

ESTIMULANDO A CRIATIVIDADE DAS PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES

ROSINILDA LAVADOURO DA SILVA*
LAURA DIONÍSIA DO MONTE RODRIGUES**

RESUMO

A criatividade tem sido um tema muito discutido na área organizacional, em razão de sua relevante contribuição para as empresas. Sua importância deve-se, principalmente, ao fato de que, frente aos cenários de intensa competição e de mudanças rápidas e contínuas, as empresas precisam criar novas e melhores maneiras de responder aos desafios e problemas da realidade organizacional. Devido a este fato, torna-se necessário que as empresas aproveitem melhor o potencial criativo de seu pessoal. Isto implica em conhecer os fatores que influenciam a criatividade de forma a proporcionar condições que facilitem sua expressão e desenvolvimento. Com isso, as empresas podem atingir um melhor desempenho, o que significa a possibilidade de garantir vantagens competitivas. Portanto, este artigo pretende identificar e analisar os principais fatores influenciadores da expressão e desenvolvimento da criatividade dentro das organizações, através de pesquisa bibliográfica. Para tanto, este trabalho toma por base os resultados de algumas pesquisas realizadas sobre o tema, bem como realiza uma análise da síntese destes resultados.

PALAVRAS-CHAVE: criatividade, mudança, inovação.

ABSTRACT

The creativity has been a theme very discussed in the organizational area, in reason of its relevant contribution for the companies. Its importance is due, mainly, to the fact that, front to the sceneries of intense competition and of fast and continuous changes, the companies need to create new and best ways to answer to the challenges and problems of the organizational reality. Due to this fact, it becomes necessary that the companies take advantage its personnel's creative potential better. This implicates in knowing the factors that influence creativity to provide conditions to facilitate its expression and development. With that, the companies can reach a better performance, what means the possibility to guarantee competitive advantages. Therefore, this article intends to identify and to analyze the main factors that influence the expression and development of the creativity inside of the organizations, through bibliographical research. For so much, this work takes for base the results of some researches accomplished on the theme, as well as it accomplishes an analysis of the synthesis of these results.

KEYWORDS: creativity, change, innovation.

1 – INTRODUÇÃO

Observa-se que diversos, se não a maioria dos estudos e pesquisas na área de Administração apontam para a evidência de que o mundo encontra-se num processo rápido e turbulento de mudanças profundas. Tais mudanças ocorrem tanto nos níveis social e cultural, como nos níveis político, econômico, científico e tecnológico. Existe, ainda, a tendência de que novos paradigmas e transformações continuarão a movimentar o ambiente mundial. Diante deste cenário, as organizações sofrem um grande impacto em relação a seus objetivos, estratégias, negócios e administração, os quais vêm afetar suas atividades, estrutura e, também, seu pessoal.

Isto se deve ao fato do surgimento de um ambiente dinâmico, complexo, competitivo e globalizado, trazendo à tona a necessidade de um contínuo intercâmbio da organização com o ambiente externo, como meio de ajuste e resposta eficaz às pressões e mudanças no mercado e na sociedade.

De acordo com Lacombe e Heilborn (2003), as empresas que reagem rapidamente às permanentes mudanças prosperam e, muitas vezes, só elas sobrevivem. Esta capacidade de reagir requer considerável e necessária flexibilidade e abertura a novas idéias e abordagens.

Sendo assim, as constantes pressões e incertezas do ambiente acenam para o advento de uma realidade até então ignorada, ou seja, já não é possível enxergar o futuro com os olhos do passado. Isto significa que as organizações precisam criar meios que, de fato, habilitem as pessoas e permitam a expressão de seu potencial criativo. Portanto, para que ocorra a expressão e desenvolvimento da criatividade nas organizações, torna-se necessária a criação de condições que favoreçam um ambiente de trabalho criativo. Logo, a criatividade é resultante mais de condições sócio-organizacionais que a empresa pode proporcionar aos seus membros, do que de predisposições unicamente individuais (Alencar, 1996).

* Mestre em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina, Professora do Departamento de Ciências Econômicas Administrativas e Contábeis da Fundação Universidade Federal do Rio Grande.

** Doutoranda do Programa de Gestão ISEG/UTL – Portugal, Mestre em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina.

É neste sentido que este artigo pretende identificar e analisar os principais fatores influenciadores da expressão e desenvolvimento da criatividade dentro das organizações. Para tanto, apresentar-se-ão os resultados de algumas pesquisas realizadas sobre o tema, bem como se realizará uma análise da síntese destes resultados. Porém, antes disso, torna-se necessário abordar algumas considerações sobre a criatividade. Tais considerações envolvem a definição de criatividade e sua importância nas organizações.

