

CRIATIVIDADE E COMUNICAÇÃO: INDICADORES, BARREIRAS, PARADOXOS E DILEMAS NO MUNDO CORPORATIVO.

CREATIVITY AND COMMUNICATION: INDICATORS, BARRIERS, PARADOXES AND DILEMMAS CORPORATE WORLD.

Felipe Chibás Ortiz

Doutor em Ciências da Comunicação pela USP (Universidade de São Paulo).

Universidade do Grande ABC. Av. Industrial 3330, Bairro Campestre, Santo André, SP, Brasil - CEP 09080-511.

## RESUMO

Este artigo aborda aspectos teóricos e práticos sobre a criatividade e a comunicação das pessoas e equipes de trabalho no âmbito das organizações. A pesquisa tem como principais objetivos: contribuir para o desenvolvimento dos estudos aplicados da administração, gestão da comunicação e psicologia organizacional, assim como debater as formas em que se pode fomentar e gerenciar a criatividade nas organizações, pois analisa a necessidade de ter uma cultura da criatividade, apresentando diagnóstico dos principais paradoxos e dilemas que o empresariado enfrenta para desenvolver a criatividade organizacional na atualidade. Além disso, propõem apresentar possíveis soluções e padrões de pensamento e micro-habilidades que podem ajudar a gerenciar a criatividade organizacional. O artigo apresenta indicadores para avaliar a criatividade, assim como também se discutem os principais dilemas e desafios que enfrentam as organizações para fomentar a criatividade organizacional. Para a construção deste trabalho utilizamos o método teórico-prático e de estudo de caso, utilizando fundamentalmente as técnicas do levantamento bibliográfico assim como da observação em campo.

Palavras-chave: Criatividade, Gestão da inovação, Gestão da comunicação, Barreiras à criatividade e Barreiras à comunicação.

## ABSTRACT

This paper discusses theoretical and practical aspects of creativity and communication of individuals and work teams within organizations. The research has two main objectives: to contribute to the development of management applied studies, communication management, and

105



organizational psychology, as well as to discuss the ways in which creativity can be fostered and managed within organizations, since it analyzes the need of a culture of creativity, presenting the diagnosis of the major paradoxes and dilemmas confronted by the business community to develop organizational creativity today; it intends to present possible solutions, thought patterns and micro-skills that can help manage organizational creativity. The article presents evidence to assess creativity and discusses the major dilemmas and challenges faced by organizations today to promote organizational creativity. In order to produce this work, we used the theoretical-practical method and case study, basically using techniques of literature review and the observation.

**Key-words:** Creativity, innovation management, management communication, barriers to creativity and barriers to communication.

## INTRODUÇÃO

Muito relacionado às definições de criatividade está o assunto de como identificá-la, comunicá-la, controlá-la e estimulá-la na prática. Para isso é fundamental ter definições operacionais e indicadores que confirmam visibilidade à criatividade e à inovação nas organizações (Torre, 2006), assim como formar profissionais e gestores capazes de incentivá-la (Steil, 2011).

Existe uma considerável produção de artigos e textos não científicos sobre criatividade organizacional no âmbito nacional e internacional. Diversos autores como Nakano & Wechsler (2007) destacam que mesmo quando existe grande interesse dos pesquisadores brasileiros pelo tema da criatividade principalmente na área educacional, persistem, entretanto, lacunas na área de saúde e nos contextos organizacionais no referente ao estudo desse tema. Crescem sim os trabalhos focando a gestão estratégica no contexto das empresas que utilizam a base das novas tecnologias (Moreno, 2010). Em paralelo se escutam também vozes procurando utilizar de forma criativa ou que conduza à inovação outras ferramentas da administração como a Gestão do conhecimento (Rubio, 2010; Rey, 2010). Uma perspectiva multidisciplinar pode ser especialmente útil a este fim (Leis, 2011; Torre *et al.*, 2011). Por isso a nosso ver resulta especialmente necessário definir indicadores claros da criatividade organizacional que permitam identificá-la, avaliá-la e estimulá-la no dia a dia do funcionamento das organizações. O objetivo principal deste artigo é debater sobre as formas em que pode se fomentar e gerenciar a



criatividade nas organizações a partir de um diagnóstico claro em cima de indicadores organizacionais de criatividade e a utilização de ferramentas específicas para incentivá-la.

Para a construção deste trabalho utilizamos o método teórico-prático e de estudo de caso, utilizando fundamentalmente as técnicas do levantamento bibliográfico assim como da observação em campo.

## DISCUSSÃO

### Indicadores organizacionais de criatividade

Um elemento vital para compreender as relações entre criatividade e comunicação nas organizações é o de entender que, quanto maior seu grau de abertura para o ambiente, maior será sua criatividade (Rogers & Agarwala-Rogers, 1980; Macià, 2008). Muitas das novas ideias geralmente entram na organização a partir de fora, ocorrendo o mesmo com os desafios da concorrência e a percepção de novas necessidades e produtos por parte dos clientes. Por outro lado, a organização também precisa comunicar para o exterior seus avanços, produtos e serviços inovadores. Não basta ter uma boa ideia no interior da organização. É preciso difundi-la e testar sua utilidade fora dela, ante a sociedade. Esse último critério é tão importante que, segundo Romo (1997:53), muitos consideram finalizado o processo criativo, unicamente quando a ideia é comunicada. Também se tem usado muito o critério de avaliar o tamanho da organização e o nível de centralização e formalização do sistema (Rogers & Agarwala-Rogers, 1980:185).

