tornando-se visíveis para subordinados alocados em subsidiárias distantes.

"É preciso aprender novas formas de comunicação para efetivamente contar e

vender suas histórias no espaço eletrônico", afirmam Galpin & Sims (1999) sobre os trabalhadores que atuam de forma flexível por meio de trabalho à distância, em rede. É preciso readaptar-se continuamente, face às constantes mudanças impostas por um ambiente instável, em franco desenvolvimento tecnológico.

O ambiente da sociedade da informação é marcada por um fluxo incessante de estímulos advindos de diferentes mídias, a uma velocidade acelerada. É caracterizada por "uma produção racional que resulta em uma irracionalidade de sobrecargas de informação, falhas na informação, desinformação e informação fora de controle" (Lash, 2002). A quantidade de informação é avassaladora e o indivíduo acaba por não saber processá-la visto não ter sido para isto capacitado, nem pela família, nem pela escola e nem em suas relações de trabalho. Verifica-se uma generalizada dificuldade em recriar a realidade através do conhecimento e assim manipulá-la. O desenvolvimento desta habilidade de processamento e produção de um sentido para a informação recebida torna-se responsabilidade do próprio indivíduo, que acaba por desenvolvê-la empiricamente.

O uso continuado de tecnologias de informação e comunicação em atividades de trabalho é uma realidade; o trabalhador deve capacitar-se de forma pró-ativa para fazer face às constantes inovações ainda por vir.

A criatividade surge, na sociedade da informação, como um fator preponderante na construção individual do trabalhador, uma vez que não há mais regras nem manuais de trabalho neste ambiente dinâmico e inconstante.

Originalidade, flexibilidade, inventividade e imaginação na composição de respostas às questões impostas pelo ambiente de trabalho e na (re)construção da realidade são essenciais. São atributos dos profissionais criativos, valorizados e almejados pelas organizações.

## **Novas Relações de Trabalho: Autonomia, Estratégia e Crítica**

Segundo Malvezzi (1999), nas relações de trabalho atuais, caracterizadas pela imprevisibilidade e flexibilidade, em lugar do controle gerencial surge a autonomia, o auto-controle. O trabalhador passa a ter a gerência das atividades que exerce, estabelecendo-se como responsável pelas conseqüências delas advindas, fato este gerador de estresse provocado por fortes pressões para o cumprimento de metas e cronogramas.

Isto evidencia a tendência de integração entre o capital humano (os trabalhadores) e os planos estratégicos das organizações, traduzidos posteriormente nas metas e cronogramas citados. As políticas de recursos humanos, além de proporcionar esta integração, reforçam uma cultura organizacional na qual os trabalhadores são fonte de vantagem competitiva, enfatizada através de ações que favoreçam o



comprometimento e como conseqüência estimulem o desejo dos trabalhadores em agir flexivelmente nos interesses da organização (Legge, 1995).

As organizações, chamadas estratégicas por Enriquez (2000), surgidas em meio à sociedade da informação, necessitam "de indivíduos sutis, capazes de reagir o mais rapidamente possível, dando prova de leveza e flexibilidade, aos acontecimentos imprevisíveis, constantes e numerosos, com os quais são confrontados".

Requisita-se dos profissionais a aquisição contínua de novos conhecimentos em variadas áreas, segundo este autor, desde que se revelem pertinentes para a organização, no instante considerado. Evidencia-se uma visão de curto prazo, de operacionalização de conhecimento, com pouca ênfase à reflexão e à pesquisa fundamental. O autor afirma ainda que este tipo de organização "persegue objetivos irreconciliáveis" como a demanda por um espírito individualista contraditoriamente alinhado a um forte sentimento de equipe.