2 – DEFINIÇÃO DE CRIATIVIDADE

Existem diversas definições de criatividade. De acordo com Vasconcellos (1990), criatividade é um processo intuitivo que chega à solução de um problema sem passar por um procedimento estruturado e utiliza todo um conjunto de conhecimentos que o indivíduo possui, muitas vezes, de forma inconsciente. Desta forma, o autor afirma que a criatividade pode tomar diversas formas, ou seja, a criatividade pode ser relativa, produtiva, negativa ou destrutiva.

A criatividade relativa é aquela que gera uma idéia nova para a pessoa, mas que não acrescenta ao acervo existente. A criatividade produtiva gera uma idéia que pode ser transformada em um produto ou processo realmente novo, produzindo uma vantagem competitiva. Já a criatividade negativa é desenvolvida por pessoas que têm uma habilidade muito especial para criar obstáculos e restrições, demonstrando a inviabilidade das novas idéias propostas por outros. É importante que a empresa saiba que existem determinados momentos em que esta conduta deve ser bloqueada e, em outros, incentivada. Por último, a criatividade destrutiva é aquela empregada para ações socialmente indesejáveis, como os crimes.

Para Mosquera (1973, p. 15), “o ato de criar é um processo no qual a pessoa rejeita o óbvio, numa atitude de força contra a maré do hábito que o puxa para a mesmice”. Com isso, a criatividade se origina de um estado de constante insatisfação e de contínua opção, em que o indivíduo pode se movimentar. Ainda, num sentido figurativo, Ostrower (1994, p.27) afirma que “a criatividade pode ser comparada a um músculo em exercício, ou seja, consiste em uma força consciente que se reabastece nos próprios processos através dos quais se realiza”.

Alencar (1996) define criatividade como um processo resultante da emergência de um novo bem ou serviço, percebido como útil, satisfatório e/ou de valor por um número significativo de pessoas em um dado momento. Portanto, não há necessidade de que o produto seja tangível, podendo ser uma idéia, o título de um livro, entre outros. Bono (1994) aborda o fato de que, nas organizações, uma idéia deve ser avaliada considerando sua adequação, benefícios, viabilidade, como também, a disponibilidade de recursos para sua realização.

A pessoa criativa é aquela que assimila, de forma mais rápida, hábil e eficiente do que as outras, os conflitos que precisam ser solucionados, as defasagens que precisam ser superadas, as conexões ocultas que precisam ser exploradas, bem como todos os relacionamentos sutis e lucrativos que podem ser identificados nos novos mares da informação (Kao, 1997).

Segundo Fischer (1989), as pessoas criativas são extremamente intuitivas e pessoas intuitivas são extremamente criativas. A intuição consiste no conhecimento de algo sem estar cômico disso. Sua origem não é conhecida, mas chega como uma percepção súbita, um *insight* sem uma evidência lógica. “O sistema intuitivo funciona como uma rede de percepção que recolhe e processa informação não-verbal e que por isso mesmo não faz parte do conhecimento consciente” (Fischer, 1989, p.14). Para o autor, o ser humano possui uma surpreendente massa de conhecimento que nunca alcança a consciência, porém quando algum dado ou aspecto desse conhecimento vem à tona, tem-se a intuição. Motta (1995) acrescenta que a intuição é tida como altamente impregnada de experiências e conhecimentos acumulados pelo indivíduo.

Neste sentido, Faria e Alencar (1996, p.3) afirmam que a criatividade tem relação com “os processos de pensamento que se associam com imaginação, *insight*, invenção, inovação, intuição, inspiração, iluminação e originalidade”.

Enfim, para Motta (1989), a criatividade é o processo de surgimento da idéia nova e, a nível organizacional, ela é um fator específico, porque depende de cada situação em que ocorrer, e daí derivam suas próprias regras. Além disso, muito mais do que uma manifestação individual, a criatividade é coletiva, porque resulta de um conjunto de informações e provoca alterações em crenças, hábitos e interesses sedimentados dos indivíduos.

Esclarecido o significado de criatividade, vale ressaltar que ela não está relacionada apenas a características individuais inatas. Para Motta (1995), o fato de alguns indivíduos estarem mais avançados do que outros no desenvolvimento de novas habilidades, não significa que os primeiros possuem qualidades criativas inatas. Portanto, o autor destaca que a criatividade é um recurso altamente disponível no meio organizacional à espera de desenvolvimento e uso.