Todos esses tópicos acham-se diretamente relacionados com o indicador “flexibilidade”, definido por Guilford (1989), - referindo-se ao pensamento -, como uma mudança na maneira de entender uma tarefa ou na estratégia de pensar para realizá-la. Também definida como uma mudança na direção do pensamento que pode implicar numa nova interpretação do objeto, supõe a mudança de significado, de interpretação ou uso de algo. Outros autores, como Kabanoff & Bottger (1991:240), Peters (1989:280) e Moss Kanter (1997:205), também falam da flexibilidade num sentido muito mais amplo, referindo-se à personalidade ou até mesmo às organizações. Não obstante o caminho para alcançar essa flexibilidade organizacional, é sempre inevitável passar pelas pessoas (Peters, 1989:280). Outro fator importante para incrementar a flexibilidade organizacional é o sugerido por Peters: eliminar regras burocráticas (1989:375). Resumindo, se pode dizer que a flexibilidade organizacional tem a ver com pessoas e organizações velozes, adaptáveis e mutáveis de dentro para fora e de fora para dentro.



Outro indicador de criatividade presente como elemento central em quase todas as definições é a originalidade. Já em 1964 McPherson propunha esse elemento como a característica essencial para avaliar a novidade, como elemento essencial do talento criativo científico (citado por Romo, 1997:55). Guilford chegou a afirmar que a originalidade é o centro e a síntese da criatividade (1989). Originalidade pode ser entendida como algo originário ou ponto de partida, como resposta inusual, como associações raras ou remotas ou como respostas engenhosas ou de talento. Nesse último caso, - seja a nível individual, grupal ou organizacional -, a resposta oferecida deve se caracterizar pela presença implícita de novidade e surpresa, mas de maneira construtiva, deixando de lado, quando necessário, os padrões estabelecidos (Torre, 2006). Na linguagem organizacional essa característica adota outros nomes, como “criar novas vantagens competitivas” ou como prefere T. Peters, "criar singularidade" (1989:135).

A capacidade ou habilidade para solucionar criativamente os problemas, outro fator decisivo na criatividade, também foi mencionado por diversos autores, entre os quais Novaes (1985:351), de De Bono (1986:32), Sternberg & Lubart (1991:7). Esse fator, muito relacionado à inteligência, se diferencia porque a possibilidade de encontrar soluções novas pode, às vezes, contrariar a lógica comum. A organização que estiver mais preparada para gerar soluções e definir estratégias práticas, originais e úteis para o enfrentamento dos desafios do mercado e da concorrência, estará mais apta a sobreviver e atingir objetivos num mundo em constantes mudanças.

O indicador aceitação de desafios é mais frequente na linguagem dos textos empresariais do que nos textos clássicos sobre criatividade. Assim, segundo Alencar (2000:121), o fator aceitação de desafios não foi considerado pelas pessoas pesquisadas por ela como dos mais relevantes, embora fosse considerado importante. Não obstante, é um critério importante para definir a presença ou não dessa característica quase mágica chamada criatividade, sobretudo no nível organizacional. Peters (1989:281), por exemplo, o relaciona com coragem para assumir metas e objetivos difíceis e Ayan (1998:15) também constata que a tolerância ao risco e a coragem de abandonar a própria zona de conforto são fundamentais para criar.

Segundo Hage & Aiken (1970, *apud* Hall, 1982:152), outros indicadores comumente relacionados a elevados níveis de criatividade organizacional são:

- elevada complexidade da formação profissional dos membros
- baixa estratificação na distribuição diferencial de recompensas



- pouca ênfase na quantidade em oposição com a qualidade
- alto nível de satisfação dos membros
- pouca ênfase na eficácia no tocante aos custos

Outro autor, Kao (1997:28), partindo de um enfoque mais recente, propõe para avaliar o que chama de "capital criativo" da empresa, as seguintes perguntas:

- Que sistemas sua empresa possui para gerar ideias criativas?
- Que sistemas utiliza para acumular e proteger suas ideias?
- Que sistemas utiliza para operacionalizar tais ideias?
- Que sistemas utiliza para recompensar essas ideias?

Hoje, quase todas as organizações vêm adotando a palavra criatividade como um modismo a mais e a alta direção aprecia afirmar que sua empresa é criativa, embora, muitas vezes, não tenham clareza a respeito do que isso significa. Para avaliar se uma organização promove ou não a criatividade é recomendável que se faça as perguntas acima de modo sistemático e, a partir das respostas, é fundamental que se tente por em prática as sugestões delas derivadas.

Criatividade como cultura ou cultura da criatividade?

Estimular a criatividade na organização é um tema diretamente relacionado à modalidade de cultura organizacional predominante. "O grau em que as organizações reconhecem e recompensam a criatividade é de capital importância. Experimentar procedimentos novos mais do que seguir regras. Também essa cultura deve promover a experimentação e não castigar aquelas experiências que não resultem em sucesso" (Wagner & Hollembeck, 1999:82).