O poder de persuasão e comunicação e a participação de todos os colaboradores são valorizados pela organização estratégica. A participação é incentivada através de grupos de trabalho de diversos tipos visando à solução de problemas e melhorias, como forma de garantir a sobrevivência da empresa e a conquista de novos mercados. A criatividade, representada aqui por fluência, originalidade e sensibilidade para os problemas, aparece como atributo interessante ao desenvolvimento de vantagens competitivas para a organização. Aliada à criatividade, a capacidade de realização da equipe revela-se como potencial fonte de inovação, visando construir o futuro da organização através de novos produtos e serviços, do desenvolvimento técnico ou de novas práticas organizacionais.

Enriquez (2000) faz porém uma crítica: a empresa estratégica requer a participação de todos mas apenas uma elite "desfruta da adesão maciça à dinâmica organizacional" – para a maioria dos trabalhadores o trabalho torna-se menos interessante (mais operacional e menos estratégico), o risco de desemprego aumenta e as promoções são bloqueadas (pela própria falta de opções "verticais" provocadas pelo movimento de *downsizing*).

Defillipi & Arthur (1996), falando da mobilidade inter-empresarial característica das carreiras da sociedade atual, definem três competências a serem desenvolvidas pelos profissionais. São elas: "saber porque", "saber como" e "saber quem". A primeira delas refere-se às crenças e significâncias pessoais, à motivação e à identidade do profissional. A cultura organizacional procura atingir esta competência com mensagens institucionais visando aumentar a identificação do profissional com a empresa. O recomendável porém aos trabalhadores é desenvolver uma identidade integrada psicologicamente a uma sociedade em constante mutação e fragmentação e não apenas a uma única organização.

A competência "saber como" reflete as habilidades e competências do profissional, relacionadas à sua atividade. Estas competências são afetadas pelas

relações estabelecidas na empresa seja pela possibilidade de aprendizado coletivo ou pela própria desvalorização de algumas competências pela organização e/ou pelo mercado.

Já o "saber quem" enfatiza a importância das "redes de trabalho", o chamado *networking*, na sociedade atual referindo-se a como os profissionais contribuem para a comunicação entre empresas.

Estas competências são chamadas pelos autores de "ativos de conhecimento" que não são intrínsecos mas dependentes de um reconhecimento e oferecimento de oportunidades que correspondam ou superem às expectativas dos profissionais.

Assim, as relações emergentes entre o indivíduo e o trabalho são marcadas pela autonomia e conseqüente aumento de responsabilidade pelas tarefas executadas em um ambiente autogerenciado.

As organizações acabam por ter uma visão de curto prazo, para agir e reagir rapidamente às constantes mudanças. Esta alta velocidade dificulta a reflexão, demandando dos profissionais soluções imediatas, criativas, originais e contínuas a fim de garantir e expandir a lucratividade da organização em um ambiente mutável e fortemente competitivo.

## **Caracterizando a Criatividade**

Segundo Enriquez (2000), o indivíduo não pode ser criativo se não sente no mais profundo de si mesmo a vontade de construir o inteiramente novo.

Boden (1996) afirma que "criatividade é quebra-cabeças, um paradoxo, alguns dizem, um mistério". Isto porque inventores, cientistas e artistas raramente sabem como estas idéias se originam. Para a autora, muitos assumem que nunca haverá uma teoria científica para a criatividade – como a ciência poderia explicar o novo, o incomum?

Não existe um consenso no que se refere à uma definição terminológica da criatividade. Boden (1996) evidencia que alguns definem criatividade como uma nova e incomum combinação de velhas idéias, afirmando que o inusitado vem de uma combinação improvável.

O que se considera hoje é que existem várias gradações de criatividade em função, inclusive de áreas de atuação. Alguns são mais criativos em uma determinada área e menos em outras. Sabe-se porém que é possível estimular características criativas através da prática.

A produção criativa, em um dado espaço de tempo, é algo facilmente identificável para conhecedores da área em questão – note que produtos são considerados criativos sempre em relação a outros em um determinado momento da história.