Faria e Alencar (1996, p.50) abordam este aspecto ao afirmarem que a criatividade “é um fenômeno universal passível de desenvolvimento e que necessita de determinadas condições para poder se

manifestar". Com isso, refuta-se o misticismo criado em torno da criatividade, na qual esta estaria relacionada com atribuições inatas, ou com a presença de dons gloriosos conferidos a algumas poucas pessoas. A existência de fatores de natureza social e cultural coexiste com os atributos pessoais, atuando de forma integrada e interativa no processo de desenvolvimento da criatividade. Até então, um grande número dos trabalhos realizados nesta área estavam, predominantemente, voltados para indivíduos criativos, desconsiderando as influências sócio-ambientais sobre a criatividade.

Além disso, Bono (1994) afirma que pode se treinar as pessoas em criatividade. O treinamento envolve:

1. **Vontade:** além de despertar o talento criativo das pessoas, é preciso haver uma tentativa determinada de ensinar certas técnicas e procedimentos;
2. **Habilidade:** os instrutores precisam possuir habilidade para treinar as pessoas em criatividade e, também, precisam ter idéias claras do que estão fazendo;
3. **Método:** os instrutores devem usar programas existentes que ensinam como transmitir as habilidades do pensamento criativo.

Observa-se, então, que a criatividade pode ser estimulada e desenvolvida dentro das organizações de diversas maneiras, conforme será demonstrado posteriormente. Na realidade, este fato representa uma grande oportunidade para as empresas aproveitarem, em seu benefício, um importante potencial que seu pessoal possui, ou seja, o de criar novas e valiosas idéias.

3 – A IMPORTÂNCIA DA CRIATIVIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

“Em qualquer tipo de atividade humana, as pessoas tendem a fazer aquilo que sabem e não o que seria preciso que elas fizessem” (Lacombe e Heilborn, 2003, p.420). Esta tendência de limitação do comportamento das pessoas é, também, observada por Vico Mañas (1993, p.36):

O que mais assusta é assistir às transformações incríveis que o mundo atravessa e estar cercado por pessoas, dentro das organizações, que de maneira impassível olham, incredulamente se postam acomodadas não participando de nada, ou quando muito mostram-se incrédulas sem nenhum manifesto sequer, por menor que seja.

Essas observações sobre a realidade levam a um crescente interesse pelo fenômeno criatividade e reconhecimento da sua importância no âmbito organizacional. E este interesse pela criatividade não é um fato de nossos tempos, uma vez que é um tema que sempre despertou a curiosidade humana¹. Contudo, em nenhum momento, a criatividade recebeu tanto interesse dos mais variados ramos da ciência como nos dias atuais, devido a razões diversas, mas, especialmente, pelas mudanças sem precedentes e pressões do cenário atual.

Neste contexto, pode-se destacar a afirmação feita por Kao (1997) de que estamos adentrando na era da criatividade² devido, principalmente, ao advento da tecnologia da informação. Desta forma, a criatividade torna-se importante pelo fato de ser a variável crucial no processo de transformação do conhecimento em valor, já que o simples acesso às informações não confere, automaticamente, poder. Portanto, mais importante do que a ferramenta em si está a aplicação que é dada a ela.

Alencar (1996) enfatiza a emergência da criatividade dentro das organizações, em razão do ritmo frenético dos avanços científicos e tecnológicos que tem feito com que o conhecimento se torne obsoleto em um curto espaço de tempo, exigindo uma capacidade de aprendizagem contínua e permanente. Deste modo, na impossibilidade de se prever que conhecimentos serão necessários no futuro, a criatividade desponta como uma habilidade indispensável para auxiliar o indivíduo na adaptação ao novo e às situações de incerteza e complexidade do cenário de mudanças.

Este cenário traz a perspectiva de novos problemas e desafios, os quais exigem soluções imediatas e originais, uma vez que já não podem ser resolvidos segundo os tradicionais processos de decisão. O desenvolvimento de competências relacionadas à capacidade de pensar, resolver problemas e implantar novas ações está vinculado à capacidade criativa das pessoas e oferece oportunidades para gerar vantagens competitivas.

Observa-se, freqüentemente, que as dificuldades para acompanhar e aproveitar as mudanças ocorrem devido à presença de pessoas despreparadas para absorver e alterar seus comportamentos e os

¹Para se ter uma idéia, os gregos tinham a criatividade como um estado místico de receptividade a mensagens provenientes de entidades divinas e invocavam as musas em busca da inspiração. Também o pensamento ocidental concebe a pessoa criativa como um veículo de expressão das idéias divinas (Alencar, 1996).

²O advento da criatividade significa a superação da preocupação com aspectos físicos e financeiros em favor da preocupação com aspectos mais humanos, como imaginação, inspiração, engenhosidade e iniciativa (Kao, 1997).

processos administrativos e produtivos da organização. Este fato inviabiliza o aproveitamento de oportunidades e o desenvolvimento da inovação (Vico Mañas, 1993).