Oliveira (1992:17) apresenta em seu livro um diagnóstico das características das organizações que não estimulam a criatividade no Brasil. Tais características podem ser generalizadas para empresas de outros países latino-americanos. Esse autor afirma que as empresas que não estimulam a criatividade destacam-se por elevado grau de centralização, emprego de procedimentos burocráticos, negação da autonomia a seus funcionários, estímulo à competição interna e reforço do medo e das atitudes defensivas.

A criatividade pode e deve fazer parte dos valores organizacionais, traduzindo-se também em crenças, normas e comportamentos. A organização que queira não só sobreviver no mercado, mas alcançar ou preservar posição de liderança deverá, além de estabelecer para si mesma, objetivos, estratégias e táticas desafiadoras, saber identificar oportunidades e servir-se delas e, onde não estejam presentes, criá-las.

Então é preciso falar da necessidade de uma cultura da criatividade, não como novo modismo substitutivo de outros, e sim como mais uma ferramenta de gestão organizacional aplicável no dia a dia com a finalidade de incrementar a eficiência, sem perder de vista a importância do humano.

#### Barreiras à criatividade e barreiras à comunicação

Este ponto também tem sido pouco ou nada pesquisado, embora seja de vital importância para a compreensão das relações entre comunicação e criatividade nas organizações. Algumas questões relevantes a respeito desse tema são as seguintes: Há mais barreiras à comunicação, tanto em nível individual como grupal e organizacional, quando há mais barreiras à criatividade? Que relações se estabelecem entre resistência às mudanças inovadoras nas organizações e barreiras à comunicação e à criatividade? Como instrumentalizar programas que permitam transpor tais barreiras?

Isacksen (1991:42) identificou três diferentes tipos de bloqueios ou barreiras à criatividade. Bloqueios da personalidade: falta de auto-confiança, tendência ao conformismo, excessivo entusiasmo etc.; bloqueios na solução de problemas: juízos prematuros, transferências habituais, rigidez, habilidades de linguagem pouco desenvolvidas etc. e bloqueios situacionais: resistência a novas ideias, crença em que seja preciso apenas um único tipo de pensamento para que se alcance êxitos criativos, tomada de decisões autocráticas etc. Convém destacar neste conjunto de possíveis bloqueios à criatividade a presença do fator “habilidades de linguagem pouco desenvolvidas”, que constitui, evidentemente, uma habilidade de comunicação.

Algumas pesquisas identificaram barreiras à criatividade que frequentemente ocorrem em empresas ou organizações. Entre elas se incluem: projetos pobres de direção, percepção inadequada do sistema de avaliação, tempo insuficiente para a realização das tarefas, falta de liberdade suficiente para decidir o que fazer ao enfrentar uma tarefa e ênfase excessiva no status quo (Isacksen, 1991: 49).

Muitas dessas barreiras à criatividade têm em sua base psicológica individual, grupal ou organizacional dificuldades relativas à maneira de conceber e conduzir o processo da comunicação. Em pesquisa realizada por mim como parte dos requisitos para a obtenção da titulação de doutorado, foram constatadas a presença de múltiplas barreiras de origem cultural na comunicação tais como a diferente forma de percepção dos relacionamentos profissionais e sociais; o tempo e o planejamento das tarefas sensualismo ou excessiva valorização do corpo e a sensualidade; desvalorização do colaborador com a idade; entre outras barreiras surgidas pela



pertença a grupos sociais e culturas diferentes. Isto por sua vez também afeta a criatividade organizacional (Chibás Ortiz, 2005).

Outro ângulo de análise das inter-relações entre criatividade e comunicação

Cada vez mais se cobra do profissional das comunicações competências como flexibilidade, agilidade, capacidade de aprender a aprender, capacidade para lidar com ambiguidades e pensamento estratégico (Kunsch, 2009). Todas essas competências levam diretamente à necessidade de formar um profissional da comunicação criativo, capaz de inovar em seu dia a dia e na projeção estratégica da sua organização. O comunicador em geral e o profissional de relações públicas em particular, tendem a ser vistos, cada vez mais, como navegadores num mar agitado por ventos que sopram em várias direções, onde resulta imprescindível a criatividade. Gerenciar de forma estratégica a cultura organizacional requer além de bom senso, ferramentas para o planejamento da mesma (Cesar, 2009), assim como de indicadores claros que permitam um diagnóstico rápido do estado da mesma.

Paradoxos da criatividade

Uma ferramenta que pode ajudar a entender e trabalhar o complicado processo da criatividade em sua relação com a comunicação nas empresas foi denominada por este autor de “Paradoxos da criatividade” (Chibás Ortiz, 2000). Os paradoxos são na verdade uma fotografia que pode contribuir a revelar muitos dos processos e fatores dinâmicos que envolvem criatividade no interior do contraditório contexto organizacional de hoje.

- Discurso versus prática

Os empresários sempre dizem que desejam contratar pessoas criativas, empreendedoras e autônomas, mas quando as têm diante de si muitas vezes recuam e não a contratam ou, se as contratam, não as estimulam suficientemente de modo que possam desenvolver e explorar sua criatividade em favor da organização. De fato, essa pessoa é tida ainda como uma espécie rara, imprevisível, que ninguém sabe como reagirá, o que fará, sendo pois, de difícil condução e controle.