Stein, citado por Alencar & Fleith (2003), define que criatividade envolve a produção de algo novo, que é aceito como útil e/ou satisfatório por um número significativo de pessoas em algum ponto no tempo. Amabile (1996) afirma que esta definição é endossada por vários autores.

É importante ressaltar o fator relevância, em que a resposta, além de nova e incomum seja também apropriada a uma dada situação.

Já Torrance, citado por Alencar & Fleith (2003), define criatividade como um processo de se tornar sensível a problemas, deficiências e lacunas no conhecimento; de identificar a dificuldade; de buscar soluções, formulando hipóteses acerca das deficiências; de testar e re-testar estas hipóteses; e, finalmente, de comunicar os resultados.

Verifica-se nesta definição, a preocupação sobre as origens da criatividade enfatizando o próprio processo criativo.

Alencar, citado por Alencar & Fleith (2003), conduziu estudos para investigar traços de personalidade de 29 cientistas brasileiros de destacada produção científica. Os traços mais proeminentes encontrados foram persistência e dedicação ao trabalho. Outras características encontradas foram: entusiasmo, iniciativa, independência de pensamento e ação, responsabilidade e imaginação.

Alencar & Fleith (2003) citam algumas habilidades cognitivas que caracterizam a criatividade. Entre as operações intelectuais que contribuem para o pensamento criativo temos as habilidades de fluência, flexibilidade, originalidade, elaboração, redefinição e sensibilidade para problemas.

Fluência se caracteriza pela habilidade do indivíduo em gerar um grande número de idéias para solucionar o problema. Já a flexibilidade consiste na quantidade de categorias utilizada pelo indivíduo nas idéias elencadas – a flexibilidade implica mudanças de significado, estratégia ou direção de pensamento. A originalidade se caracteriza pela apresentação de soluções incomuns e remotas.

A elaboração consiste na facilidade de se acrescentar detalhes a uma dada situação, partindo de um esboço vago a uma produção bem definida.

A redefinição implica transformações ou mudanças na informação. A sensibilidade para problemas consiste na habilidade de ver deficiências em uma situação na qual usualmente não se percebem problemas.

Para que ocorra a produção científica, o indivíduo utilizando-se das características e traços citados deve experimentar um processo de criação, que será detalhado a seguir.

## Processo Criativo

Os estudiosos da criatividade têm um pensamento comum acerca do processo criativo. Existe a necessidade de um esforço mental concentrado sobre uma temática, antes do surgimento do momento criativo ou do fluxo, como chamam alguns. Para a criação é 1% de inspiração e 99% transpiração, esforço.

A definição do processo criativo segundo Kneller, citado por Wechsler (1993), consta de cinco etapas: apreensão, preparação, incubação, iluminação e verificação.

A primeira fase marca a apreensão de um problema, a percepção de que ele existe, aguçando a curiosidade do indivíduo na busca de uma solução.

Já a preparação é uma fase investigativa durante a qual o indivíduo busca informações através de leitura, discussão, perguntas e diversas atividades exploratórias. A familiarização com os conceitos já existentes e as idéias alheias garante a novidade da idéia criativa a ser criada.

É muito difícil que o indivíduo venha a ter uma idéia criativa sobre algo que não conhece, sobre um assunto que não domina. O nível de conhecimento necessário dependerá, claro, da complexidade da problemática em questão. Mackinnon, citado por Wechsler (1993), afirma que a pessoa criativa é aquela que, em sua procura intelectual, reconcilia os opostos do conhecimento especializado com a admiração natural de uma criança.

A etapa de incubação é conseqüência direta da etapa anterior, a da preparação. À medida que investiga, lê, explora e brinca com os conceitos descobertos, o indivíduo desenvolve inconscientemente hipóteses para a solução do problema. A impressão que se tem nesta fase do processo é que não há mais preocupação com o problema, podendo inclusive tornar-se uma etapa frustrante, na qual não se vê resultados.