Neste sentido, Evans e Russel (1989) destacam que o comportamento criativo dos membros da organização representa o fator-chave na resposta às mudanças e abre espaço para que a organização promova inovações. Portanto, já não é mais possível que as pessoas permaneçam alheias ao trabalho que desenvolvem e continuem sendo agentes passivos das mudanças. Além disso, para Filho *et al* (1990), a criatividade é importante, pois fornece subsídios para que a inovação se concretize e produza benefícios para a organização.

Na realidade, a mudança e a inovação³ são processos cruciais para as organizações, visto que contribuem para o seu crescimento, sobrevivência ou mesmo sua morte (Hall, 1984).

Bono (1994) considera, no decorrer de sua obra, que a criatividade dentro das organizações possui um papel importante:

1. Para liberar o potencial dos profissionais, motivar as pessoas a se interessarem pelo que estão fazendo e promover o pensamento pró-ativo;
2. Para encontrar maneiras mais eficientes e eficazes de fazer as coisas, obter informações, solucionar e evitar problemas, bem como atingir os objetivos, a qualidade, a redução de custos e o aperfeiçoamento contínuo;
3. Onde existe a necessidade de uma nova idéia (pode ser um problema, crise ou conflito), ou quando não há necessidade premente, mas a nova idéia oferece oportunidades e vantagens;
4. No desenvolvimento de novos e melhores conceitos que irão dirigir a atenção e selecionar as informações, provendo a vantagem competitiva, à medida em que a organização for atingindo um platô de competência;
5. Na formulação de certas tendências ou possibilidades futuras e no planejamento de estratégias, contingências e posições de retirada.

Por fim, Bono (1994, p.293) afirma que “o pensamento criativo está crescendo rapidamente em importância, e virá a ter uma posição tão proeminente quanto finanças, matérias-primas e pessoas”. Esta afirmação reforça a abordagem de Kao (1997) acerca do advento da era da criatividade. Portanto, não se pode deixar de lado a importância de se estimular a criatividade das pessoas dentro das organizações.

4 – FATORES INFLUENCIADORES DA CRIATIVIDADE

De acordo com Motta (1995), a criatividade é uma característica que existe em todos os indivíduos e pode ser desenvolvida e transformada em novas habilidades individuais. Vasconcellos (1990) compartilha deste fato e ressalta que o potencial criativo do indivíduo é muito pouco utilizado pela empresa por falta de mecanismos e estímulos adequados. Sendo assim, as pessoas consideradas pouco criativas, e até com desempenhos medíocres em suas empresas, desenvolvem atividades extra-empresa em que dão vazão ao seu potencial criativo, como forma de satisfazer suas necessidades de expressão e auto-afirmação.

Dentro das organizações, torna-se comum o surgimento de críticas em defesa da idéia de que as pessoas, de uma maneira geral, não são criativas. Entretanto, segundo Vico Mañas (1993), a experiência de pesquisadores revela que as pessoas deixam de usar o seu lado criativo e adaptam-se à rotina pelo fato de não obterem um retorno das atividades que realizam e de desconhecerem os objetivos da organização em que atuam. Sendo assim, Motta (1995) observa que a existência de estímulos à criatividade torna-se crucial, uma vez que a complexidade e dimensão das organizações levam, normalmente, seus membros à conformidade e proteção das condições existentes, ao invés de buscar novidades.

Neste sentido, ao analisar as razões que têm contribuído para o quase inexistente proveito do potencial criativo das pessoas dentro das organizações, Alencar (1996) destaca o tradicional e obsoleto sistema educacional, além de variáveis ligadas à organização e ao próprio indivíduo, que podem contribuir ou dificultar a promoção de mudanças.

Em relação ao tradicional sistema educacional⁴, a autora observa que não existe um interesse da parte da escola em oferecer um ensino que se proponha a desenvolver a capacidade do aluno para pensar de uma maneira criativa e inovadora. Esse sistema de ensino dá um maior destaque à ignorância e incompetência do aluno, ao deixar de buscar o que cada um tem de melhor para desenvolver.

³Existe um consenso de que a criatividade e a inovação são processos relacionados, porém diferentes. A primeira consiste num processo de surgimento da idéia nova. Já a inovação representa o processo de aplicação, introdução e operacionalização da idéia nova na organização (Motta, 1989).

⁴Em relação à escola, Alencar (1996) refere-se tanto ao primeiro e segundo graus quanto ao ensino universitário, os quais, embora em níveis diferenciados, adotam metodologias educacionais padronizadas e limitadas, com ênfase na reprodução e memorização do conhecimento já instituído.

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

Esta influência é verificada a partir da análise de fatores que afetam o grau de abertura à expressão da criatividade, ou seja, a cultura organizacional e o clima psicológico predominante na organização.