Se é assim em nível individual, muito mais em nível organizacional. Tem-se a crença, ainda muito generalizada, de que a criatividade é um mistério e que não pode ser planejada nem administrada, como outros processos mais "tangíveis" ou mais conhecidos e estudados - formação de equipes, motivação e comunicação. No entanto, pesquisas como a realizada na Ford junto a equipes de alto rendimento, conhecidas pelo nome de skunks, mostram que a criatividade pode ser gerenciada através de ferramentas como, por exemplo, a administração por objetivos, que coloca



metas em função de períodos de tempo pré-determinados (Single & Spurgeon, 1996:460).

Em geral, procedimentos como esse têm ocorrido nas organizações de modo espontâneo, dado que os novos paradigmas de gestão ainda não foram, na verdade, suficientemente introjetados e aplicados em função de potencializar a criatividade organizacional.

- Liberdade versus disciplina

Ao se observar na atual gestão empresarial a dinâmica do binômio “liberdade versus disciplina”, bastante relacionado ao paradoxo anteriormente apresentado, constata-se excessivo apego à disciplina tradicional, caracterizada por esforços para controlar a energia intelectual dos indivíduos com métodos tradicionais mais dirigidos ao controle físico ou controlar a própria presença física do funcionário no local de trabalho, através de recursos de punição. Muitas vezes a organização sabe que deve oferecer um ambiente de liberdade, abertura e flexibilidade, mas não sabe como instrumentalizar mudanças sem perder o controle dos processos produtivos. Pode ocorrer que se passe de um extremo a outro: sair de um controle excessivamente rígido para ingressar no caos total, num mundo sem limites e regras, ou com normas construídas e desconstruídas todos os dias.

- Loucura versus saúde mental

Há uma crença muito enraizada na população e também defendida por alguns autores da criatividade segundo a qual a criatividade é causada por algum tipo de loucura ou pelo funcionamento doentio de determinados processos mentais na personalidade de um indivíduo aparentemente sadio.

Por seguir essa lógica insensata, empresários e administradores deixam de contratar muitas pessoas criativas para não ter que lidar com pessoas supostamente "doidas" ou propensas a doenças mentais, o que, segundo entendem, poderia vir a ser mais uma fonte de problemas e despesas para a empresa.

- Homem lúdico versus homem sério

Como dar espaço ao lúdico num espaço tradicionalmente tão sério e impostado como sempre foi a empresa? Primeiramente é preciso entender que brincar pode ser uma atividade necessária e, mais que isso, muito séria, quando não se trata de pegar uns brinquedos ou jogos de computador e tentar retornar mecanicamente a infância, mas significa aprender a brincar com informações, ideias e circunstâncias, repensar situações, olhar a partir de distintos ângulos ou contextos e não ver as coisas predeterminadas fatalmente, de cima, ou porque foi recomendado por algum livro



que se faça assim.

- Homem real versus homem virtual

Acontece que se vive, sobretudo em determinados estratos sociais de alguns países, mais mergulhados num universo virtual ou num universo de "como se" do que no mundo real. Prefere-se reduzir os conflitos do real cotidiano navegando pela Internet: compra-se pela Internet, trocam-se informações etc. O homem capaz, às vezes, de seduzir uma mulher pela Internet não sabe nem como flertar ou namorar na rua. Igualmente na empresa, a pessoa que consegue fazer determinadas tarefas automatizadas no computador é às vezes totalmente incapaz sem essa ferramenta. Também acontece muitas vezes que, quem consegue se sair bem em tarefas simuladas, não consegue o mesmo resultado em condições reais. Mas para criar coisas realmente autênticas é necessário ter experiência de vida e vivências reais. Apenas as virtuais não são suficientes. É preciso viver não apenas no "como se", mas no real, navegar não apenas no mundo virtual, mas também sofrer e alegrar-se de verdade e com fatos reais. Ninguém aprende a administrar mexendo apenas com as redes e mídias sociais. É necessário também saber lidar com as pessoas e o mundo físico.

- Agora versus história

As novas tecnologias da comunicação e suas amplas possibilidades permitem, entre outras coisas, a comunicação imediata, em tempo real, com as partes mais remotas do planeta. Isso tem trazido, como uma das mais importantes consequências, excessivo imediatismo, um querer viver só o aqui e agora, sem preocupações com o passado, com a raiz de onde advêm as coisas. As novas gerações estão sendo particularmente afetadas por esse fenômeno, diminuindo drasticamente seu tempo de leitura e aumentando geometricamente o tempo frente à TV e à tela do computador. Em determinados setores tende-se a acreditar que a criatividade é como uma ferramenta mágica que de maneira simples e espontânea, sem esforço algum, surgirá mediante a aplicação de determinada técnica. Esse é também um dos mais sérios problemas a resolver, dado que para inovar dentro ou fora da empresa é necessário entender profundamente o fenômeno ou o processo a modificar, para o qual é fundamental conhecer não só o seu presente, mas também seu passado e possível projeção futura (Chibás Ortiz, 2006).