E é em meio a esta calmaria que surge a iluminação, o clímax, o momento de fluxo no qual ocorre a criação espontânea. A idéia pode ocorrer em diversas situações: quando se executa uma atividade rotineira, em estado de relaxamento, dormindo, como uma analogia ou de diversas outras maneiras inusitadas. O indivíduo, atento ao problema, percebe que aquela idéia é a melhor dentre as anteriormente imaginadas. As condições que favorecem a inspiração variam em função do estilo de pensar dos indivíduos que preferem alternativos horários do dia, variadas temperaturas, iluminação, um certo nível de isolamento entre outras circunstâncias. É importante, apenas, respeitar as características preferidas pelo indivíduo.

A fase de verificação é justamente aquela que consolida o processo criativo. Nela o indivíduo efetua uma crítica pessoal sobre a idéia gerada. Caso considere um

potencial positivo o indivíduo submete sua idéia à crítica de outros como forma de validar sua relevância para um grupo significativo de pessoas. Este é um momento crucial; é a hora de receber elogios ou críticas do público. As deficiências percebidas neste momento regulam a duração desta fase que gera uma nova elaboração da idéia criativa.

Considerando as diferenças individuais, quais seriam os fatores que poderiam estimular ou dificultar o desenvolvimento do processo criativo no seio de uma organização?

## **Criatividade na Organização: Barreiras e Estímulos**

No processo acelerado de mudanças econômicas e tecnológicas característico da sociedade da informação, tudo se desenvolve em várias frentes e a uma tal velocidade que as empresas se vêem compelidas a uma reestruturação organizacional profunda (Alencar, 1996).

Com a crescente quantidade de novos problemas que deve ser tratada pelos trabalhadores, a descentralização dos processos decisórios passa a ser uma realidade em um mundo que não pode ser regido por manuais.

A resolução dos problemas depende da criatividade dos gerentes e especialistas e, com a descentralização e maior autonomia, de toda a equipe de trabalhadores.

Esta situação exemplifica o crescente interesse das organizações pelo tema da criatividade. Uma vez que as idéias criativas são condições essenciais para a inovação, muitas organizações têm proporcionado treinamentos de criatividade a seus quadros de empregados.

O ambiente organizacional deve propiciar a manifestação do potencial criador do indivíduo. A cultura empresarial deve encorajar a livre expressão mesmo que resulte também em manifestações críticas ao *status quo*. Destas poderão surgir sugestões de melhoria, de novas formas de realizar processos, de novos produtos e serviços e de uma infinidade de ações criativas.

Os indivíduos devem organizar-se em equipes para melhor colaborar. O ambiente organizacional deve encorajar os trabalhadores a correrem riscos. A empresa deve proporcionar um ambiente seguro para o surgimento e desenvolvimento de novas idéias, fundamentado em relações de confiança (entre os empregados e para com a organização). Enriquez (2000) afirma que o ser humano pode construir o inteiramente novo em conjunto com outros indivíduos desde que possa com eles estabelecer "relações de amizade e de confiança".

Hoje boa parte da energia dos empregados se perde na repressão, na ocultação de problemas e na recusa de se encarar a realidade (Goleman et al., 1992). Há pouca tolerância para a crítica ou insubordinação; aqueles que se caracterizam pela ousadia e pela criatividade acabam por sucumbir.

Caso não se verifique, em breve, significativa mudança cultural, ter-se-á empresas mergulhadas em convenções e tradições, pouco habilitadas para enfrentar um ambiente que se afigura ágil, competitivo e global.

As mudanças que aprimoram o ambiente de trabalho resultam dos esforços combinados de diretores e empregados (Goleman et al., 1992). Na medida em que ambos adotam uma postura criativa, verifica-se mudança sutil mas ao mesmo tempo vigorosa no ambiente de trabalho.