A cultura organizacional envolve os sistemas de crenças, normas, sentimentos e valores compartilhados pelos membros da organização que são manifestados nas ações, em especial dos que assumem o comando da organização. Com relação ao clima psicológico predominante na organização, este envolve dimensões diversas, como o estímulo ao comportamento de correr riscos, o grau de liberdade para inovar e a extensão dos estímulos à expressão de opiniões.

Kao (1998) aborda o fato de que a cultura predominante na organização pode sufocar a criatividade. Na maioria dos casos, torna-se necessário cultivar uma cultura criativa capaz de valorizar o talento e a coragem de assumir riscos, como também, promover atritos, trocas e debates. O autor destaca que a passagem para uma cultura criativa deve estar inserida nas estratégias e sistemas empresariais vivenciados no dia-a-dia.

Como meio essencial de uma cultura criativa, Kao (1998) ressalta a comunicação. Nestes termos, a criatividade abrange o paradoxo da necessidade em manter uma comunicação aberta e livre de julgamentos sem abrir mão da necessidade de obter resultados definitivos e mensuráveis. Com isso, os gerentes devem priorizar o desenvolvimento de idéias, mantendo as possibilidades abertas, e evitar o fechamento prematuro.

No que diz respeito ao clima psicológico, Alencar (1995) refere-se aos aspectos relacionados ao ambiente organizacional de trabalho. As organizações possuem um clima psicológico predominante que corresponde a um fator de fundamental importância para a promoção da criatividade e a geração de propostas inovadoras. Como características deste clima favorável, a pesquisa de VanGundy (1987) destaca:

1. *Autonomia*: refere-se ao grau de liberdade que se dá às pessoas para expor idéias e tomar iniciativas;
2. *Sistema de recompensa por desempenho e competência*: refere-se à percepção da existência de um sistema justo e adequado, baseado na competência e no desempenho das pessoas;
3. *Suporte à criatividade*: diz respeito à percepção das pessoas de que a organização apóia as novas idéias;
4. *Aceitação das diferenças e interesse pela diversidade entre as pessoas*: refere-se ao espaço dado para a divergência de opiniões e propostas;
5. *Envolvimento pessoal*: refere-se ao reconhecimento das habilidades e esforços das pessoas;
6. *Apoio da gerência*: diz respeito ao apoio da alta administração da organização na configuração de um clima criativo.

Além de fatores favoráveis à expressão e desenvolvimento da criatividade, existem fatores desfavoráveis. Este fato é demonstrado através de pesquisas realizadas com o intuito de identificar tais fatores e suas influências sobre a criatividade.

Uma destas pesquisas foi realizada por Faria e Alencar (1996). As pesquisadoras observaram que, embora as pessoas reconheçam a necessidade de incentivos à criatividade no ambiente de trabalho, nem sempre eles se encontram presentes nas organizações onde trabalham. Através da pesquisa, evidenciou-se um conjunto de fatores facilitadores e bloqueadores da criatividade, presente em diversas organizações.

Os fatores facilitadores da criatividade são:

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

Os fatores bloqueadores da criatividade são:

1. Estrutura organizacional;
2. Características da chefia;
3. Relações interpessoais;
4. Cultura organizacional;
5. Comunicação;
6. Falta de recursos tecnológicos e materiais;
7. Ambiente físico;
8. Características da tarefa;
9. Influências político-administrativas;

10. Volume de serviços;
11. Falta de treinamento;
12. Salários e benefícios.

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

Outra pesquisa identificou que um dos fatores indispensáveis para criar um clima propício à criatividade é a estrutura organizacional da empresa, uma vez que sua configuração pode facilitá-la ou bloqueá-la (Vasconcellos, 1990). Como importantes aspectos da estrutura, o autor destaca o nível de formalização, a unidade dirigida para a inovação, a departamentalização, a descentralização da autoridade, a integração de pesquisa e desenvolvimento na empresa e o sistema de comunicação.

Para diagnosticar o nível de formalização em uma organização, existe um conjunto de fatores que devem ser analisados. Dentre eles, o tamanho da organização exerce uma forte influência quanto à necessidade de formalização. A natureza do fator humano é outro aspecto importante, pois na medida em que as pessoas demonstram competência, têm objetivos pessoais sintonizados com os objetivos organizacionais, e trabalham em um clima de cooperação, o nível de formalização tende a ser baixo. Um outro aspecto apontado é a natureza da atividade, considerando que as atividades rotineiras favorecem um nível de formalização mais alto, enquanto que as atividades criativas e inovadoras serão prejudicadas por níveis elevados de formalização.