- Identidade versus mudança

Muito em relação com o paradoxo anterior está esse: como criar o novo se não se sabe exatamente quem é cada um, de onde se vem e para onde se está indo? Como criar sem antes



resolver as crises de identidade, tanto no plano pessoal como no profissional, grupal, organizacional, comunitário e social? Essas crises de identidade vêm assumindo aspectos surpreendentes, como por exemplo, o de que o pensamento vai se descorporizando. Isso porque a situação frequente de estar o pensamento pouco ligado ao corpo ou cérebro humano e muito ligado ao computador, à rede, à Internet ou à inteligência coletiva, termina por acarretar, sem dúvidas, crises de identidade.

- Experimentação versus tempo

Como oferecer espaço e tempo para a experimentação e para a não-punição do erro, num mundo tão competitivo e veloz em que, quem não acompanha cotidianamente o rápido dinamismo, tanto individual como empresarial, é simplesmente eliminado do mercado?

- Mudanças versus medição

Muitas empresas e centros educacionais afirmam-se conscientes da necessidade de mudanças de cultura, de estratégias ou de tecnologias, mas não querem arriscar demais. Querem mudanças controláveis e de baixo risco, sendo que hoje, dados os complexos processos envolvidos na criatividade organizacional, isso nem sempre é factível. Como controlar o inesperado e o espontâneo num mundo que, condicionado a pensar cartesianamente, tenta quantificar a criatividade e objetivá-la em planos e cifras? Isto nem sempre é possível.

- Investimentos versus intangibilidade

Muito relacionado com o paradoxo anterior coloca-se a questão: como investir em algo tão intangível ou etéreo? O equilíbrio entre processos tangíveis, como o percentual de investimento financeiro e outros, intangíveis, como a criatividade, pode ser alcançado através de aprendizagem organizacional contínua, segundo afirmam Graham & Pizzo (1996:338).

- Signos versus significados

Como extrair as informações e ideias necessárias de um contexto saturado de intertextualidades e significados duplos e de constante bombardeio de signos que dificulta a apreensão de significados mais profundos? Como proceder ante o excesso de informações que às vezes não conduz ao conhecimento e sim ao stress informativo? Muitas empresas e organizações geralmente produzem uma enorme quantidade de informação e não sabem como administrá-las e aproveitá-las para seus fins operacionais e estratégicos ou para criar ou agregar novos valores ao seu produto. Como criar algo novo num mundo onde os paradoxos são estimulados e nada mais é factível de entendimento a partir de modelos fundamentados na bipolaridade, mas, pelo contrário,



na multipolaridade, por vezes contraditória e, portanto, com significados confusos? Como inovar se não estão ainda claramente traçados os rumos e principais significados das ocorrências de nossa época?

- Progresso material versus progresso intelectual

Maior progresso material não significa necessariamente maior desenvolvimento da criatividade, tanto a nível individual como organizacional. Dispor de todos os recursos financeiros, de comunicação ou de outra ordem não garante a realização de inovações de sucesso.

- Homogeneização versus heterogeneização

Num mundo que sofre cada vez mais pressões homogeneizantes em virtude da globalização, deve-se criar o novo, o que, necessariamente, exige aceitar o diverso e estimular as diferentes identidades culturais, tanto em grupos como em empresas, comunidades, países e regiões geográficas.

- Paradoxo versus paradoxo

Frente a todos esses paradoxos, o que fazer? As respostas também chegam em forma de dilemas, o que tem a grande vantagem de oferecer um retrato dialético, dinâmico e muito mais real dos contraditórios fenômenos estudados e vivenciados hoje pela humanidade, mas também muito mais complexo e difícil de manejar. Isto pode dificultar a tomada de decisões e em alguns casos levar à paralisia. Se nada mais é claro, crescem os níveis de incerteza, ninguém consegue indicar um único caminho para a ação, então o que fazer? Como criar? Com que regras e valores? Com que ética? O que deve ser comunicado como subsídio para a criação? O que deve permanecer e o que deve mudar?

Dilemas do empresariado e da educação corporativa: o que fazer?

Sem a pretensão de apresentar receitas acabadas, algumas das estratégias gerais factíveis de aplicação, seja na empresa ou outro tipo de organização, com a finalidade de lidar melhor com esses paradoxos são:

- Investir em criatividade e gestão da inovação;
- Correr o risco de contratar pessoas criativas para ampliar as chances de sobrevivência da empresa;
- Ousar no planejamento, visão e estratégias empresariais (PMI, 2008);
- Adotar processos de mudança sistemática, de acordo com as necessidades dos clientes internos e externos da organização;



- Procurar novos critérios de segmentação do mercado, tentando visualizar ou criar novos mercados;
- Desenvolver carteiras de novos produtos como alternativa frente à possível queda dos atuais produtos estrela;
- Identificar e desenvolver novas vantagens competitivas (PMI, 2008);
- Desenvolver políticas e culturas organizacionais que ofereçam prêmios à criatividade;
- Descentralizar a informação ao mesmo tempo em que se desenvolvem sistemas para integrá-la e melhor aproveitá-la;
- Desenvolver programas de comunicação direcionados a integrar informações isoladas e derrubar barreiras à comunicação e à criatividade presentes na organização em questão.