Ao valorizar-se a aptidão dos empregados em aprenderem, desenvolverem-se e expressarem suas idéias, a organização torna-se menos impessoal. Segundo o autor, a empresa passa a assemelhar-se mais a um organismo vivo, orientado por uma inteligência que necessita ser constantemente alimentada.

Vários fatores contribuem para expressão da criatividade na empresa; alguns dizendo respeito ao indivíduo, outros à organização e outros ao ambiente externo.

Com relação ao indivíduo, suas características, comportamentos e motivações podem facilitar a expressão de novas idéias. Já a cultura e o clima organizacionais funcionam como meio ambiente das ações criativas, podendo estimulá-las ou destruí-las. Os fatores de natureza extra-organizacional também atuam sobre o sistema podendo ser exemplificados por competição em um segmento, por oportunidades de aprimoramento para o cidadão, pelo reconhecimento para com a criatividade ou por valores da sociedade.

Alencar (1996) caracteriza o perfil de uma organização criativa. Esta deve possuir grande capacidade de adaptação em um mundo mutante marcado pela incerteza e crescente competição. No ambiente de trabalho deve primar pelo respeito, pela dignidade e pela valorização dos indivíduos, tolerando e aceitando as diferenças. O aperfeiçoamento de seus quadros deve ser algo freqüente, enfatizando a autonomia. A estrutura organizacional deve ser flexível admitindo a incorporação criativa de novos procedimentos e políticas. Acima de tudo deve valorizar as idéias inovadoras.

Traçar um perfil é algo relativamente fácil, mais difícil é proceder às mudanças necessárias para dar leveza e dinamismo às sedimentadas culturas organizacionais ainda encontradas.

As barreiras à expressão criativa nas organizações podem ser estruturais, como a centralização e a normatização, as forças de poder e regras da organização e a ênfase na manutenção do *status quo*. Existem ainda barreiras de recursos como falta de profissionais, tempo ou dinheiro e as próprias atitudes dos indivíduos como insegurança, inflexibilidade e medo de correr riscos. Vale lembrar que as atitudes dos indivíduos são diretamente influenciadas por um clima psicológico existente na empresa, em especial quando este não apóia nem estimula novas idéias.

Outras barreiras podem ser citadas como sistema inadequado de comunicação, falta de direção da gerência, competição interna em lugar de cooperação e a falta de tempo para reflexão (característica da sociedade da informação).

## **Discussão**

A emergência de novas relações entre os indivíduos e o trabalho pode aqui ser representada por estilos musicais. O paradigma tradicional das relações de trabalho pode ser representado por uma orquestra sinfônica. Nesta, cada um dos integrantes conhece intimamente seu papel, sua participação. Por outro lado, não domina os outros papéis e com eles tem pouca interação. Todos atuam sob a regência de um líder, em posição de destaque e superioridade. É o líder quem gerencia os trabalhos da orquestra.

O paradigma emergente das relações de trabalho assemelha-se mais a uma banda de jazz. A colaboração entre os músicos para a criação de uma onda sonora, uma nova melodia, é uma questão de escolha. Quando ela ocorre significa que existe confiança entre eles. Não há uma única liderança, todos se encorajam mutuamente, preenchendo as lacunas deixadas pelos colegas. É preciso um certo conhecimento dos papéis dos colegas para melhor interagir, não basta apenas conhecer a sua parte da partitura. É necessária uma compreensão abrangente dos papéis musicais (seu e dos colegas), a capacidade de atuar em equipe, de forma colaborativa. O exemplo da banda de jazz é um ótimo modelo de trabalho criativo em pequenos grupos.

A emergente relação entre o indivíduo e o trabalho, como a banda de jazz, valoriza a auto-gestão, a autonomia, o maior domínio sobre a informação e uma visão sistêmica sobre os processos da organização.

Apesar da marcante individualidade dos profissionais, verificada nos dias de hoje, estimula-se o trabalho em equipe e a atuação coletiva na resolução criativa de problemas.