A criação de uma unidade dirigida para a inovação é um aspecto apontado como uma alternativa bastante usada pelas empresas para estimular a criação de novos produtos e serviços. A idéia é de que esta unidade seja separada das unidades de trabalho rotineiro, uma vez que estas unidades têm uma tendência a proteger o *status quo* e resistir às mudanças.

Em relação à departamentalização, suas diversas formas podem comprometer o desempenho de unidades inovadoras. Desta forma, enquanto as atividades rotineiras tendem a empregar formas tradicionais de departamentalização, as unidades inovadoras estão organizadas por projetos ou utilizam a forma matricial, devido ao alto grau de integração interdisciplinar e a flexibilidade proporcionada por estas estruturas. É o caso de empresas que possuem uma unidade de P&D (pesquisa e desenvolvimento), em que a localização destas unidades pode facilitar o processo de inovação.

No que diz respeito à descentralização da autoridade, enquanto as unidades de trabalho rotineiras, como as linhas de montagem, exigem um alto nível de centralização da autoridade para assegurar a coordenação, nas unidades de inovação ocorre o contrário, uma vez que uma autoridade muito centralizada bloqueia o surgimento de novas idéias. Portanto, um alto nível de descentralização não se aplica a toda organização. Na medida em que o processo de inovação (pesquisa, desenvolvimento, engenharia, fabricação e comercialização) se afasta da etapa da pesquisa e se aproxima das etapas finais, aumenta a necessidade de centralizar a autoridade.

A integração entre P&D e as demais áreas pode aumentar a vantagem competitiva da empresa, uma vez que a inovação somente acontecerá se os resultados de P&D forem absorvidos efetivamente pela produção e levados ao mercado.

Por último, a comunicação é um aspecto que favorece a criatividade e a inovação, quando a empresa cria uma estrutura que permita uma comunicação horizontal e diagonal mais livre.

Observa-se que em sua abordagem sobre a criatividade, Vasconcellos (1990) enfatiza sua importância e consideração a determinadas unidades, ditas inovadoras, como departamentos de pesquisa e desenvolvimento ou unidades do nível estratégico. Entretanto, percebe-se que outros autores como Alencar (1996) e Kao (1997) enfatizam a importância em promover a criatividade em todas as unidades da empresa, desde os níveis operacionais até a alta gerência. Inclusive, Motta (1995) considera que as habilidades criativas devem ser desenvolvidas em todos os membros da organização e não restringidas a grupos de pensadores sofisticados.

De acordo com Vasconcellos (1990), além da estrutura organizacional, há um conjunto de instrumentos administrativos que facilitam a criatividade na empresa e que envolvem:

1. Proporcionar um apoio positivo aos funcionários que desenvolvem ações criativas;
2. Utilizar técnicas de estímulo à criatividade como o *brainstorming*⁵, que é uma das mais conhecidas para estimular boas idéias. Contudo, a eficácia das técnicas depende do clima e da cultura organizacional da empresa;
3. Promover a aproximação do pesquisador/administrador, mostrando que não deve haver ênfase

⁵Montana e Charnov (2003) também destacam o *brainstorming* como técnica para aumentar a contribuição criativa de grupo de funcionários, encorajando a participação de cada um sem haver críticas a pessoa que apresenta suas idéias sobre determinado assunto ou problema. Os autores apresentam, também, mais duas técnicas que só diferem do *brainstorming* na aplicação, que são: técnica do grupo nominal e técnica Delphi.

em atitudes imediatistas da administração superior, que podem dificultar o processo criativo através de um discurso incoerente que destaca os saltos tecnológicos, mas exige sempre soluções a curto prazo;

4. Reconhecer e selecionar as pessoas com potencial criativo;

5. Criar uma “central de idéias” com a finalidade de registrar idéias geradas nas diversas unidades da empresa;

6. Formar Círculos de Controle da Qualidade (CCQ) para identificar e solucionar problemas que não são monopólios de determinados cargos ou funções, com o objetivo de melhorar a qualidade, aumentar a produtividade e reduzir custos;

7. Projetar um *layout* adequado, envolvendo instalações, disposição e localização das salas que facilitem a comunicação e a integração;

8. Promover a interdisciplinaridade, envolvendo em projetos indivíduos de diferentes formações, possibilitando uma maior diversificação e produção de idéias.