#### Incentivos para a criatividade

Como consequência desses trabalhos de pesquisa, tem surgido uma série de sugestões, expostas a seguir, a respeito de como estimular o desenvolvimento da criatividade organizacional (Isaksen, 1991:51). Trata-se de condições necessárias, mas não suficientes, para fomentar esse desenvolvimento:

1. Fomentar a liberdade nas tentativas para encontrar novas formas de realizar as tarefas. Permitir diferentes aproximações à solução de um problema, provendo o aluno de recursos, ao invés de controlá-lo ou limitá-lo;
2. Estabelecer um clima de abertura: reforçar ideias não usuais e favorecer o engajamento entre pensamento criativo e pensamento crítico;
3. Construir um sentimento de autocontrole que possibilite definir “o que devo fazer” e “como fazê-lo melhor”;
4. Apoiar o aprendizado e aplicação de soluções criativas a problemas técnicos ou práticos específicos;
5. Proporcionar um adequado período de tempo para a realização da tarefa ou solução do problema apresentado;
6. Contribuir para o surgimento de um clima não punitivo, de confiança e comunicação, no qual o indivíduo possa adquirir confiança em si e naquilo que faz, e seja provido de adequado feedback;
7. Fomentar desafios individuais, grupais e organizacionais ao colocar problemas difíceis, fomentando a busca de novas questões, enfoques e formas de solução;

8. Respeitar as necessidades pessoais no trabalho desenvolvido individualmente e em grupo;
9. Tolerar a complexidade e a desordem, ao menos por um período de tempo. Reconhecer que a organização e o planejamento de objetivos claros requer elevado grau de flexibilidade;
10. Criar um clima de respeito e aceitação entre os indivíduos;
11. Entender que uma mesma tarefa ou situação pode ter diferentes significados para diferentes indivíduos.

Partindo das nossas pesquisas e o novo contexto atual, sugerimos ainda as seguintes medidas para estimular a criatividade organizacional:

12. Investir pesado nas novas tecnologias e Internet, utilizando-as tanto com os clientes internos como externos;
13. Se aproximar dos centros de pesquisa e universidades que investem nisso no seu segmento, como via de achar conhecimentos novos para seu setor e recursos humanos treinados que possam virar colaboradores internos;
14. Se informar sobre as fontes de financiamento que disponibilizam as instituições governamentais para fins de pesquisa e inovação;

É claro que tomar em conta tanto as barreiras - possíveis limitadoras - como as condições necessárias - possíveis estimulantes - para o incremento da criatividade nas organizações, pode redundar na formação de um profissional mais crítico, reflexivo e inovador. Isso requer também, um grande respeito por parte da diretoria e da gerência, pelos processos ideativo-criativos dos funcionários, assim como, da capacidade do docente responsável pela orientação desses processos, que devem ser conduzidos sem autoritarismo ou excessiva diretividade. Também implica em que os superiores hierárquicos em geral compreendam a comunicação, o conhecimento e a empresa como processos em contínua construção e os visualizem como algo que a qualquer hora poderá e terá que ser mudado.

Padrões de pensamento e micro-habilidades para gerenciar a criatividade

Segundo White (1999: 219) é necessário que os gerentes desenvolvam um conjunto do que ele chama padrões de pensamento e micro-habilidades para estimular e gerenciar os processos de criatividade dos cientistas. Muitas dessas competências podem também ser aplicadas no ambiente empresarial em geral, podendo ajudar também na gestão da comunicação organizacional.

Os padrões de pensamento podem ser entendidos como disparadores da inovação, e podem ser usados para prover uma direção útil para a pesquisa. Eles incluem:



1. Metáforas e analogias, a partir da eleição de processos semelhantes que podem prover pistas para a leitura do processo designado e sugestões de intervenção;
2. Teorias e hipóteses descritivas de como o processo poderia operar;
3. Análise lógica e raciocínio dedutivo, que permita provar ou responder pelo processo de eliminação;
4. Modelos e diagramas que representem os elementos do processo de modo que possam ser examinados com detalhes e nas relações que estabelecem entre si;
5. Experiências subjetivas que possam fornecer pistas;
6. Modificações heurísticas realizadas a partir das "regras", que uma vez percebidas, tornam a informação pertinente mais visível e mais passível de mudanças;

White propõe também oito micro-habilidades de treinamento, modos que um gerente pode utilizar para guiar pessoas que estão pensando. Elas podem ser combinadas ou utilizadas em unidades pelo “orientador” ou facilitador (indivíduo encarregado de coordenar um debate) e permitem ao mesmo tempo, que os “orientandos” ou participantes mantenham o adequado controle do processo. Essas intervenções ocorrem:

1. Clarificando, isto é, colocando claramente os limites de tempo e tema a tratar, ou seja, definindo os limites da sessão.
2. Sondando, isto é, reunindo informações e dirigindo a conversa, perguntando em aberto ou em privado;
3. Escutando ativamente, ou seja, reconhecendo o que está sendo verbalizado e expressando essa compreensão através de paráfrases, da remoção de barreiras à comunicação e da escuta crítica;
4. Compartilhando observações, isto é, comunicando e compreendendo os valores e regras de ambas as partes;
5. Buscando opções, isto é, utilizando diferentes técnicas como o brainstorming para construir novas ideias, avaliando sempre benefícios e custo;
6. Sugerindo, provendo informação e conselhos e referindo-se a outros que podem ajudar;
7. Explorando diferenças - reconhecendo pontos de diferenças e concordância;
8. Definindo um planejamento da ação - fixando horários, avaliando nível de compromisso e metas;