No cenário instável das organizações, a flexibilidade, o relacionamento, a colaboração, o dinamismo e a criatividade passam a ser atributos essenciais para o crescimento profissional e desenvolvimento organizacional.

Sendo a criatividade um atributo individual reconhecido pela empresa, esta valoriza os indivíduos que engajam suas vidas de maneira criativa. O foco das empresas é, no entanto, a criatividade voltada para o lucro, para resultados corporativos.

A fim de estimular a produção criativa do indivíduo, e conseqüentemente seu próprio lucro, além de recompensas e reconhecimento institucional, a empresa deve proporcionar ao indivíduo uma plena auto-realização.

A criatividade engaja uma vida por intrínsecas questões motivacionais; por crenças, valores e significados pessoais. Não só pelas questões extrínsecas; por

estímulos provenientes do ambiente externo.

À medida que indivíduo e empresa alinham seus sistemas de crenças, está dado o primeiro passo para a realização do potencial criador do empregado. As habilidades cognitivas dos indivíduos são associadas aos aspectos afetivos e psicológicos e sofrem forte influência do ambiente organizacional em que estão inseridos.

Apesar da busca incessante das organizações por profissionais criativos, questiona-se a habilidade com que estas lidam com a criatividade quando a encontram. As organizações estimulam as manifestações criativas mesmo quando em um primeiro momento elas desconstróem o *status quo*, questionam a hierarquia e os processos organizacionais? Como são tratados os questionadores, os visionários, os inovadores? Dá-se a eles algum crédito?

Ou será que as organizações buscam uma criatividade imediatista, aplicada às problemáticas vigentes que não cria novas questões apenas resolve as que já existem?

As organizações têm, com algumas exceções, resistência aos indivíduos fortemente criativos, especialmente aqueles que, conhecendo vários setores da organização, conseguem perceber problemas sistêmicos cuja solução implicaria em grandes mudanças.

Os visionários cujas "visões" não são acolhidas pela alta administração são fadados ao descrédito, até que encontrem outra força política que valorize suas idéias.

Apesar do ambiente inovador buscado pelas organizações, estas não estão preparadas para uma "autocrítica", especialmente quando esta advém do corpo de empregados, para mudanças drásticas, ou para novas ferramentas mirabolantes.

As soluções criativas, para terem maior chance de aceitação na maioria das organizações, devem ser estrategicamente apresentadas, de forma gradativa, aplicadas passo a passo. As radicais mudanças de paradigma, caso não tenham apoio incondicional da alta administração (que nem sempre é visionária), não se estabelecem.

Já quando a alta administração prima pela criatividade e pelo caráter visionário, dá-se o oposto, aqueles indivíduos resistentes e inflexíveis são ultrapassados pelas novas idéias, perdendo sua força e seu lugar. Claro que a crítica à criatividade também é salutar, como parte integrante da própria etapa de verificação do processo criativo, devendo por isso ser fortalecida.

Para que a expressão criativa se transforme em uma inovação é preciso mais. É necessária uma combinação de recursos materiais, de conhecimento, de motivação e de uma idéia criativa. A inovação torna-se o objetivo maior da organização. É um movimento intencional que gera benefícios, que proporciona



vantagens competitivas para a organização, tão importantes no instável mundo dos negócios.

Criatividade é pensar coisas novas. Inovação é realizá-las.

## **Considerações Finais**

Considerando as emergentes relações entre o indivíduo e seu trabalho, inseridas em ambiente globalizado, dinâmico e em constante mutação, verifica-se a crescente valorização do profissional criativo.

Suas habilidades e competências constituem-se em vantagens competitivas da organização, fornecendo elementos para o desenvolvimento concreto de inovações tecnológicas, para a introdução de novos paradigmas de gestão e conseqüentemente para o sucesso empresarial.