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

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

1. Colaboradores: trabalho em time, espontaneidade para ajudar um ao outro, comprometimento no trabalho, confiança nos companheiros de trabalho;

2. Recursos: acesso a recursos apropriados, incluindo vantagens, equipamentos, informação, capital e pessoas;

3. Desafio: proveniente da importância do trabalho e da natureza excitante da tarefa;

4. Liberdade: na decisão de como realizar a tarefa. Um senso de controle sobre o trabalho e idéias;

5. Supervisão: um gerente que dá suporte aos subordinados, comunica efetivamente e estabelece objetivos claros;

6. Suporte à criatividade: encorajamento e apoio para a criatividade proveniente da alta gerência e criação de mecanismos para o desenvolvimento de idéias criativas na organização;

7. Reconhecimento: a existência de recompensas e reconhecimento pela criatividade na organização;

8. União e cooperação: uma visão compartilhada dentro da organização.

Os fatores bloqueadores da criatividade são:

1. Tempo insuficiente: pouco tempo para fazer o trabalho necessário;

2. *Status quo*: a relutância dos gerentes e colaboradores para mudar seus modos tradicionais de fazer as coisas;

3. Problemas políticos: falta de cooperação entre as áreas da organização e preocupação das pessoas com a proteção do seu território;

4. Pressão de avaliação: percepção de avaliação ou sistemas de *feedback* inadequados, ou ambiente focalizado na crítica e avaliação externa.

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

5 – RESULTADO DA ANÁLISE DOS FATORES INFLUENCIADORES DA CRIATIVIDADE

O Quadro 1 apresenta, de forma sintetizada, os principais fatores influenciadores da criatividade dentro das organizações, com base nas pesquisas apresentadas anteriormente. Observa-se, numa primeira análise, que tais fatores podem tanto facilitar como bloquear a criatividade, dependendo da sua presença ou não na organização. Desta forma, a presença dos fatores poderá facilitar a expressão e desenvolvimento da criatividade. Por outro lado, a ausência dos fatores pode fazer com que haja bloqueio da criatividade.

QUADRO 1 – Principais fatores influenciadores da criatividade.

VanGUNDY (1987)	FARIA e ALENCAR (1996)
Autonomia e liberdade; Justiça e adequação do sistema de recompensa; Apoio da organização às novas idéias; Aceitação das diferenças e interesse pela diversidade entre as pessoas; Reconhecimento das habilidades e esforços das pessoas; Apoio da alta gerência na criação de um clima criativo.	Autonomia e liberdade; Salário e benefícios adequados; Apoio da organização (chefia e colegas) e da alta gerência; Flexibilidade e dinamismo da estrutura organizacional; Comunicações e relações interpessoais; Participação e treinamento do pessoal; Cultura organizacional que valorize a criatividade; Recursos tecnológicos e materiais; Adequação do ambiente físico; Adequação do volume de serviços.
VASCONCELLOS (1990)	Amabile e CCL (apud BURNSIDE,1990)
Flexibilidade da estrutura organizacional; Adequação do sistema de recompensas; Apoio da organização às ações criativas; Utilização de técnicas de incentivo à criatividade; Reconhecimento do potencial criativo das pessoas; Ênfase no registro de idéias geradas por toda a organização; Adequação do <i>layout</i> ; Ênfase na formação de Círculos de Controle da Qualidade (CCQ); Envolvimento de pessoas com diferentes formações para realizarem projetos; Adequação da carga de trabalho.	Liberdade para decidir como realizar a tarefa; Recompensas e reconhecimento; Apoio da alta gerência às idéias criativas; Acesso a recursos apropriados; Trabalhos realizados em times; União, cooperação e confiança entre as pessoas e áreas; Comprometimento no trabalho; Desafio do trabalho; Receptividade às mudanças na execução tradicional das tarefas; Adequação dos sistemas de avaliação e <i>feedback</i> ; Adequação do tempo para fazer o trabalho necessário.

A partir da análise do Quadro 1, observa-se a existência de fatores comuns na maioria das pesquisas apresentadas. Tais fatores referem-se:

1. à autonomia e liberdade que se dá as pessoas para expor idéias e tomar iniciativas em seu trabalho;
2. à adequação do sistema de recompensas ao desempenho do indivíduo, o que inclui salários e benefícios justos;
3. ao apoio da organização - chefias e colegas - e da alta gerência às ações criativas;
4. ao reconhecimento do potencial criativo, o que envolve a valorização das habilidades e esforços dos indivíduos;
5. à flexibilidade e dinamismo da estrutura organizacional, com ênfase na realização de trabalhos em times;
6. à adequação do volume de atividades das pessoas e do tempo para sua realização, evitando a sobrecarga de trabalho e a pressão do tempo.