Segundo essa pesquisa a maioria dos gerentes de projetos, mesmo os mais experientes, ainda utilizam pouco as habilidades aqui descritas (White, 1997:220). Se analisarmos bem, sobre tudo



as micro-habilidades 2, 3 e 4, perceberemos que esse estudo de White aponta para a importância das habilidades de criatividade vinculadas às de comunicação durante o desenvolvimento de todo processo criativo.

O valor da instrumentalização dos conhecimentos descritos acima aumenta quando os gestores cruzam padrões de pensamento com micro-habilidades em cima de perguntas a serem respondidas pela equipe em cima dos desafios da organização. O valor desta operacionalização também se incrementa quando após de ter feito um diagnóstico das barreiras à criatividade e à comunicação da organização, se utilizam os paradoxos da criatividade antes descritos de conjunto com os incentivos para a criatividade e padrões e micro-habilidades de pensamento. Se se tem como foco resolver o problema diagnosticado (barreira à comunicação ou à criatividade diagnosticada) e os paradoxos específicos da criatividade que afetam à organização, podem se superar essas barreiras conseguindo resultados inovadores utilizando de forma planejada as micro-habilidades e padrões do pensamento criativo. A figura a seguir resume os elementos comentados acima.

## Gestão da Criatividade organizacional: Etapas e principais variáveis



Figura 1 - Gestão da Comunicação e Criatividade organizacional: Etapas e principais variáveis.

Na figura acima entendemos o levantamento dos indicadores como uma ação de planejamento e levantamento dos problemas a serem resolvidos pela organização e suas equipes. Já as etapas 2 e 3 são mais para o diagnóstico e avaliação propriamente ditas desses indicadores utilizando também o arcabouço das diversas barreiras à criatividade e à comunicação, assim como de paradoxos e desafios organizacionais presentes em cada organização. Na fase 4, já partem para a ação aqui entendida como resolução ou incentivo para a resolução criativa de problemas. Na fase 5, faz-se uma avaliação dos resultados. Sendo que essa subdivisão em fases é meramente didática dado que muitas vezes essas 5 fases não acontecem necessariamente nessa ordem e noutras elas acontecem quase que simultaneamente e uma retroalimenta a outra.

Mais uma vez se reafirma a união da comunicação e a criatividade através da gestão dentro das organizações com a finalidade de se obter resultados inovadores. Para desenvolver a criatividade organizacional devem se levar em consideração elementos individuais, da equipe e



sua liderança, mas também outros de índole total ou que atingem a organização em geral, como pode ser sua política no referente à inovação e cultura organizacional. Isto envolve fatores cognitivos e afetivos. Diagnosticar as barreiras à comunicação e à criatividade, assim como os paradoxos de criatividade predominantes em cada organização pode ser um caminho promissor. Para isso é necessário ter indicadores claros de criatividade organizacional que permitam a todos os integrantes da organização avaliá-la diariamente.

Em consequência, a gestão estratégica da comunicação e o papel do gestor da comunicação crescem enormemente. Ele deve diagnosticar as barreiras à comunicação e à criatividade presentes na organização, os paradoxos e desafios que ela se propõe, assim como procurar os incentivos, padrões de pensamento e micro-habilidades que contribuiriam a superá-las.

A criatividade em nível organizacional apresenta cada vez mais um caráter complexo e envolve não apenas o indivíduo e os grupos nos quais ele se desenvolve, mas também processos gerenciais estratégicos, como os de planejamento e controle das inovações e gestão estratégica da comunicação utilizando as novas tecnologias, o que sem dúvida apresenta grandes desafios aos processos gerenciais, que não podem mais ser conduzidos de modo tradicional.

A cultura nacional e organizacional, seus valores, crenças, símbolos, mitos, ritos, rituais e linguagens, alcançam especial importância nesse novo processo de gerenciamento onde os fatores cognitivos (ideias, padrões de pensamento, micro-habilidades, etc.) tem o mesmo peso que os afetivos (motivações, valores, sentimentos, clima organizacional, etc.). Isto é, uma realidade em qualquer contexto, mais ainda no contexto dos países latino-americanos, onde devido à nossa particular identidade os afetos tem um peso maior que em outras culturas.

Nesse âmbito cresce também o papel de outros fatores sociais antes negligenciados, como são o das novas tecnologias e das entidades públicas e privadas, universidades e instituições governamentais envolvidas em pesquisa e inovação. Conhecer o papel de cada uma dessas variáveis no processo criativo organizacional deve ser objeto de pesquisas subsequentes.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alencar, E.S. 2000. **O processo da criatividade**. Makron Books, São Paulo.

Ayan, J. 1998. **A há! Dez maneiras de libertar seu espírito criativo e encontrar grandes idéias**. Negócio, São Paulo.