Percebe-se que as instituições que proporcionam aos profissionais maior autonomia no desenvolvimento de suas funções, ou seja, um maior grau de liberdade para inovar, estimulam a expressão criativa do indivíduo no ambiente organizacional e obtêm melhores resultados institucionais.

Para isso, novas idéias devem ser acolhidas e analisadas e as habilidades e esforços que as geraram, reconhecidos. Aumenta-se assim a satisfação para com o trabalho, enfatizando motivações intrínsecas e extrínsecas dos indivíduos que acabam por concretizar inovações.

Finalmente, a empresa que possui equipes multidisciplinares, fortalece a divergência de pontos de vista. Cada um dos membros da equipe contribui com diferentes perspectivas que, uma vez valorizadas e respeitadas, resultam em idéias mais elaboradas, detalhadas e complexas, possibilitando o desenvolvimento organizacional e a obtenção de resultados empresariais.

Um clima organizacional que prima pela abertura, tolerância e cooperação estimula a construção de um ambiente estimulante às idéias criativas, e favorece a participação dos indivíduos e equipes, que representando um capital intelectual e social da empresa, concretizam suas idéias inovadoras.

Além de atingir metas institucionais, este ambiente proporciona o desenvolvimento do indivíduo, que estabelece nova relação com seu trabalho, mais prazerosa e realizadora, obtendo satisfação profissional e pessoal, à medida que o relacionamento com os colegas se torna mais rico e cooperativo e seu potencial de criação reconhecido e valorizado.

## Referências Bibliográficas

- ALENCAR, E. M. L. S. **A gerência da criatividade**. São Paulo: Makron Books, 1996.
- ALENCAR, E. M. L. S.; FLEITH, D. S. **Criatividade: múltiplas perspectivas**. Brasília, DF: Editora Universidade de Brasília, 2003.
- AMABILE, T. M. **Creativity in context**. Boulder: Wetview Press, 1996.
- BODEN, M. A. **Dimensions of creativity**. Cambridge, MA: MIT Press, 1996.
- DEFILLIPI, R. J.; ARTHUR, M. B. Boundaryless contexts and careers: a competency based perspective. In: ARTHUR, M. B.; ROUSSEAU, D. M. **The boundaryless career**. New York: Oxford University Press, 1996.
- ENRIQUEZ, E. O indivíduo preso na armadilha da estrutura estratégica. In: MOTTA, F.; FREITAS, M. E. **Vida psíquica e organização**. Rio de Janeiro: FGV, 2000.
- FEDERMAN, M. **The cultural paradox of the global village**. Stanford, CA: Creative Commons, [2003]. 10 p. (McLuhan program in culture and technology). Disponível em:  
<<http://www.mcluhan.utoronto.ca/CulturalParadoxOfTheGlobalVillage.pdf>> .  
Acesso em: 1 dez. 2005.
- GALPIN, S.; SIMS, D. Narratives and identity in flexible working and teleworking organizations. In: JACKSON, P. **Virtual working**. London: Routledge, 1999.
- GOLEMAN, D.; KAUFAMAN, P.; RAY, M. **O espírito criativo**. São Paulo: Cultrix, 1992.
- LASH, S. **Critique of information**. London: Sage, 2002.
- LEGGE, K. **Human resources management**. London: Macmillan Business, 1995.
- MALVEZZI, S. Psicologia organizacional. In: MACHADO, C. G. (Org.). **Interfaces da psicologia: actas do Congresso Internacional "Interfaces da Psicologia"**. Évora: Universidade de Évora, 1999. v. 2.
- NANDHAKUMAR, J. Virtual teams and lost proximity. In: JACKSON, P. **Virtual working**. London: Routledge, 1999.
- WECHSLER, S. M. **Criatividade: descobrindo e encorajando**. Campinas: Psy, 1993.



---

*Informática Agropecuária*

Ministério da Agricultura,  
Pecuária e Abastecimento