Observa-se, ainda, a presença de fatores importantes, mas que não são encontrados na maioria das pesquisas. Tais fatores referem-se:

1. às comunicações e relações interpessoais;
2. à participação dos indivíduos na organização;
3. ao treinamento de pessoal;
4. à adequação do ambiente físico, envolvendo um *layout* que facilite a comunicação e a integração entre os indivíduos;
5. ao envolvimento no trabalho de pessoas com diferentes habilidades, de modo a proporcionar cooperação e diversidade de idéias;
6. à receptividade das pessoas às mudanças na execução tradicional do trabalho;
7. ao comprometimento do indivíduo no trabalho;
8. ao desafio proporcionado pelas tarefas;
9. à ênfase no registro das idéias e na criação de Círculos de Controle da Qualidade;
10. à cooperação e confiança entre as pessoas e as áreas da organização;
11. à cultura organizacional que valorize a criatividade;
12. ao acesso aos recursos tecnológicos e materiais necessários para o trabalho;
13. à adequação do sistema de avaliação e *feedback*.

A análise dos fatores apresentados acima demonstra que a expressão e desenvolvimento da criatividade serão facilitados quando houver a presença de tais fatores, principalmente os que são destacados na maioria das pesquisas. Portanto, o conhecimento dos fatores influenciadores por parte da organização proporciona oportunidades para que ela possa estimular a criatividade de seus membros e aproveitá-la da melhor maneira possível.

6 – CONCLUSÃO

A partir do exposto, pode-se concluir que a criatividade contribui para que a organização obtenha um melhor desempenho e vantagens competitivas, visto que é um dos elementos mais importantes para aumentar a produtividade e eficiência do indivíduo no trabalho. A constatação de que a criatividade pode ser desenvolvida, reforça a necessidade da empresa em criar condições para que este potencial seja melhor aproveitado.

Já que este fato é tão importante, principalmente nos dias atuais, torna-se pertinente a realização de pesquisas voltadas para identificar os fatores influenciadores da criatividade na realidade organizacional brasileira, e analisar de que maneira tais fatores podem contribuir para estimular a expressão e desenvolvimento do potencial criativo das pessoas. Portanto, este artigo pretende servir como discussão teórica inicial para futuros estudos mais profundos acerca do tema.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALENCAR, E. **A gerência da criatividade**. São Paulo: Makron Books, 1996.
- ALENCAR, E. Desenvolvendo a criatividade nas organizações: o desafio da inovação. **RAE**, São Paulo, v.35, n.6, p. 6-11, nov/dez. 1995.
- BONO, E. **Criatividade levada a sério**: como gerar idéias produtivas através do pensamento lateral. São Paulo: Pioneira, 1994.
- BURNSIDE, R. M. Improving corporate climates for creativity. In: WEST, M.; FARR, J. (Eds.). **Innovation and creativity at work: psychological and organizational strategies**. England: John Wiley & Sons Ltd, 1990.
- EVANS, R.; RUSSEL, P. **O empresário criativo**. São Paulo: Ed. Cultrix, 1989.
- FARIA, M.; ALENCAR, E. Estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho. **RAE**, São Paulo, v.31, n.2, p. 50-61, abril/jun. 1996.
- FILHO, J. et al. Inovações nas organizações: uma tipologia tentativa. In: Encontro Anual da ANPAD – Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 1990, Florianópolis. **Anais**. Florianópolis: ANPAD, 1990, v.6, p. 205-219.
- FISCHER, M. **Intuição**: estratégias e exercícios para auxiliar na tomada de decisões. São Paulo: Nobel, 1989.
- HALL, R. **Organizações**: Estrutura e processos. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1984.
- KAO, J. **Jamming**: a arte e a disciplina da criatividade na empresa. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KAO, J. Criatividade: a arte e a disciplina. **HSM Management**, São Paulo. n.6, p.76-82, jan/fev. 1998.
- LACOMBE, F.; HEILBORN, G. **Administração**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2003.
- MONTANA, P.; CHARNOV, B. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- MOSQUERA, J. **Psicologia da arte**. Porto Alegre: Sulina, 1973.

- MOTTA, P. Gerência de idéias novas: Como despertar a criatividade e vencer a impotência do desejo motivacional? **Cadernos da Escola Brasileira de Administração**, [S.l.], n.44, p.01-46, jun. 1989.
- MOTTA, P. **Gestão contemporânea**: a ciência e arte de ser dirigente. Rio de Janeiro: Record, 1995.
- OSTROWER, M. **Criatividade e processos de criação**. Petrópolis: Vozes, 1994.
- VANGUNDY, A . Organization creativity and innovation. In: ISAKSEN, S. G. (ed.). **Frontiers of creativity research**. Buffalo: Bearly, 1987.
- VASCONCELLOS, E. La empresa innovadora. In: BID-SECAD-CINDA. **Gestion tecnologica en la empresa**. Santiago: [s.ed.], 1990.
- VICO MAÑAS, Antônio. **Gestão da tecnologia e da inovação**. São Paulo: Érica, 1993.