- Cesar, A. 2009. Comunicação e cultura organizacional. In: Kunsch, M. (Org), **Gestão estratégica em comunicação organizacional**. Difusão Editora, São Caetano do Sul.
- Chibás Ortiz, F. 2000. Barreiras à comunicação e criatividade organizacional: um estudo de caso em hotéis brasileiros e cubanos. **Dissertação de Mestrado**. Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Chibás Ortiz, F. 2005. Barreiras culturais à comunicação e relações públicas em redes hoteleiras sediadas em São Paulo. **Tese de Doutorado**, Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Chibás Ortiz, F. 2006. Evaluar la creatividad organizacional: uso combinado de cuestionarios cuantitativos y cualitativos. In: Torre, S. de la & Violant, V. (Org), **Comprender y evaluar la creatividad: como investigar y evaluar la creatividad**. Ediciones Aljibe, Barcelona.
- De Bono, E. 1986. **El pensamiento lateral**. Sayrols, México.
- Graham A. & Pizzo, V. 1996. A question of balance case studies in strategic knowledge. **European management journal 14(4)**: 338-346.
- Guilford, J.P. 1989. La creatividad: retrospectiva y prospectiva. In: Sabag, A. (Org), **Creatividad**. Universidad del Valle de México, México.
- Hall, R.H. 1982. Organizações, estrutura e processos. Prentice Hall, Rio de Janeiro.
- Isaksen, S.G. 1991. **Conceptions of Creativity**. Center for Studies in Creativity.
- Kabanoff, B. & Bottger, P. 1991. Effectiveness of creativity training and its relation to selected personality factors. **Journal of organizational behavior 12**: 235-248.
- Kao, J. 1997. **Jamming, a arte e a disciplina da criatividade na empresa**. Campus, Rio de Janeiro.
- Kunsch, M. 2009. Planejamento estratégico da comunicação. In: Kunsch, M. (Org), **Gestão estratégica em comunicação organizacional**. Difusão Editora, São Caetano do Sul.
- Leis, H. 2011. Especificidades e desafios da interdisciplinaridade nas ciências humanas. In: Junior, A. & Neto A. (Orgs), **Interdisciplinaridade em ciência, tecnologia e inovação**. Manole Ltda, Barueri. pp.106-122.
- Macià, J. 2008. Creatividad en comunicación y la complejidad de los productos industriales. **Encuentros Multidisciplinares 28**.
- Moreno, C. 2010. Dirección estratégica del conocimiento en el contexto de las nuevas empresas de base tecnológica. **Encuentros Multidisciplinares 36**.

- Moss Kanter, R. 1997. **Quando os gigantes aprendem a dançar**. Campus, Rio de Janeiro.
- Nakano, T. & Wechsler, S. 2007. Criatividade: Características da produção científica brasileira. **Avaliação Psicológica 6(2)**.
- Novaes, M.E. 1985. **Psicología de la aptitud creadora**. Kapeluz, Buenos Aires.
- Oliveira, M. de 1992. **Recursos Humanos: foco na modernidade**. Quality Mark, Rio de Janeiro.
- Peters, T. 1989. **Prosperando no caos**. Harbra, São Paulo.
- PMI-Project Management Institute. 2008. **The guide to the project management body of knowledge**. Project Management Institute, Newtown Square.
- Rey, M. 2010. El conocimiento: Su naturaleza y principales herramientas para su gestión. **Encuentros Multidisciplinares 36**.
- Rogers, E. & Agarwala-Rogers, R. 1980. **La comunicación en las organizaciones**. Mc Graw-Hill, México.
- Romo, M. 1997. **Psicología de la Creatividad**. Paidós, Madrid.
- Rubio, A. 2010. La gestión del conocimiento y los procesos de innovación. **Encuentros Multidisciplinares 36**.
- Single, W.A. & Spurgeon, W.M. 1996. Creating and commercializing innovation inside a skunk works. **Journal of product innovation management 13(5)**: 459-460.
- Sternberg, R. & Lubart, T. 1991. An investment theory of crativity and its development. **Human development 34**: 1-31.
- Steil, A. 2011. Trajetória interdisciplinar formativa e profissional na sociedade do conhecimento. In: Junior, A. & Neto A. (Orgs), **Interdisciplinaridade em ciência, tecnologia e inovação**. Manole Ltda, Barueri. pp.209-228.
- Torre, S. de la 2006. Los cuatro puntos cardinales en la evaluación de la creatividad. In: Torre, S. de la & Violant, V. (Org), **Comprender y evaluar la creatividad: como investigar y evaluar la creatividad**. Ediciones Aljibe, Barcelona.
- Torre, S. de la; Tejada, J.; Moraes, M.C. & Pujol, M.A. 2011. Decálogo sobre transdisciplinariedad y ecoformación. La educación que queremos, In: Torre, S. de la; Pujol, M.A. & Moraes, M.C. **Documentos para el cambio**. Circulo Rojo, Barcelona. pp.59-98.
- Wagner, J. & Hollembeck, J. 1999. **Comportamento organizacional**. Saraiva, São Paulo.
- White, D. 1997. Stimulating innovative thinking. **Journal of product innovation 3(14)**: 219-220.